

# **Implicações da hora de saída do trabalho na formação de impressões**

**Bernardo Mateus Cruz**

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Doutora Sílvia Coelho Ribeiro Fernandes Luís Alves

**Universidade Lusófona**

**Escola de Psicologia e Ciências da Vida**

**Lisboa**

**2023**

**Bernardo Mateus Cruz**

## **Implicações da hora de saída do trabalho na formação de impressões**

Dissertação defendida em provas públicas para obtenção de grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações, no curso de Mestrado de Psicologia Social e das Organizações, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, no dia 7 de Novembro de 2023. De acordo com o Artigo 22º do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março, atendendo à nova redação apresentada pelo Decreto-Lei n.º 65/2018, de 16 de agosto, e com o Regulamento Pedagógico da ULHT, após apreciação da proposta de nomeação do Júri apresentada pelo Conselho Científico da Unidade Orgânica, cumpre-me informar que o Júri homologado para a defesa pública da dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, do candidato Bernardo Mateus Cruz, é composto pelos seguintes docentes:

**Presidente:** Prof<sup>ª</sup>. Doutora Ana Loureiro

**Arguente:** Prof<sup>ª</sup>. Doutora Fátima Bernardo

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Doutora Sílvia Luís

Lisboa, 22 de Setembro de 2023.

**Universidade Lusófona**  
**Escola de Psicologia e Ciências da Vida**

**Lisboa**

**2023**

## Agradecimentos

Com o término deste projeto e também de um ciclo, são várias as memórias e aprendizagens que tornaram estes anos tão especiais e que vou levar comigo para toda a vida. Depois de tempos de fascínio e deslumbre com a entrada na universidade, de incertezas e deslizes nos primeiros anos do curso, de ambições e sonhos no mestrado, fica um enorme sentimento de gratidão para todas as pessoas envolvidas direta ou indiretamente no percurso que tive a honra de ter.

Aos meus pais e irmã por me apoiarem e acreditarem em mim independentemente das fases académicas que passei. À Catarina por todas as vezes que demonstrou ser incansável ouvindo todos os meus desabafos, respeitando e confiando em mim durante todas as horas que estive ausente, mesmo quando estive presente. Aos meus amigos com quem passei e partilhei todo este capítulo. À professora Sílvia que tive o privilégio de ter como orientadora, que tanto acreditou e investiu em mim desde o início, ao qual ainda hoje não consigo descrever o sentimento de gratidão. À Catarina Mexia que sempre foi o exemplo de pessoa e profissional que ambiciono um dia ser metade. A todas estas pessoas que contribuíram para tornar estes anos inesquecíveis, um enorme e profundo obrigado.

Levo comigo todas estas histórias, experiências e aprendizagens para o resto da vida, e sempre que necessário, a dar a mão e ajudar quem precisar tal como todos vós me deram quando mais precisei. Foi um privilégio ter-vos do meu lado ao qual prometo esforçar-me todos os dias para nunca vos desapontar. Um sincero obrigado.

*“If you spend your time chasing butterflies, they will fly away. If you spend your time building your garden, the butterflies will come to you. And if they don't, you still have a beautiful garden.” – Mário Quintana*

## **Resumo**

O presente trabalho explora as implicações da hora de saída do trabalho nas impressões formadas sobre os trabalhadores. Foi utilizado um design experimental para analisar de que forma o horário de saída do trabalho (a horas vs. 1h30 mais tarde) era avaliado (intelectualidade, sociabilidade e moralidade;  $N = 332$ ). Na análise deste efeito foi controlado o sexo do alvo (homem vs. mulher) e o efeito moderador da idade e do estatuto socioeconómico percebido de quem forma a impressão. Formularam-se como hipóteses que as pessoas percebem diferentes níveis de intelectualidade (H1), sociabilidade (H2) e moralidade (H3) em função do horário de saída de um trabalhador. Era ainda esperado que a idade (H4) e o ESS (H5) moderassem estes efeitos. Correlações bivariadas evidenciaram uma relação entre o horário de trabalho e a sociabilidade: o trabalhador que sai a horas é visto como mais social. As análises de dupla moderação embora se tenham apresentado como adequadas, apenas a idade revelou moderar a impressão de sociabilidade e moralidade. As pessoas que saem à hora prevista no trabalho, são avaliadas por pessoas de maior idade como sendo mais sociais e morais. De um outro modo, quem sai 1h30m depois da hora prevista, é vista pelos mais novos como sendo mais moral. O género do alvo também influenciou a formação de impressão sendo que as mulheres foram percebidas como mais intelectuais e afetuosas do que os homens. Estes resultados destacam a importância de estudar o horário de saída do trabalho, pelo impacto que pode ter no relacionamento interpessoal numa organização por via das impressões.

### **Palavras-chave:**

*Horário de trabalho; Impressões; Estilos de impressão; Comportamento de cidadania organizacional; Presentismo.*

## **Abstract**

The present work explores the implications of work leaving time on the impressions formed about workers. An experimental design was conducted to analyse the effect of work leaving time (on time vs. 1h30min later) on the impression formed of the described worker (intellectuality; sociability; morality; N = 332). In the analysis of this effect, worker gender (man vs. women) was controlled and the moderating effect of age and perceived socioeconomic status of who forms the impression. Hypotheses were formulated that people perceive different levels of intellectuality (H1), sociability (H2) and morality (H3) depending on the time a worker leaves the office. Age (H4) and SES (H5) were also expected to moderate these effects. Bivariate correlations showed a relation between work leaving time and sociability: the worker who went out more was seen as less social. Although double moderation analysis appeared to be adequate, only age was found to moderate the impression of sociability and morality. More specifically, people who leave work on time are evaluated by older people as being more social and moral. In another way, those who leave 1h30m later than expected, are seen by younger people as more moral. Worker's gender also influenced the impression with women being perceived as more intellectual and more affectionate than men. These results highlight the importance of studying the informal working schedule, knowing that this can have a relevant impact on interpersonal relations in work through worker's impressions.

### **Keywords:**

*Working Schedule; Impressions; Impressions styles; Organizational citizenship behaviour; Presentism*

## Índice

Agradecimentos .....	3
Resumo .....	4
Abstract.....	6
Índice Geral .....	6
Índice de Tabelas .....	8
Índice de Figuras .....	8
Introdução .....	9
<b>Capítulo 1   Enquadramento Teórico</b> .....	<b>13</b>
Formação de impressões .....	13
Papel do estatuto socioeconómico no trabalho.....	15
Papel da idade no trabalho .....	17
Impressões no local de trabalho .....	19
Horário de trabalho: Entre cidadania organizacional e presentismo .....	23
Objetivos de estudo/hipóteses .....	24
<b>Capítulo 2   Metodologia</b> .....	<b>27</b>
Pré teste das medidas em estudo.....	27
Horário de trabalho .....	27
Dimensões das impressões .....	29
Estudo principal .....	29
Amostragem .....	29
Participantes .....	30
Procedimentos e Medidas .....	30
<b>Capítulo 3   Resultados</b> .....	<b>32</b>
Estatística Descritivas .....	32
Teste de Hipóteses/objetivos .....	32

<b>Capítulo 4   Discussão</b> .....	39
Efeitos da idade do avaliador .....	40
Estereótipos de género .....	41
Limitações e Forças .....	42
Implicações do Estudo .....	44
Referências .....	46

## **Índice de tabelas**

**Tabela 1** – Estilos de impressão analisados no estudo.

**Tabela 2** – Estatísticas descritivas da análise pré-teste sobre CCO e presentismo.

**Tabela 3** – Pré teste dos traços de impressão.

**Tabela 4** - Estatísticas descritivas das dimensões dos traços de personalidade.

**Tabela 5** – Análises correlacionais entre dimensões e variáveis em análise.

## **Índice de Figuras**

**Figura 1** – Modelo teórico.

**Figura 2** – Modelo de moderação do ESS e da idade do horário de saída na impressão de intelectualidade do trabalhador controlando o efeito do gênero.

**Figura 3** – Modelo de moderação do ESS e da idade do horário de saída na impressão de afetividade do trabalhador controlando o efeito do gênero.

**Figura 4** – Efeito simples de moderação da idade do horário de saída na impressão de afetividade.

**Figura 5** – Modelo de moderação do ESS e da idade do horário de saída na impressão de moralidade do trabalhador controlando o efeito do gênero.

**Figura 6** - Efeito simples de moderação da idade do horário de saída na impressão de moralidade.



## Introdução

Ao longo dos seus dias, as pessoas estão geralmente expostas a desconhecidos, amigos, familiares e até colegas de trabalho. Estas experiências mesmo que momentâneas, tendem a levar à formação de impressões dos intervenientes (Sezer, 2022). As impressões tendem a focar 2 dimensões principais, a intelectualidade e a sociabilidade das pessoas (Moscatelli et al., 2020), podendo a componente moral também ser relevante em determinados contextos (Luttrell et al., 2022). A constante formação de impressões entre pessoas ao longo dos dias pode não ter necessariamente implicações diretas na sua interação, contudo, em alguns casos pode ter efeitos relevantes (Rau et al., 2022; Wu et al., 2022). Uma pessoa que tenha integrado recentemente uma organização que forme uma impressão negativa sobre a equipa, pode condicionar negativamente a sua impressão geral do ambiente nessa empresa (Rau et al., 2022). Assim, formar uma impressão de intelectualidade ou de moralidade sobre alguém, pode influenciar o tipo de interação entre colaboradores, bem como a motivação dessa mesma interação (Bolino et al., 2016).

Neste sentido o presente estudo pretende analisar o efeito que a hora de saída do trabalho poderá ter na impressão formada sobre trabalhadores. O local de trabalho é um contexto que promove a interligação dos diferentes colaboradores, havendo evidências que a formação de impressões tem impacto nos níveis de produtividade e bem-estar dos trabalhadores influenciando a facilidade de implementação de projetos numa organização (Cheng et al., 2022; Hooghiemstra et al., 2017; Martins et al., 2020). Assim importa analisar e compreender a importância das impressões no local de trabalho, nomeadamente de intelectualidade, sociabilidade e moralidade (Brambilla et al., 2021).

Ainda que uma impressão seja geralmente formada durante o primeiro contacto entre duas pessoas, os contextos em que a interação ocorre podem moldar o que é percebido como positivo ou negativo (Steinmetz et al., 2017). Um colaborador que

seja muito comunicativo pode numa organização gerar uma impressão positiva e noutra uma impressão menos positiva, em função das normas e do ambiente percebido dentro da organização (Qiu et al., 2020).

São inúmeros os antecedentes que podem influenciar a percepção de uma pessoa face a um determinado comportamento, como o género, a idade da pessoa, a antiguidade na organização e também o estatuto do observador e de quem é observado (Al-Shatti & Ohana, 2021). Por exemplo em função do género e da idade de um colaborador, ser muito comunicativo/a poderá levar a diferentes impressões não só de quem exhibe o comportamento mas também de quem avalia (Stal et al., 2020).

O estatuto socioeconómico subjetivo (ESS), é uma outra variável de interesse. A sua influência ocorre tanto nas interações horizontais, isto é, entre pessoas de diferentes níveis hierárquicos da organização, como também nos relacionamentos verticais de terceiros (Edeh et al., 2023). Nestes moldes a presença de um chefe pode influenciar o comportamento de um colaborador, seja numa interação entre os dois diretamente, ou indiretamente enquanto membro presente na sala, no decorrer de uma conversa entre outros dois membros de equipa (Edeh et al., 2023; Fiske et al., 2016). A inconsistência dos comportamentos apresentados ao longo do tempo, pode também influenciar as impressões que são formadas sobre a pessoa (Ingold et al., 2015; Peterson et al., 2009). Estas inconsistências podem fazer com que uma pessoa inicialmente bem vista pelos colegas, possa vir a ser mais tarde alvo de uma impressão negativa, como menos intelectual ou moral (Fitriastuti & Vanderstraeten, 2022).

Entre os vários estímulos, contextos e ambientes percebidos que podem justificar a existência de uma dada impressão, o presente trabalho pretende perceber de que modo o comportamento de um colaborador pode influenciar a impressão que causa nos outros. Em particular, pretende-se analisar como o horário de saída de um trabalhador influencia

a impressão que formam sobre ele. Sair depois do horário poderá ser visto de forma positiva, como um comportamento de cidadania organizacional, ou negativa, como sendo um comportamento assente no presentismo. Para o compreender é tido em consideração o ESS e a idade de quem forma a impressão. Efetivamente há dados que demonstram que o ESS e a idade se relacionam na formação de uma impressão (e.g., um alto dirigente numa empresa ser mal visto por colaboradores com menos idade, depois de contar uma piada percebida como ofensiva) (Sacco et al., 2021). Relativamente a quem é avaliado muitas variáveis tem sido estudadas. Neste trabalho avalia-se ainda o sexo, uma vez que os papéis de género poderão influenciar a forma como o cumprimento do horário de trabalho é efetuado por exemplo, devido às expectativas quanto ao balanço entre vida familiar e trabalho divergirem para homens e mulheres (Ramos & Diego, 2022). Por exemplo, os homens podem ser vistos de forma mais positiva por trabalharem para além da hora, considerando-se que estão dedicados ao seu trabalho, enquanto as mulheres de forma mais negativa, pois poderão estar a negligenciar a família.

Embora as impressões possam ser vistas como um pequeno determinante num contexto complexo e dinâmico como é o de uma organização, a investigação demonstra que estas podem ter um papel chave na interligação de membros de uma equipa e integração dos mesmos num dado setor ou departamento (Al-Shatti & Ohana, 2021). Assim, este trabalho pode ser relevante para o acolhimento de um novo colaborador numa organização, e para a sua integração numa equipa. Os comportamentos que resultam de impressões menos positivas podem explicar ambientes percebidos menos positivos e acolhedores, e por via deste desalinhamento com a equipa, pode em última análise levar à saída do colaborador (Rumble et al., 2022; Waddingham et al., 2022).

Com o intuito de perceber como é avaliada uma pessoa que sai mais tarde do trabalho, apresenta-se a descrição de um dia normal de um trabalhador hipotético onde o

horário de saída do sujeito e o seu género são manipulados. Numa condição o trabalhador sai no horário estipulado formalmente e noutra sai 1h30m após este horário. Para além disso, indica-se se o trabalhador é um homem ou se é uma mulher. Os participantes são distribuídos aleatoriamente pelas células deste design experimental para analisar de que forma sair mais tarde do trabalho, se pode relacionar com a impressão de intelectualidade, sociabilidade e moralidade. Explora-se ainda se o ESS subjetivo e a idade dos participantes, moderam esta relação.

## Capítulo 1 | Enquadramento Teórico

As organizações têm vindo a adotar novas políticas de trabalho de modo a garantir o melhor desempenho dos seus colaboradores, sem condicionar o seu bem-estar (Shifrin & Michel, 2022). Entre as diversas medidas que têm surgido, a flexibilidade de horários é das que tem ganho maior destaque (Rani & Furrer, 2021; Vyas, 2022). Ainda que já sejam conhecidas algumas das suas vantagens e desafios na vida de uma organização, muitas optam por manter horários fixos de modo a garantir a máxima coordenação no terreno dentro e entre as equipas. Este pacto formal com chefias relativamente ao horário de trabalho, pode também acabar por se transformar com o tempo num pacto informal com os restantes colegas de equipa que beneficiariam de horário flexível.

Uma pessoa que chegue atrasada ou que saia antes da hora prevista sem avisar a equipa ou a chefia, poderá criar uma imagem negativa de si (Khalid et al., 2022). Ainda que a relação não seja tão linear uma vez que o clima organizacional e as normas sociais têm um papel central, o horário de saída do trabalho pode ainda assim influenciar a impressão que umas pessoas formam sobre outras (Adame & Bisel, 2019; Bolino et al., 2002). Entre alguns dos fatores que parecem justificar a existência de diferentes impressões no mesmo meio, a literatura sugere a relevância do ESS, da idade e do género (Li et al., 2020; Róin et al., 2021).

### **Formação de impressões**

Ao longo dos últimos anos, tem sido notório o destaque e o progresso referente à formação de impressões. O fenómeno de causar e formar uma impressão como resultado de uma interação, tem captado a atenção dos investigadores não só para o que motiva uma impressão, mas também que implicações pode trazer na manutenção das relações (Lasarov & Hoffmann, 2020; Liraz & Eyal, 2023). Os julgamentos que fazemos sobre os

outros e a imagem que tentamos transmitir aos outros é não só relevante na vida social, como nas organizações onde estes relacionamentos precisam de estar alinhados de modo a garantir um bom clima e desempenho na equipa (Bolino & Turnley, 1999; Leary & Kowalski, 1990).

Com mercados cada vez mais competitivos dado o crescente número de organizações, estas tem sido cada vez mais cuidadosas em relação à imagem que transparecem aos *stakeholders* (Sánchez et al., 2019). Numa fase em que a sociedade dispõe de estruturas online cada vez mais avançadas como as redes sociais, a comunicação dispersa-se cada vez mais em menos tempo, podendo ser uma oportunidade de crescimento mas também um enorme desafio (Sánchez & Bernardo, 2020). O julgamento que as pessoas fazem sobre a imagem das organizações, quer das suas políticas quer das suas práticas, pode ser determinante para a sustentabilidade de uma dada organização (Luís & Silva, 2022).

Ainda que muitas das vezes as pessoas formulem uma impressão sobre uma organização enquanto um todo, esta imagem é construída por cada um dos colaboradores, setores, departamentos, diretores e CEO's que as compõem (Perkiss et al., 2021). A forma como os colaboradores das diferentes equipas, departamentos, e cargos se relacionam, contribui para a imagem genérica de uma organização, podendo esta em parte ser explicada como o resultado de vários contactos e de impressões que foram formadas entre os colaboradores (Ordóñez et al., 2023; Tuominen et al., 2023). Nesta perspetiva, todas as interações tanto diretas como indiretas entre os colaboradores, vão moldando aos poucos o tipo de clima organizacional percebido pelos mesmos (Qiu et al., 2020).

Neste estudo iremos avaliar a importância de características individuais e sociais na forma como um comportamento é avaliado. Em particular, iremos compreender de que modo trabalhar para além do horário de trabalho pode influenciar uma impressão de forma

positiva associando-se a um comportamento de cidadania organizacional, ou de forma negativa, associando-se a presentismo.

Existe um número considerável de estudos que consideram o clima e os comportamentos de cidadania organizacional na sua análise. Contudo, são poucos os que têm em conta simultaneamente o presentismo (Côté et al., 2021). Neste sentido um colaborador que fique até mais tarde no trabalho, tanto pode transparecer uma imagem positiva por exemplo por ficar a ajudar a equipa, como pode ser percebido como alguém que não foi produtivo durante o resto do tempo (Bolino et al., 2014; Giæver & Løvseth, 2020).

Um outro fator relevante que deve ser tido em consideração no estudo da formação de impressões, é de acordo com Bolino e Klotz (2015), o ESS das pessoas intervenientes na interação, sobretudo em contexto de trabalho uma vez que tende a estar associado à especialização e diferenciação dos trabalhadores. No local de trabalho a influência dos supervisores nos colaboradores por via das impressões, pode ter efeitos consideráveis no sentido das ações de um colaborador (Edeh et al., 2023). Esta presença hierarquicamente superior, pode desempenhar um papel relevante tanto a potenciar comportamentos, como a restringi-los (Bolino, 1999; Lee et al., 2020). É também expectável que pessoas de diferentes ESS avaliem diversamente as situações em contexto de trabalho. Em particular, comportamentos como trabalhar para além do horário de trabalho poderão ter um significado mais positivo, como cidadania organizacional, para pessoas com maior ESS que tendem a ter um trabalho mais recompensador e com mais sentido (Autin & Allan, 2020).

### **Papel do estatuto socioeconómico no trabalho**

A comparação que os colaboradores fazem entre si, é uma parte integrante nas relações dentro de equipas e fora de equipas, acabando por sua vez por ter um papel

relevante no tipo de interação. Esta comparação entre pessoas, consciente ou não, reflete-se especialmente em organizações onde a importância da hierarquia é central (Carrillo et al., 2020). Assim, o ESS no que respeita o nível de educação, de salário e até mesmo do prestígio da função de duas pessoas na empresa, pode influenciar a forma como estas interagem (Moya & Fiske, 2017).

Esta percepção tem um certo contributo também na impressão que formamos sobre uma pessoa, explicando em parte o porquê de algumas diferenças no contacto com um subordinado, com um colega de equipa, ou um chefe (Swencionis et al., 2017). De acordo com Cohen e colaboradores (2017), a percepção que o próprio tem do seu ESS, pode surgir não só do seu salário, mas também da evolução do seu prestígio ao longo do tempo. Mediante esta percepção do próprio sobre o seu ESS, isto é, da sua maior ou menor posição de domínio na hierarquia, assim pode também mudar não só a sua percepção das coisas, bem como a preocupação com a impressão que causa e que forma (Li et al., 2020; Swencionis et al., 2017).

Segundo um estudo de Bolino e colaboradores (2006), os colaboradores tendem a manipular positivamente a impressão que causam ao pé de chefias com o intuito de serem associados a comportamentos positivos, e com isto, serem melhor avaliados. Numa perspectiva diferente, um chefe de modo a conseguir influenciar positivamente um subordinado, pode também ter de recorrer a estratégias de impressão, sendo geralmente através da exemplificação (Edeh et al., 2023; Harel, 2021). A variabilidade do papel associado ao ESS numa organização, tem um contributo relevante na compreensão das impressões e das respetivas estratégias utilizadas, seja com o intuito de enaltecer ou de preservar a imagem do próprio (Lin & Chi, 2022).

Alinhado com o ESS, destaca-se o papel da idade como importante determinante das impressões.



## **Papel da idade no trabalho**

Trabalhadores com mais idade poderão avaliar de forma mais positiva o comportamento de trabalhar para além do horário de trabalho. Investigações como a de Levin e colaboradores (2021) ou Goecke e Kunze (2018) demonstram que o trabalho tem maior significado entre pessoas de maior idade mais que ainda assim, as suas avaliações podem variar também em função da sua idade (e.g., uma pessoa que se sinta mais nova ou mais velha).

É conhecida na esfera científica, a prevalência de estereótipos no trabalho associados à idade como resultado das impressões criadas (von Hippel et al., 2019). Estes estereótipos geralmente com valências negativas, quando associados à idade, são na maioria das vezes direcionados aos trabalhadores mais velhos e mais novos (Chang et al., 2019). Aos trabalhadores de maior faixa etária, são geralmente associados rótulos como menor flexibilidade, inaptidão tecnológica e inclusive resistência à mudança, por outro lado, os trabalhadores de menor faixa etária são percebidos como menos fiáveis ou menos experientes (Fisher et al., 2017; Posthuma & Campion, 2009).

Um estudo de Rudman (1998), revelou que os grupos minoritários tendem a optar por estratégias de impressão mais assertivas do que defensivas, isto é, assertivo quando procuram enaltecer conquistas anteriores e defensivos quando tentam defender a sua imagem. Alguns estudos neste sentido, indicaram que de uma maneira geral as mulheres de maiores faixas etária, recorrem a estratégias assertivas, com o fim de promover uma impressão mais positiva no trabalho (Bolino & Turnley, 1999; Gioaba & Krings, 2017; Rudman, 1998). Numa outra perspetiva, Róin e colaboradores (2021), reforçaram a hipótese de que as pessoas com mais idade de modo a preservarem uma imagem positiva de si, recorrem a estratégias alinhadas com o humor e aprovação de terceiros sobre eles próprios. Os grupos etários mais jovens por outro lado, são mais sensíveis às impressões

que causam, uma vez que se encontram numa fase de aprovação e de procura de feedback, tanto da parte dos pais como dos amigos (Leary & Kowalski, 1990).

Alinhado com as diferentes estratégias de impressão a que os colaboradores das diferentes idades recorrem, estes também diferem no que toca aos comportamentos de cidadania organizacional (Khan et al., 2020). Existem algumas evidências que um colaborador de uma geração mais recente, recorre mais a comportamentos de cidadania do que colaboradores de gerações anteriores (Mahmoud et al., 2021). Por outro lado, relativamente ao presentismo, não parecem haver resultados que sustentem a ideia de uma relação linear entre o presentismo e a idade, embora alguns dados indiquem maiores níveis entre pessoas de maior idade (Reuter et al., 2019; Sanderson & Cocker, 2013).

Para aferir os efeitos da idade na formação de impressões associada ao horário de saída importa ainda referir que o número de horas de trabalho em Portugal diminuiu de 44h para 40, desde a década de 90 (Varejão, 2004). A vivência desta evolução poderá levar a que pessoas com mais idade tenham uma perceção diferente de pessoas com menos idade quanto ao cumprimento do horário de saída. Por um lado, podem considerar que o trabalhador que sai 1h30m depois, está a sair a uma hora “normal”. Por outro lado, podem considerar que no seguimento destas conquistas de redução do horário de trabalho, é importante que os trabalhadores cumpram o estabelecido, de forma a demonstrar que essas horas de trabalho são suficientes (Lepinteur, 2021).

Partindo deste contexto, o presente estudo debruça-se sobre a relação entre comportamentos de cidadania organizacional e/ou presentismo, e os seus efeitos na formação de impressões. Bolino e Klotz (2015) verificaram que os trabalhadores de modo a criar uma impressão positiva, tendem a utilizar comportamentos de cidadania organizacional como sair mais tarde do local de trabalho.

## **Impressões no local de trabalho**

De uma forma semelhante à influência que a cultura tem no clima organizacional, nos comportamentos e nas crenças das pessoas no trabalho, a formação de impressões pode também ter efeitos consideráveis na forma como avaliamos as pessoas (Bilbow, 1997). De acordo com Goffman (1959), a formação de uma impressão é resultado da interação entre duas ou mais pessoas, sendo formada com base na informação verbal ou não verbal recolhida pelas pessoas presentes.

A criação/gestão de uma impressão corresponde a uma estratégia comportamental consciente ou inconsciente, de uma pessoa transmitir uma imagem positiva de si às pessoas com quem interage (Leary & Kowalski, 1990; Tetlock & Manstead, 1985). Esta imagem positiva a que a maioria das pessoas tenta ser associada, vai ao encontro de impressões no domínio da e da sociabilidade podendo em determinados contextos ter relevância outros domínios como a moralidade, e a confiança (Nezlek et al., 2007). Este dito controlo ou adaptação da impressão pretendida criar pelo próprio, é segundo Leary e Kowalski (1990), motivada pela relevância da interação, mas também pelos objetivos que o próprio tem com a interação como é o caso de uma pessoa numa entrevista de emprego ao tentar criar uma boa impressão.

Esta gestão tem um papel muito importante na forma como a pessoa se relaciona a nível social, mas também como se sente nos grupos em que se insere, onde o mesmo se aplica à esfera profissional. A perceção de uma imagem positiva ou negativa sobre o próprio, pode ter implicações não só na socialização, como situações de procura de informações ou em desacordo com algum tipo de medidas, mas pode em último caso, prejudicar o desempenho do colaborador (Bolino & Turnley, 1999; Grant et al., 2009).

Quando se aborda o tópico da formação de impressões existem diversas estratégias associadas, sendo que estas que variam em função do contexto em que são

usadas e o seu objetivo. De acordo com Jones e Pittman (1982), existem 5 cinco principais estratégias sendo elas: *Lisonjejar* que pressupõe fazer favores de modo a passar uma imagem agradável; *“Autopromoção”* em que a pessoa se enaltece e tenta-se destacar tentando transmitir competência; *“Exemplificação”* ficar até tarde no trabalho e criar a imagem de estar atarefado de modo que transpareça dedicação; *“Intimidação”* quando recorre a ameaças; e por fim *“Suplicação”* de modo a transmitir a imagem que a pessoa é necessária.

Numa outra abordagem, Wayne e Ferris (1980), defenderam que a formação de impressões no trabalho é orientada em função a quem é dirigida, podendo ser: ao chefe, ao próprio; ao trabalho propriamente dito. Quando dirigida ao chefe, é frequente serem usadas estratégias que transpareçam que a pessoa é agradável e competente, por outro lado, quando a impressão formada é focada no próprio, a estratégia pode passar tentar criar a imagem de Exemplificação. A terceira e última estratégia orientada ao trabalho, segundo os autores, é sustentada na estratégia de Autopromoção em que a pessoa tenta destacar as suas ações positivas associadas ao seu desempenho (Wayne & Ferris, 1980).

Não obstante à relevância destas estratégias de formação de impressão, existem várias estratégias orientadas para o contexto de trabalho. Neste sentido as estratégias que tem recebido maior destaque pelos investigadores nesta área tem sido a estratégia de Autopromoção (Bolino et al., 2016; Ferris et al., 1994; Swider et al., 2011). A utilização destas estratégias, pode também ter em conta outros fatores associados à pessoa a que se destina. Fatores como o poder percebido, o controlo percebido, o status percebido ou o género da pessoa-alvo, podem ter importantes influências na seleção da estratégia mais adequada (Fiske, 1993; Fiske et al., 2016).

A gestão da impressão de um colaborador em função de se tratar de um chefe, um subordinado, ser homem, ser mulher, ser uma pessoa influente ou pouco influente no

trabalho, pode justificar a adoção de diferentes estratégias perante a pessoa-alvo (Fiske & Taylor, 2020). Por exemplo, a atenção de um colaborador quando confrontado com o seu chefe, apresenta níveis diferentes quando comparado com o seu inverso. De acordo com Fiske (1993), os chefes devido ao poder que detêm, podem transparecer uma impressão menos positiva. Tal justifica-se por estes não considerarem colaboradores hierarquicamente abaixo relevantes face a si; por terem de atender às necessidades de muitos e um individualmente não ser significante; ou num caso extremo, por simplesmente não se interessarem pelo colaborador. Quando os colaboradores pertencem a um grupo socialmente desvalorizado a gestão de impressões torna-se altamente relevante. Neste estudo iremos avaliar se a avaliação de uma pessoa que sai mais tarde do trabalho diverge em função do sexo. Isto é, se avaliamos diversamente homens e mulheres que trabalham para além do horário de trabalho.

Independentemente do esforço que as pessoas façam para nos oferecer a sua melhor imagem, a investigação demonstrou que ao formar impressões sobre os outros temos teorias implícitas da personalidade, isto é, representações mentais que são socialmente partilhadas sobre a forma como diferentes traços de personalidade tendem organizar-se numa pessoa. Estas representações são guiadas por um princípio de consistência avaliativa e por uma diferenciação entre dimensões avaliativas. Rosenberg e colaboradores (1968) propuseram 2 dimensões: intelectual e social. A investigação sobre diversos julgamentos sociais tem convergido para esta distinção entre si, mesmo tendo os investigadores as apelidado de forma diferente consoante o objeto de julgamento, por exemplo calorosidade e competência (Abele et al., 2008; Ferreira et al., 2011). A organização dos traços de personalidade percebidos nestas dimensões parece ter natureza funcional. Ambas as dimensões refletem desafios enfrentados pelas pessoas ao longo da sua evolução. A dimensão social diz respeito à necessidade de pertença, aceitação e

validação social. A dimensão intelectual está associada à expressão de competências, demonstração de poder e conquista de estatuto (Ferreira et al., 2011).

Neste estudo consideramos ainda uma terceira dimensão que não é fundamental no julgamento de pessoas mas que importa quando realizamos julgamentos sobre a ética no trabalho: moralidade. Embora tenha existido alguma discórdia sobre a dissociação da moralidade e sociabilidade, alguns autores ao longo dos últimos anos tem defendido a relevância de análises independentes entre as duas estratégias (Fiske et al., 2016; Koch et al., 2021). Mais ainda, a literatura tem demonstrado que a impressão de moralidade apresenta um peso estatístico maior do que a sociabilidade e a de competência na formação de impressões (Brambilla et al., 2021). Não obstante a relevância de cada uma destas dimensões, cada uma delas pode condicionar as outras e alterar o grau de influência consoante o contexto e a situação de que surgem (Asch, 1956; Klayman, 1995). Na Tabela 1 apresenta-se um resumo das dimensões.

### **Tabela 1**

#### *Estilos de impressão analisados no estudo*

Dimensão	Significado
Intelectual	Associado a qualidades e capacidades de desempenhar uma tarefa de uma forma eficiente ou positiva (Abele et al., 2008; Holoien & Fiske, 2013).
Social	Associado ao relacionamento interpessoal e ações de entreatuda e colaboração (Brambilla et al., 2012; Brambilla et al., 2021).
Moral	Associado ao que é correto tendo em conta as normas sociais (Brambilla et al., 2012; Brambilla et al., 2021).

## **Horário de trabalho: Entre a cidadania organizacional e o presentismo**

Sair mais tarde do trabalho embora possa ser associado a funções extra papel e consequentemente a comportamentos de cidadania organizacional, pode noutros moldes justificar-se como uma forma de presentismo (Bolino et al., 2002; Brouwer et al., 2023; Spector et al., 2019). De acordo com Podsakoff e MacKenzie (1997), compreende-se como comportamento de cidadania organizacional, uma ação de ajuda direta ou indireta dirigida aos colegas ou à organização no geral, que visam reduzir ou evitar a possibilidade de ocorrências negativas no trabalho. Assim, esta prática pode refletir a necessidade de o colaborador dedicar horas extras pelo seu empenho e gosto em trabalhar. Tedeschi e Riess (1981) associam os comportamentos de cidadania organizacional como uma tentativa de criar uma impressão de moralidade. Outra estratégia relativamente frequente, baseia-se na autopromoção onde o colaborador promove os seus feitos e as suas ações de modo a transmitir e enaltecer uma impressão de competência, tornando-se mais frequente com a presença do chefe (Bolino & Turnley, 1999; Edeh et al., 2023).

Por outro lado, trabalhar mais horas pode refletir a necessidade de trabalhar mais por falta de empenho ou trabalho feito durante o horário estabelecido ou meramente porque as normas sociais, internas ou externas à organização transparecem que os colaboradores devem sair depois do horário de trabalho para demonstrar a sua devoção (Boekhorst & Halinski, 2022; Ruhle et al., 2020). Seja por falta de empenho ou por conformismo, é importante com estes indicadores ter também em consideração o presentismo. Este conceito definido pela presença do colaborador no trabalho ainda que doente, ou sem que este reúna condições de saúde necessárias para trabalhar em pleno, pode influenciar negativamente o seu desempenho e inclusive a sua imagem perante os colegas (Lohaus et al., 2021). Nestes moldes sair mais tarde do trabalho, pode refletir uma impressão negativa pela aparente falta de capacidade de concretizar as tarefas dentro do

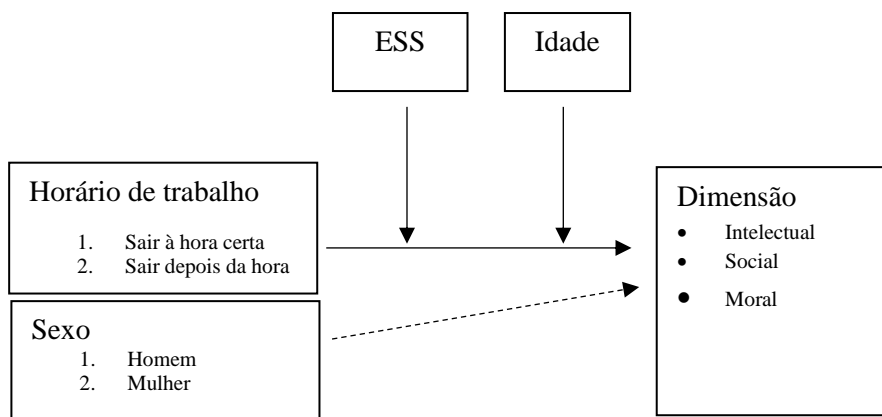
horário de trabalho (Long, 2017; Wingate et al., 2019). Assim, interessa-nos começar por compreender se existe uma representação social quanto a trabalhar para além do horário que esteja fortemente associada a presentismo ou a CCO, ou se este poderá ser um comportamento que é compreendido contextualmente e efetivamente influenciado por variáveis como a idade e o ESS, levando a determinadas impressões sobre os trabalhadores.

### Objetivos do estudo/hipóteses

O objetivo fundamental do trabalho, é analisar como a formação de impressões varia consoante o comportamento de saída do trabalho, tendo em consideração o papel do género. Em complemento, pretende-se igualmente compreender como a idade e o ESS de quem forma a impressão tem influencia neste processo. O modelo apresenta-se na Figura 1.

### Figura 1

*Modelo teórico: Efeito do horário de saída na formação de impressões.*





Tendo por base este modelo, é esperado que as pessoas que saiam mais tarde sejam percebidas de forma diferente das que saem no horário formalmente estabelecido, divergindo em termos da percepção de intelectualidade (H1), sociabilidade (H2) e moralidade (H3). A dimensão de intelectualidade poderá ser influenciada pela percepção de que existe um esforço extra de concretizar uma tarefa de forma positiva, mesmo que fora do tempo útil do horário de trabalho (Holoien & Fiske, 2013). Contudo, esta percepção dependerá dos motivos que as pessoas atribuem para se trabalhar para além do horário de trabalhar, isto é, se se relaciona com cidadania organizacional (maior intelectualidade) ou com presentísmo (menor intelectualidade).

Quanto à sociabilidade, é expectável que quem trabalhe até mais tarde seja percebido como tendo menor sociabilidade, uma vez que ficar até mais tarde condiciona o relacionamento interpessoal e comportamentos de cooperação (Brambilla et al., 2012; Brambilla et al., 2021). A impressão de moralidade por último, que reflete a percepção de um comportamento face às normas sociais, relativas ao que são comportamentos corretos e incorretos. Trabalhar para além do que está formalmente estabelecido não é correto, logo as pessoas que trabalham para além do horário deveriam ser percebidas como menos morais.

Espera-se que o ESS (H4) e a idade (H5) de quem forma a impressão moderem os resultados. Ao que a literatura sugere, o comportamento trabalhar para além do horário parece ser melhor aceite entre pessoas com maior ESS. Quanto à idade, a literatura tem evidenciado resultados mistos. Por exemplo, algumas investigações mostram que pessoas mais novas estão mais dispostas a trabalhar mais (Liu et al., 2022; Mienaltowski & Wichman, 2020; Seong & Hong, 2018). Todavia, o movimento *quiet quitting* que se fundamenta no comprometimento limitado do colaborador e na recusa de funções extra papel, pode contrariar estas avaliações (Formica & Sfodera, 2022). Relativamente às

diferenças de género, espera-se que sejam formadas impressões diferentes para mulheres e homens, devido à influência dos estereótipos e expectativas para cada género (Chang et al., 2019; Tresh et al., 2019). Embora a ameaça de estereótipo não seja avaliada, é expectável que esta tenha um grau de influência nestas avaliações.

## Capítulo 2 | Metodologia

### **Pré-testes das medidas em estudo**

De modo a assegurar a validade do presente estudo, a investigação contou com dois momentos de pré teste antes de avançar com a recolha de dados. Um destinado ao teste e seleção dos estilos de impressão, e outro, a compreender se o horário de trabalho é mais relacionado com o presentismo ou com comportamentos de cidadania organizacional.

### ***Horário de trabalho***

Como já mencionado, sair do trabalho depois da hora estipulada pode ser justificado tanto como um comportamento de cidadania organizacional, ou como um tipo de presentismo. De modo a possibilitar uma análise do estudo mais sustentada, foi conduzido um pré-teste de modo a analisar que tipo de inferência é realizado quanto aos motivos e consequências dos indivíduos trabalharem 1h30m para além do seu horário de trabalho. Em concreto, pretendeu-se explorar se os indivíduos associam mais este comportamento a cidadania organizacional, um comportamento positivo para a organização, ou presentismo, um comportamento negativo. Foi apresentada uma lista de 8 afirmações com base na literatura (Lohaus et al., 2021; Spector et al., 2010) ao qual os participantes, respondiam em escala Likert de 1 a 7 (Tabela 2). A amostra foi recolhida por conveniência: responderam ao pré-teste 99 alunos de licenciatura em Psicologia. Os resultados apresentam-se na Tabela seguinte.

**Tabela 2***Estatísticas descritivas da análise pré-teste sobre CCO e presentismo*

Tipo de inferência	Média	Desvio Padrão
CCO	4.09	1.07
Maior produtividade	4.02	1.51
Envolvimento no trabalho	4.52	1.30
Terminar tarefa	3.75	1.67
Promover sucesso organizacional	3.74	1.43
Presentismo	4.22	1.31
Bem-visto por chefias	5.62	1.43
Bem-visto por colegas	4.34	1.30
Receio de ser prejudicado	3.93	1.82
Diminui capacidade de concentração	4.84	1.53

*Nota.* A escala de resposta varia entre 1 e 7.

A análise da Tabela 2, ilustra que mais itens relativos ao presentismo do que a comportamentos de cidadania organizacional foram avaliados acima do ponto médio da escala (4). Estes resultado, pode indicar que os indivíduos têm maior tendência a ver este comportamento como presentismo e logo, a realizar uma avaliação da intelectualidade e moralidade do alvo mais negativa. Contudo, a dispersão das médias não é elevada (CCO: 3.74 –4.52; Presentismo: 3.93 –5.62), sugerindo que poderá ser um comportamento socialmente ambíguo e que as variáveis moderadoras em estudo poderão ter um papel relevante na compreensão deste comportamento.

### ***Dimensões das impressões***

Os traços de impressão utilizados, surgem de um pré-teste sustentado no estudo de Ferreira e colaboradores (2011). Este pré-teste teve como intuito, identificar os traços de impressão mais aplicáveis para a amostra nas três dimensões: Competência; Sociabilidade; e Moralidade. Responderam ao pré-teste 68 alunos de licenciatura em Psicologia, tendo, tal como no pré-teste anterior, a amostra sido recolhida por conveniência. Os participantes avaliaram a aplicabilidade de um total de 78 traços a uma das três impressões, utilizando uma escala que variava de 1, *Nada*, a 7, *Fortemente aplicável*. Foram selecionados 14 traços, os que tinham uma média superior a 6 apenas numa das dimensões. Na Tabela 3 estão apresentados os itens selecionados.

**Tabela 3**

*Pré teste dos traços de impressão*

		<b>Dimensões</b>		
		<b>Intelectual</b>	<b>Social</b>	<b>Moral</b>
<b>Traços</b>	Motivado		Divertido	Maldoso
	Determinado		Afetoso	Invejoso
	Eficaz		Simpático	Boa-pessoa
	Incompetente		Amável	Sincero
	Preguiçoso			
	Organizado			

### **Estudo principal**

#### ***Amostragem***

O recrutamento dos participantes para este estudo, foi realizado por via de uma amostragem por conveniência e bola de neve. Os requisitos de participação eram ser maiores de 18 anos e trabalhadores. Os participantes foram aleatoriamente atribuídos a

uma célula do seguinte desenho experimental: 2 X (Saída do trabalho do alvo: Sair a horas vs. Sair 1h30m depois) X 2 (Sexo do alvo: Mulher Vs. Homem).

### ***Participantes***

Foi contabilizado um total de 332 participantes, após exclusão dos que não satisfizeram os requisitos de qualidade do estudo, avaliada através de medidas de controle de atenção e de controle de manipulação do horário de saída e sexo do alvo. A idade dos participantes variava entre os 18 e os 70 apresentando uma média de 41.30 anos, sendo a maioria (51.8%) do sexo feminino. Todos os participantes consentiram participar no estudo de forma informada e foram agradecidos pela sua participação.

### ***Procedimentos e Medidas***

O questionário foi disseminado e respondido online, utilizando a plataforma Qualtrics. A medida referente à formação de impressões, foi construída com base no pré-teste, resultando em 3 dimensões avaliadas a partir de traços medidos numa escala de 1, *Nada*, a 7, *Muito*. Os traços foram agregados nas dimensões e numa medida total, constituindo medidas com consistência interna adequada ( $\alpha_{\text{Intelectual}} = .82$ ,  $\alpha_{\text{Social}} = .84$ ,  $\alpha_{\text{Moral}} = .68$ ;  $\alpha_{\text{Total}} = .88$ ).

A descrição apresentada do trabalhador na condição saída na hora correta era a seguinte:

*“Levanta-se, toma um duche e arranja-se para ir para o trabalho.*

*Toma o pequeno-almoço com a família.*

*Leva os filhos para a escola e vai para o trabalho.*

*Início do horário de trabalho. Começa a realizar as suas diferentes tarefas de trabalho.*

*Almoça com os colegas.*

*Volta ao trabalho. Continua a realizar as suas tarefas.*

*Pausa para café.*

*Fim do horário de trabalho. Arruma o seu material e sai.*

*Vai às compras.*

*Faz o jantar e come com a família.*

*Vê televisão.*

*Deita-se e lê um pouco antes de dormir.”*

A descrição apresentada do trabalhador na condição saída 1h30m depois era semelhante, distinguindo-se apenas no momento de saída do trabalho: “*Fim do horário de trabalho. Continua a trabalhar por mais 1h30m. Arruma o seu material e sai*”.

Relativamente às variáveis sociodemográficas, foi avaliado o género, a idade e o ESS. O ESS foi medido através da Escala de MacArthur adaptada para português. Nesta escala é pedido aos participantes para se posicionarem numa escada com 10 degraus, em que no topo se encontram os indivíduos que têm melhores condições de vida (mais dinheiro, mais educação e melhores empregos) e no início da escada os indivíduos que têm piores condições de vida (Adler et al., 2000).

## Capítulo 3 | Resultados

### Estatística Descritivas

Na Tabela 4 apresentam-se as estatísticas descritivas das dimensões. De forma global, a avaliação destes traços encontra-se acima do valor médio da escala (4), sendo especialmente alta para dimensão moral. Os participantes tenderam a realizar uma avaliação positiva do alvo.

#### Tabela 4

*Estatísticas descritivas das dimensões dos traços de personalidade*

Dimensão	Mínimo	Máximo	Média	Erro desvio
Intelectual	1	7	5.46	1.41
Social	1	7	5.37	1.22
Moral	1	7	6.02	1.21

*Nota.* A escala de resposta varia entre 1 e 7.

Foram também analisados os valores do ESS. As descritivas do ESS, avaliado entre 1 e 10, apresentaram-se com uma  $M = 6.08$ ,  $DP = 1.60$  sugerindo que em média, os participantes consideram estar numa situação financeira relativamente positiva e com acesso a educação.

### Teste de hipóteses/objetivos

De modo a testar as primeiras 3 hipóteses, foram realizadas correlações bivariadas. Esperava-se diferenças na perceção de intelectualidade (H1), sociabilidade (H2) e moralidade (H3). A análise da Tabela 5 ilustra que apenas uma dimensão se correlacionou com o horário de saída: a social. Tal como esperado, encontrou-se uma correlação entre sair mais tarde e ser menos social confirmando-se a H2. Contudo, não



existe uma associação direta entre a hora de saída do trabalho e inferências sobre a intelectualidade e a moralidade do trabalhador, refutando H1 e H3.

**Tabela 5**

*Análises correlacionais entre dimensões e variáveis em análise*

<b>Variáveis</b>	<b>Intervalo</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1- Horário de trabalho	0-1	1.48	.50						
2- Género	0-1	1.52	.50	-.035					
3- Intelectualidade	1-7	5.69	.94	-.025	.194**				
4- Sociabilidade	1-7	5.03	1.01	-.134*	.111*	.493**			
5- Moralidade	1-7	5.62	.83	-.061	.079	.555**	.668**		
6- Impressão		5.48	.79	-.081	.164**	.864**	.824**	.834**	

*Nota.* \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ . Sexo: 0 = Homem; Hsaída: 0 = saída à hora certa, 1 = hora tarde.

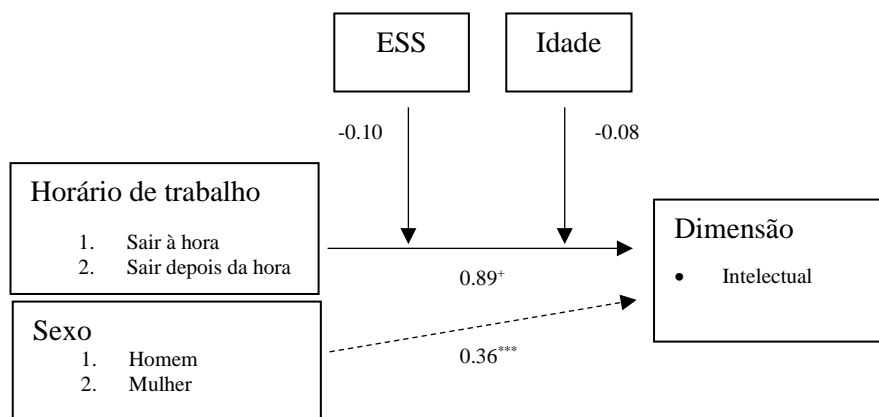
Com o intuito de testar se o horário de saída do alvo influenciava a valência da impressão que os participantes realizavam do alvo em função do ESS e idade do participante, controlando para o sexo do alvo, foram realizadas análises de dupla moderação para cada uma das dimensões através da Macro Process (Hayes, 2018). Esperava-se que a formação de impressão fosse moderada pelo ESS (H4) e pela idade (H5). A H4 foi refutada uma vez que o ESS não teve nenhum efeito nas dimensões; a H5 foi corroborada para a dimensão social e moral, ocorrendo uma moderação significativa da idade. Dentro da dimensão social, verificou-se que as pessoas com mais idade tendem a avaliar o trabalhador alvo como menos afetuoso quando este sai 1h30min depois da hora comparativamente aos mais novos como ilustrado na Figura 3. Na dimensão moral verificou-se que as pessoas com mais idade consideram o trabalhador que sai depois da

hora como sendo menos moral do que os mais novos. Em seguida são detalhados os resultados dos modelos.

O modelo a explicar a manipulação do horário de saída, controlando o género do alvo, na formação de impressão de intelectual do alvo, tendo em consideração a dupla moderação do ESS e a idade do participante explica 25% da variabilidade ( $F(6, 324) = 3.82$ ; Figura 2). A manipulação do horário de trabalho teve um efeito marginalmente significativo na formação de impressão sobre intelectualidade do alvo, não havendo efeito moderador do ESS nem da idade do avaliador. Quem sai depois do seu horário de trabalho tende a ser avaliado como mais intelectual. Houve um efeito da covariável género: quando o alvo da descrição era apresentado como sendo mulher era avaliado como sendo mais intelectual do que quando era apresentado como sendo um homem, independentemente do horário de saída.

## Figura 2

*Modelo de Moderação do ESS e da Idade do Horário de Saída na Impressão de Intelectualidade do Trabalhador controlando o efeito do Género.*



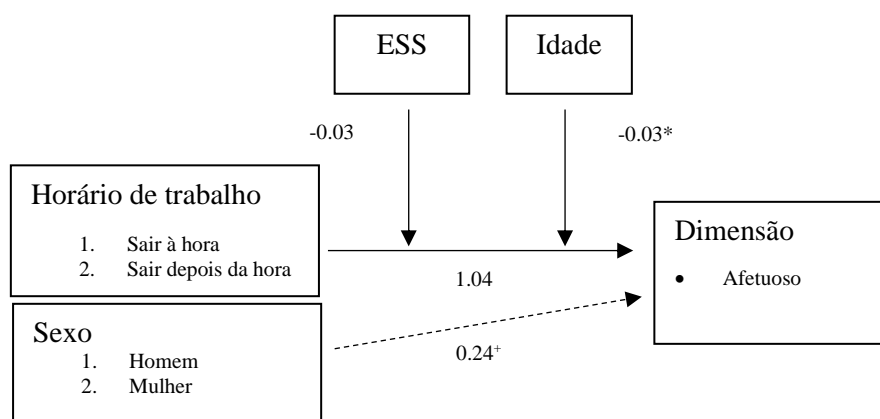
+  $p = .072$ , \*\*\*  $p < .001$

O modelo a explicar a manipulação do horário de saída, controlando o gênero do alvo, na formação de impressão de sociabilidade do alvo, tendo em consideração a dupla moderação do ESS e a idade do participante explica 20% da variabilidade ( $F(6, 324) = 2.24$ ; Figura 3). A manipulação do horário de saída não teve efeito na sociabilidade, nem houve efeitos de moderação, pelo que se explorou se ocorreria em algum dos traços que compõem a dimensão. Assim, foi possível analisar que este modelo é adequado para o traço afetivo explicando 25% da sua variabilidade ( $F(6, 324) = 3.654$ ). Embora não tenha sido encontrado efeito principal da manipulação do horário de trabalho, nem efeito moderador do ESS, foi encontrado um efeito moderador da idade. Quando o trabalhador sai à hora correta, não existe relação entre idade e a percepção de afetividade. Contudo, quando o trabalhador sai 1h30min depois, as pessoas com mais idade tendem a avaliar o alvo como menos afetivo do que as mais novas.

Em complemento foi encontrado um efeito da covariável gênero que indica que quando o alvo da descrição era apresentado como sendo mulher era avaliado como sendo mais afetivo do que quando era apresentado como sendo um homem.

### Figura 3

*Modelo de Moderação do ESS e da Idade do Horário de Saída na Impressão de Afetividade do Trabalhador, controlando o efeito do Gênero.*

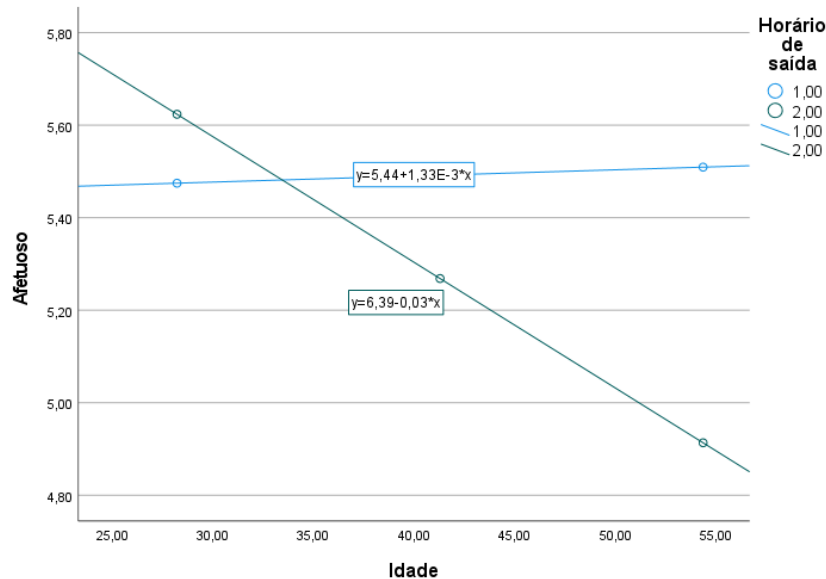


<sup>+</sup>  $p = .071$ , \*  $p < .05$ .

O efeito simples de moderação da idade é ilustrado na Figura 4 representada em seguida.

**Figura 4**

*Efeito simples de moderação da idade, do horário de saída na impressão de afetividade.*



*Nota:* Horário de saída = 1 corresponder a sair a horas; Horário de saída = 2 corresponder a sair 1h30m depois.

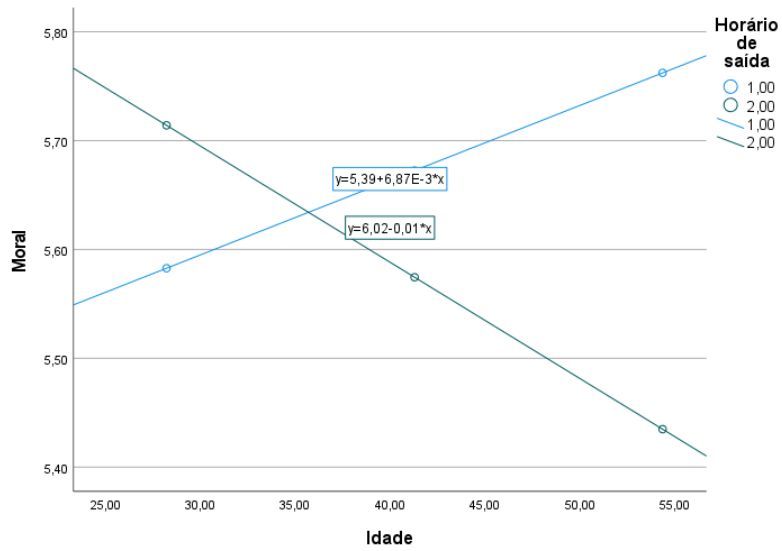
O modelo a explicar a manipulação do horário de saída, controlando o gênero do alvo, na formação de impressão de moralidade do alvo, tendo em consideração a dupla moderação do ESS e a idade do participante explica 22% da variabilidade ( $F(6, 324) = 2.70$ ; Figura 5). A manipulação do horário de trabalho teve um efeito significativo na formação de impressão sobre moralidade do alvo. Quem sai depois do seu horário de trabalho tende a ser avaliado como mais moral.

Não houve efeito moderador do ESS, mas houve efeito da idade do avaliador. Quando o trabalhador saiu a horas, as pessoas com mais anos de idade percebem que este é mais moral do que as pessoas com menos anos. Pelo contrário, quando o trabalhador



**Figura 6**

*Efeito simples de moderação da idade, do horário de saída na impressão de moralidade*



Nota: Horário de saída =1 corresponder a sair a horas; Horário de saída =2 corresponder a sair 1h30m depois.

## Capítulo 4| Discussão

Neste trabalho, procurou-se perceber de que modo a hora de saída do trabalho influencia a impressão de intelectualidade, sociabilidade e moralidade. Nesta relação, também foi considerada a moderação da idade e do ESS e em complemento, controlado o efeito do género do alvo sobre o qual era formada a impressão.

Como esperado, quem sai a horas do trabalho é avaliado de maneira diferente de quem sai depois da hora prevista. Quem sai a horas é visto como sendo mais sociável do que quem sai mais tarde estando em linha com o facto das pessoas que transparecem uma maior orientação para o relacionamento interpessoal e menos para o trabalho, saiam a horas e não 1h30m depois (Brambilla et al., 2021).

Ao contrário do que seria expectável, o ESS não influenciou a formação de impressão. Uma vez que apenas foi considerado o ESS do avaliador e os efeitos do estatuto são sobretudo interacionais, isto é, dependem do ESS das pessoas envolvidas numa interação, talvez por este motivo não tenham surgido efeitos nas impressões (Li et al., 2020).

A avaliação sair depois da hora do trabalho, segundo o pré-teste, não revelou uma tendência clara quer para CCO ou para presentismo, sugerindo que não existe uma representação social forte quanto a esta questão. Esta ambiguidade sobre a forma como é analisada a hora de saída, pode assim explicar a existência de apenas um efeito direto na impressão de sociabilidade, enquanto os efeitos nas dimensões de intelectualidade e moralidade são moderados pelas outras variáveis em estudo. Um estudo de Steinmetz (2018), revelou que comportamentos que revelam esforço, como neste caso sair 1h30m mais tarde, é relativamente mais associado a uma impressão de moralidade do que de intelectualidade. A intelectualidade noutros moldes, associa-se a uma avaliação de talento

relacionando-se com o sucesso profissional percebido do alvo (Dietl et al., 2018; Steinmetz, 2018).

Na análise das impressões formadas sobre o horário de trabalho, importa também ter em consideração o tipo de contrato de cada pessoa em relação ao seu horário de trabalho, um aspeto que tende a associar ao ESS. Este aspeto não foi avaliado, contudo as políticas de uma empresa face ao horário de trabalho podem influenciar a avaliação dos colaboradores sobre alguém que sai mais tarde. Os acordos formais sobre o horário de trabalho, mesmo com a possibilidade de horas extras, traduzem-se num maior desempenho e satisfação profissional comparativamente a quem faz horas extras por via de um acordo informal com chefes ou colegas (Menezes & Kelliher, 2017).

### **Efeitos da idade do avaliador**

Como esperado, o efeito do horário de saída interagiu com a idade de quem forma a impressão e com o género da pessoa-alvo para influenciar a intelectualidade e a moralidade. Apenas o ESS de quem avalia não teve efeitos ao contrário do que era esperado, uma vez que a literatura argumenta que o ESS percebido por via do poder e antiguidade na organização pode influenciar a formação de impressões (Carrillo et al., 2020; Li et al., 2020).

As pessoas de maior idade apresentaram uma maior impressão de sociabilidade e moralidade sobre quem sai a horas, ao contrário dos mais novos que avaliam melhor quem sai depois da hora. Este resultado parece reforçar a ideia de que as pessoas de maior idade face às mais novas tendem a agir de acordo com as suas avaliações morais do que é correto, isto é, cumprir o horário estipulado no contrato de trabalho em vez de fazer o socialmente desejável (Matsumoto et al., 2016; Mienaltowski & Wichman, 2020). Todavia ao contrário do que era esperado, a idade não moderou o efeito da hora de saída



na impressão de intelectualidade. Esta impressão referente a quem sai depois da hora, parece ser avaliada como um CCO de forma mais ou menos unânime nas diferentes idades (Mahmoud et al., 2021).

Estes resultados relativamente ao efeito da idade foram bastante interessantes. Apesar de alguns estudos dentro do movimento work-life balance sugerirem que os mais novos se dedicam menos ao local de trabalho, as moderações assentes na impressão de intelectualidade e de moralidade revelaram o oposto, sugerindo que os mais novos avaliam melhor quem sai mais tarde (Sánchez-Hernández et al., 2019). Estes dados contrariam alguns estudos que mostram que os mais novos têm uma menor preocupação com o trabalho comparativamente aos trabalhadores de maior idade (Statnickè et al., 2019). Uma vez que a literatura demonstra que existe discrepâncias entre as impressões de diferentes níveis de ESS, e este estudo apresenta também entre idades, talvez fosse relevante aprofundar esta relação (Swencionis et al., 2017). Mais especificamente, se as pessoas mais novas em cargos de chefia, podem apresentar impressões mais positivas de quem sai mais tarde comparativamente a chefes de maior idade.

### **Estereótipos de género**

Os estereótipos de género no trabalho são também importantes fatores a ter em consideração na análise da formação de impressões dos trabalhadores. De acordo com Drace e colaboradores (2020), a influência dos estereótipos pode condicionar a imagem que se forma sobre um ambiente e conseqüentemente influenciar como avaliamos uma pessoa. Os participantes parecem ter utilizado os estereótipos de género na sua formação de impressões, sendo que avaliaram o alvo diversamente consoante se indicava se este era um homem ou uma mulher. Como a literatura sugere, verificou-se que as mulheres causam de uma maneira geral uma impressão mais positiva do que os homens, mais ainda

quando saem mais tarde do trabalho. Ao contrário do que era esperado, isto é, que os homens fossem melhor avaliados quando saíssem depois das horas, verificou-se que causam uma impressão mais negativa face aos que saem a horas. Estas diferenças entre género, de acordo com alguns autores podem ser explicadas por diferentes objetivos e expectativas nas impressões que transparecem aos outros (Eagly, 2013; Guadagno & Cialdini, 2007). De acordo com Smith e colaboradores (2013), as mulheres tendem a refletir uma imagem de preocupação com os outros, isto é, envolvimento e sensibilidade interpessoal. Por outro lado, os homens tendem a transparecer uma imagem de controlo e assertividade.

### **Limitações e Forças**

Embora seja possível notar os avanços feitos na área da formação de impressões, os estudos têm-se debruçado essencialmente no impacto que as impressões têm, e não tanto de que forma podem estas ser influenciadas (Al-Shatti & Ohana, 2021; Bolino et al., 2014). A forma como é avaliada uma pessoa que sai mais tarde do trabalho não se restringe a uma simples relação entre o comportamento e a impressão. Esta relação engloba não só fatores externos ao indivíduo como o ambiente percebido na organização, mas também os próprios fatores pessoais do sujeito como a sua personalidade e os seus valores (Bolino, 1999; Qiu et al., 2020). Contudo, o estudo realizado foi um estudo experimental, com manipulação de 2 condições não sendo possível investigar todas as variáveis que poderão ser de interesse.

Os valores em concreto, como alguns estudos indicam, parecem ter uma influência considerável na forma como as pessoas formam as suas impressões de acordo com o contexto em que acontece, e a consistência ao longo do tempo (Adame & Bisel, 2019; Taylor, 2018). Diferentes avaliações podem surgir não só pelos diferentes ambientes

organizacionais incluídos neste estudo, como também a nível individual serem explicadas pelos valores culturais associados a cada pessoa (Bolino et al., 2016). A contratação de colaboradores num mundo cada vez mais global, abre portas a inúmeras oportunidades, mas também a eventuais choques culturais dentro das organizações com pessoas de diferentes nacionalidades (Ward et al., 2020). O nómada digital por exemplo, em que a flexibilidade de horários e o trabalho maioritariamente à distância reforça a sua autonomia, mas que ainda assim, pode ter implicações no contacto com a equipa, uma vez que não existem normas sociais informalmente estipuladas (Chevtaeva & Denizci-Guillet, 2021; Hannonen, 2020). Em estudos futuros, poderia ser importante compreender a influência dos valores culturais numa maior orientação para o trabalho, para o ambiente ou para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Lee et al., 2023). Considerar os valores culturais dos colaboradores desta forma, poderá ser importante na explicação de uma maior impressão de intelectualidade, sociabilidade ou moralidade face ao horário de trabalho. Os resultados evidenciaram o papel da idade, pelo qual seria interessante tal como Benton e colaboradores (2020) sugerem, explorar em detalhe se as diferentes gerações também tendem a formar diferentes impressões.

As normas sociais assentes nos valores individuais e coletivos, incentivam diferentes leituras das pessoas sobre o mesmo acontecimento, neste caso, sobre o horário de saída do trabalho (Farzaneh & Boyer, 2019; Qiu et al., 2020). Não considerar os valores culturais da amostra poderá ser um aspeto limitativo das conclusões a retirar dos dados deste estudo.

A falta de elementos descritivos sobre a saída do horário de trabalho poderá também ter condicionado a avaliação dos participantes nos três domínios a serem avaliados. Como Nicolas e colaboradores (2022) referem, as diferentes impressões são estimuladas por determinadas características do meio bem como a própria motivação da

pessoa. Se por um lado muita informação pode enviesar a leitura do participante sobre o acontecimento, por outro lado pouca informação pode também não gerar os dados mais precisos sobre o que se pretende avaliar neste trabalho (Kervyn et al., 2015).

De um outro modo, os pré-testes reforçaram a validade da análise já referida, com especial destaque para os dados recolhidos sobre o presentismo e do CCO. Ao contrário de outros estudos que consideram o presentismo ou o CCO na análise das impressões, considerar ambos é de especial relevância de modo a assegurar que não existe uma tendência entre a amostra nas impressões que constroem (Giæver & Løvseth, 2020; Qiu et al., 2020). Embora não tenham sido encontrados sobre o ESS, a integração deste possibilita uma análise mais profunda sobre a comparação de diferentes impressões dentro do local de trabalho em função dos níveis hierárquicos (Milne & Gray, 2013).

### **Implicações do estudo**

O estudo de fenómenos de grande dimensão no local de trabalho, (e.g., como o estudo da cultura organizacional), embora permita uma visão mais ampla da realidade da organização, pode implicar desconsiderar pequenos comportamentos que têm efeitos relevantes na vida de uma organização. O horário de trabalho enquanto uma rotina automatizada e discreta, pode ser um exemplo disso na medida em que afeta as impressões das pessoas e conseqüentemente os relacionamentos e as dinâmicas naturais dentro de uma organização (Rau et al., 2022).

Aspetos como o género, a idade, a etnia e algumas características da pessoa, podem à partida influenciar uma impressão, nomeadamente num primeiro contacto entre duas pessoas como na fase de contratação ou de *onboarding* (Von Hippel et al., 2005). A boa integração de um colaborador requiere, portanto, impressões que sejam positivas de

ambos os lados facilitando a sintonia dentro da equipa e reforçando um ambiente saudável na organização.

A ameaça de estereótipo muitas vezes associada ao género e idade, pode ter um papel relevante na análise de impressões, podendo influenciar o relacionamento entre colaboradores e o clima geral de uma organização (Spencer et al., 2016). Trabalhadores que pertencem a grupos que são relativamente menos valorizados (e.g., mulheres relativamente a homens), a impressão e consequentemente as expectativas sob essa pessoa, tendem a ser à partida mais negativas (Chang et al., 2019; Min et al., 2023). Uma impressão negativa pode representar um risco para o desempenho de uma equipa e para o seu bem-estar, bem como uma impressão positiva pode reforçar o envolvimento das pessoas (Chawla et al., 2021).

De um outro modo, este trabalho também realça o impacto da hora de saída do trabalho como sendo um tópico a ser considerado por líderes ou altos cargos nas organizações. A clarificação do horário pelo qual é esperado que os colaboradores cumpram as suas tarefas, aparenta ser um ponto importante a constar no contrato de trabalho. Este acordo estando formalizado, pode potenciar a satisfação profissional e o comprometimento dos colaboradores mesmo que implique horas extras (Steinmetz, 2018).

## Referências

- Abele, A. E., Cuddy, A. J., Yzerbyt, V. Y., & Judd, C. M. (Eds.). (2008). Universal dimensions of social perception: Communion and agency [Special issue]. *European Journal of Social Psychology*, 38.
- Adame, E. A., & Bisel, R. S. (2019). Can perceptions of an individual's organizational citizenship be influenced via strategic impression management messaging?. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 7-30.  
<https://doi.org/10.1177/2329488415627355>
- Adler, N. E., Epel, E. S., Castellazzo, G., & Ickovics, J. R. (2000). Relationship of subjective and objective social status with psychological and physiological functioning: Preliminary data in healthy, White women. *Health Psychology*, 19(6), 586-592. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0278-6133.19.6.586>
- Al-Shatti, E., & Ohana, M. (2021). Impression management and career related outcomes: A systematic literature review. *Frontiers in psychology*, 12, 701694.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.701694>
- Asch, S. E. (1956). Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs: General and Applied*, 70(9), 1-70. <https://doi.org/10.1037/h0093718>
- Autin, K. L., & Allan, B. A. (2020). Socioeconomic privilege and meaningful work: A psychology of working perspective. *Journal of Career Assessment*, 28(2), 241-256. <https://doi.org/10.1177/1069072719856307>

- Bilbow, G. T. (1997). Cross-cultural impression management in the multicultural workplace: The special case of Hong Kong. *Journal of Pragmatics*, 28(4), 461-487. [https://doi.org/10.1016/S0378-2166\(97\)00036-2](https://doi.org/10.1016/S0378-2166(97)00036-2)
- Boekhorst, J. A., & Halinski, M. (2022). Do sick coworkers make us help others?: Investigating the critical roles of citizenship pressure and psychological detachment. *Journal of Organizational Behavior*.  
<https://doi.org/10.1002/job.2600>
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?. *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580442>
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (1999). Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2(2), 187-206.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of management review*, 27(4), 505-522. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.7566023>
- Bolino, M., Long, D., & Turnley, W. (2016). Impression management in organizations: Critical questions, answers, and areas for future research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 377-406.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062337>
- Bolino, M. C., C. Klotz, A., & Daniels, D. (2014). The impact of impression management over time. *Journal of Managerial Psychology*, 29(3), 266-284.  
<https://doi.org/10.1108/JMP-10-2012-0290>

- Bolino, M. C., & Klotz, A. C. (2015). The paradox of the unethical organizational citizen: The link between organizational citizenship behavior and unethical behavior at work. *Current Opinion in Psychology*, 6, 45-49.  
<https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.03.026>
- Bolino, M. C., Varela, J. A., Bande, B., & Turnley, W. H. (2006). The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 281-297. <https://doi.org/10.1002/job.379>
- Brambilla, M., Sacchi, S., Rusconi, P., Cherubini, P., & Yzerbyt, V. Y. (2012). You want to give a good impression? Be honest! Moral traits dominate group impression formation. *British journal of social psychology*, 51(1), 149-166.  
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.2010.02011.x>
- Brambilla, M., Sacchi, S., Rusconi, P., & Goodwin, G. P. (2021). The primacy of morality in impression development: Theory, research, and future directions. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 64, pp. 187-262). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/bs.aesp.2021.03.001>
- Brouwer, W., Verbooy, K., Hoefman, R., & van Exel, J. (2023). Production Losses due to Absenteeism and Presenteeism: The Influence of Compensation Mechanisms and Multiplier Effects. *PharmacoEconomics*, 1-13.  
<https://doi.org/10.1007/s40273-023-01253-y>



- Carrillo, G. N., Alonso-Ferres, M., Moya, M., & Valor-Segura, I. (2020). Socioeconomic status and psychological well-being: Revisiting the role of subjective socioeconomic status. *Frontiers in Psychology, 11*, 1303. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01303>
- Chang, F., Luo, M., Walton, G., Aguilar, L., & Bailenson, J. (2019). Stereotype threat in virtual learning environments: Effects of avatar gender and sexist behavior on women's math learning outcomes. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking, 22*(10), 634-640. <https://doi.org/10.1089/cyber.2019.0106>
- Chawla, N., Gabriel, A. S., Rosen, C. C., Evans, J. B., Koopman, J., Hochwarter, W. A., & Jordan, S. L. (2021). A person-centered view of impression management, inauthenticity, and employee behavior. *Personnel Psychology, 74*(4), 657-691. <https://doi.org/10.1111/peps.12437>
- Cheng, P., Jiang, J., & Liu, Z. (2022). The influence of perceived external prestige on emotional labor of frontline employees: the mediating roles of organizational identification and impression management motive. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(17), 10778. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710778>
- Chevtaeva, E., & Denizci-Guillet, B. (2021). Digital nomads' lifestyles and coworkation. *Journal of Destination Marketing & Management, 21*, 100633. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100633>
- Cohen, D., Shin, F., Liu, X., Ondish, P., & Kraus, M. W. (2017). Defining social class across time and between groups. *Personality and Social Psychology Bulletin, 43*(11), 1530-1545.

- Côté, K., Lauzier, M., & Stinglhamber, F. (2021). The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support. *European Management Journal*, 39(2), 270-278. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.001>
- Crusius, J., Thierhoff, J., & Lange, J. (2021). Dispositional greed predicts benign and malicious envy. *Personality and Individual Differences*, 168, 110361. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110361>
- Dietl, E., Rule, N., & Blickle, G. (2018). Core self-evaluations mediate the association between leaders' facial appearance and their professional success: Adults' and children's perceptions. *The Leadership Quarterly*, 29(4), 476-488. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.01.002>
- Drace, S., Korlat, S., & Đokić, R. (2020). When stereotype threat makes me more or less intelligent: The informative role of emotions in effort mobilization and task performance. *British Journal of Social Psychology*, 59(1), 137-156. <https://doi.org/10.1111/bjso.12327>
- Eagly, A. H. (2013). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Psychology Press.
- Edeh, F. O., Zayed, N. M., Darwish, S., Nitsenko, V., Hanechko, I., & Islam, K. A. (2023). Impression management and employee contextual performance in service organizations (enterprises). *Emerging Science Journal*, 7(2), 366-384. <http://dx.doi.org/10.28991/ESJ-2023-07-02-05>
- Farzaneh, F., & Boyer, A. (2019). Job insecurity, innovative employee behavior and outcome expectations. *Innovative Employee Behavior and Outcome Expectations*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3395005>

- Ferreira, M. B., Garcia-Marques, L., Toscano, H., Carvalho, J., & Hagá, S. (2011). Para uma revisão da abordagem multidimensional das impressões de personalidade: O culto, o irresponsável, o compreensivo e o arrogante. *Análise Psicológica*, *1*(5), 315-333. <https://doi.org/10.14417/ap.55>
- Fisher, G. G., Truxillo, D. M., Finkelstein, L. M., & Wallace, L. E. (2017). Age discrimination: Potential for adverse impact and differential prediction related to age. *Human resource management review*, *27*(2), 316-327. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.06.001>
- Fiske, S. T., Dupree, C. H., Nicolas, G., & Swencionis, J. K. (2016). Status, power, and intergroup relations: The personal is the societal. *Current opinion in psychology*, *11*, 44-48. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2016.05.012>
- Fitriastuti, T., & Vanderstraeten, A. (2022). Being out of the loop: workplace deviance as a mediator of the impact of impression management on workplace exclusion. *Sustainability*, *14*(2), 1004. <https://doi.org/10.3390/su14021004>
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *31*(8), 899-907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>
- Fuchs, T., & Koch, S. C. (2014). Embodied affectivity: on moving and being moved. *Frontiers in psychology*, *5*, 508. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00508>

García-Sánchez, I. M., & Araújo-Bernardo, C. A. (2020). What colour is the corporate social responsibility report? Structural visual rhetoric, impression management strategies, and stakeholder engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 1117-1142.

<https://doi.org/10.1002/csr.1869>

García-Sánchez, I. M., Suárez-Fernández, O., & Martínez-Ferrero, J. (2019). Female directors and impression management in sustainability reporting. *International Business Review*, 28(2), 359-374. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.10.007>

Giæver, F. and Løvseth, L.T. (2020). "Exploring presenteeism among hospital physicians through the perspective of job crafting", *Qualitative Research in Organizations and Management*, Vol. 15 No. 3, pp. 296-314. <https://doi.org/10.1108/QROM-11-2018-1699>

Gioaba, I., & Krings, F. (2017). Impression management in the job interview: An effective way of mitigating discrimination against older applicants?. *Frontiers in Psychology*, 8, 770. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00770>

Goffman, E. (1959). The moral career of the mental patient. *Psychiatry*, 22(2), 123-142.

Grant, A. M., Parker, S., & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62(1), 31-55. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.01128.x>

Guadagno, R. E., & Cialdini, R. B. (2007). Gender differences in impression management in organizations: a qualitative review. *Sex Roles*, 56(7), 483-494. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9187-3>

- Hannonen, O. (2020). In search of a digital nomad: defining the phenomenon. *Information Technology & Tourism*, 22, 335-353.  
<https://doi.org/10.1007/s40558-020-00177-z>
- Harel, R. (2021). The impact of COVID-19 on small businesses' performance and innovation. *Global Business Review*, 09721509211039145.  
<https://doi.org/10.1177/09721509211039145>
- Holoien, D. S., & Fiske, S. T. (2013). Downplaying positive impressions: Compensation between warmth and competence in impression management. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(1), 33-41.  
<https://doi.org/10.1016/j.jesp.2012.09.001>
- Hooghiemstra, R., Kuang, Y. F., & Qin, B. (2017). Does obfuscating excessive CEO pay work? The influence of remuneration report readability on say-on-pay votes. *Accounting and Business Research*, 47(6), 695-729.  
<https://doi.org/10.1080/00014788.2017.1300516>
- 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>
- Kervyn, N., Fiske, S. T., & Yzerbyt, Y. (2015). Foretelling the primary dimension of social cognition: Symbolic and realistic threats together predict warmth in the stereotype content model. *Social Psychology*, 46, 36-45.  
<https://doi.org/10.1027/1864-9335/a000219>

- Khalid, J., Weng, Q. D., Luqman, A., Rasheed, M. I., & Hina, M. (2022). After-hours work-related technology use and individuals' deviance: the role of other-initiated versus self-initiated interruptions. *Information Technology & People*, 35(7), 1955-1979. <https://doi.org/10.1108/ITP-03-2020-0136>
- Khan, A., Bibi, S., Lyu, J., Garavelli, A. C., Pontrandolfo, P., & Perez Sanchez, M. D. A. (2020). Uncovering innovativeness in spanish tourism firms: The role of transformational leadership, OCB, firm size, and age. *Sustainability*, 12(10), 3989. <https://doi.org/10.3390/su12103989>
- Klayman, J. (1995). Varieties of confirmation bias. *Psychology of learning and motivation*, 32, 385-418. [https://doi.org/10.1016/S0079-7421\(08\)60315-1](https://doi.org/10.1016/S0079-7421(08)60315-1)
- Koch, A., Yzerbyt, V., Abele, A., Ellemers, N., & Fiske, S. T. (2021). Social evaluation: Comparing models across interpersonal, intragroup, intergroup, several-group, and many-group contexts. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 63, pp. 1-68). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/bs.aesp.2020.11.001>
- Lasarov, W., & Hoffmann, S. (2020). Social moral licensing. *Journal of Business Ethics*, 165, 45-66. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4083-z>
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological bulletin*, 107(1), 34. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.107.1.34>
- Lee, D., Park, J., & Shin, Y. (2023). *Where Are the Workers? From Great Resignation to Quiet Quitting* (No. w30833). National Bureau of Economic Research.

- Lee, G., Cho, S. Y., Arthurs, J., & Lee, E. K. (2020). Celebrity CEO, identity threat, and impression management: Impact of celebrity status on corporate social responsibility. *Journal of Business Research*, *111*, 69-84. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.015>
- Lepinteur, A. (2019). The shorter workweek and worker wellbeing: Evidence from Portugal and France. *Labour Economics*, *58*(May 2018), 204–220. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2018.05.010>
- Li, W., Yang, Y., Wu, J., & Kou, Y. (2020). Testing the status-legitimacy hypothesis in China: Objective and subjective socioeconomic status divergently predict system justification. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *46*(7), 1044-1058.
- Lin, C. Y., & Chi, N. W. (2022). Understanding why and when compulsory citizenship behaviors lead to subsequent destructive voice and citizenship behaviors: the retributive justice and impression management perspectives. *Human performance*, *35*(5), 303-322. <https://doi.org/10.1080/08959285.2022.2121964>
- Liu, W., Zhao, D., Shu, P., Wang, H., & Zhu, Y. (2022). All for striving status: how and when do overqualified employees engage in OCB towards individual. *Current Psychology*, 1-14. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-04209-1>
- Liraz, R., & Eyal, O. (2023). Undermined professionalism: Strategic impression management among early childhood educators. *Teaching and Teacher Education*, *127*, 104089. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104089>

- Luís, S., & Silva, I. (2022). Humanizing sustainability in organizations: A place for workers' perceptions and behaviors in sustainability indexes? *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 18, 371-383. <https://doi.org/10.1080/15487733.2022.2068751>
- Lohaus, D., Habermann, W., El Kertoubi, I., & Röser, F. (2021). Working while ill is not always bad—positive effects of presenteeism. *Frontiers in Psychology*, 11, 620918. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.620918>
- Luttrell, A., Sacchi, S., & Brambilla, M. (2022). Changing impressions in competence-oriented domains: The primacy of morality endures. *Journal of Experimental Social Psychology*, 98, 104246. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2021.104246>
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Fuxman, L., & Mohr, I. (2021). A motivational standpoint of job insecurity effects on organizational citizenship behaviors: A generational study. *Scandinavian journal of psychology*, 62(2), 267-275. <https://doi.org/10.1111/sjop.12689>
- Martins, A., Gomes, D., & Branco, M. C. (2020). Managing corporate social and environmental disclosure: An accountability vs. impression management framework. *Sustainability*, 13(1), 296. <https://doi.org/10.3390/su13010296>
- Matsumoto, Y., Yamagishi, T., Li, Y., & Kiyonari, T. (2016). Prosocial behavior increases with age across five economic games. *PloS one*, 11(7), e0158671. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0158671>
- Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2017). Flexible working, individual performance, and employee attitudes: Comparing formal and informal arrangements. *Human Resource Management*, 56(6), 1051-1070. <https://doi.org/10.1002/hrm.21822>



- Mienaltowski, A., & Wichman, A. L. (2020). Older and younger adults' interactions with friends and strangers in an iterated prisoner's dilemma. *Aging, Neuropsychology, and Cognition*, 27(2), 153-172.  
<https://doi.org/10.1080/13825585.2019.1598537>
- Milne, M. J., & Gray, R. (2013). W (h)ither ecology? The triple bottom line, the global reporting initiative, and corporate sustainability reporting. *Journal of business ethics*, 118, 13-29. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1543-8>
- Min, H. K., Hu, Y., & Ann, S. (2023). Impression management goals and job candidate's race: A test of competing models. *International Journal of Hospitality Management*, 109, 103426. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103426>
- Moya, M., & Fiske, S. T. (2017). The social psychology of the great recession and social class divides. *Journal of Social Issues*, 73(1), 8-22.  
<https://doi.org/10.1111/josi.12201>
- Moscattelli, S., Menegatti, M., Ellemers, N., Mariani, M. G., & Rubini, M. (2020). Men should be competent, women should have it all: Multiple criteria in the evaluation of female job candidates. *Sex Roles*, 83, 269-288.  
<https://doi.org/10.1007/s11199-019-01111-2>
- Nezlek, J. B., Schütz, A., & Sellin, I. (2007). Self-presentational success in daily social interaction. *Self and Identity*, 6(4), 361-379.  
<https://doi.org/10.1080/15298860600979997>
- Nicolas, G., Fiske, S. T., Koch, A., Imhoff, R., Unkelbach, C., Terache, J., Carrier, A., & Yzerbyt, V. (2022). Relational versus structural goals prioritize different social information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 122(4), 659–682.  
<https://doi.org/10.1037/pspi0000366>

- Perkiss, S., Bernardi, C., Dumay, J., & Haslam, J. (2021). A sticky chocolate problem: Impression management and counter accounts in the shaping of corporate image. *Critical Perspectives on Accounting*, 81, 102229. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2020.102229>
- Peterson, M. H., Griffith, R. L., & Converse, P. D. (2009). Examining the role of applicant faking in hiring decisions: Percentage of fakers hired and hiring discrepancies in single-and multiple-predictor selection. *Journal of Business and Psychology*, 24, 373-386. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9121-5>
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human performance*, 10(2), 133-151. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_5](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5)
- Posthuma, R. A., and Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions. *J. Manag.* 35, 158–188. <https://doi.org/10.1177/0149206308318617>
- Qiu, Y., Lou, M., Zhang, L., & Wang, Y. (2020). Organizational citizenship behavior motives and thriving at work: the mediating role of citizenship fatigue. *Sustainability*, 12(6), 2231. <https://doi.org/10.3390/su12062231>
- Ramos, A. M. G., & Diego, J. M. G. (2022). Work–life balance and teleworking: Lessons learned during the pandemic on gender role transformation and self-reported well-being. *International journal of environmental research and public health*, 19(14), 8468. <https://doi.org/10.3390/ijerph19148468>

- Rani, U., & Furrer, M. (2021). Digital labour platforms and new forms of flexible work in developing countries: Algorithmic management of work and workers. *Competition & Change*, 25(2), 212-236. <http://dx.doi.org/10.1177/1024529420905187>
- Rau, R., Lawless DesJardins, N. M., Niemeyer, L. M., Back, M. D., Srivastava, S., & Nestler, S. (2022). Perceiver effects in first impressions reflect generalized stereotypes: Evidence of consistency across time, groups, and contexts. *Social Psychological and Personality Science*, 13(7), 1138-1150. <https://doi.org/10.1177/19485506211066710>
- Reuter, M., Wahrendorf, M., Di Tecco, C., Probst, T. M., Ruhle, S., Ghezzi, V., & Dragano, N. (2019). Do temporary workers more often decide to work while sick? Evidence for the link between employment contract and presenteeism in Europe. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1868. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101868>
- Róin, T., Petersen, M. S., & Róin, Á. (2021). Managing a positive impression: Self-presentation among octogenarians. *Journal of Aging Studies*, 59, 100968. <https://doi.org/10.1016/j.jaging.2021.100968>
- Rosenberg, S., Nelson, C., & Vivekananthan, P. S. (1968). A multidimensional approach to the structure of personality impressions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 283-294. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0026086>
- Rudman, L. A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: the costs and benefits of counterstereotypical impression management. *Journal of personality and social psychology*, 74(3), 629. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.3.629>

- Ruhle, S. A., Breitsohl, H., Aboagye, E., Baba, V., Biron, C., Correia Leal, C., ... & Yang, T. (2020). "To work, or not to work, that is the question"—Recent trends and avenues for research on presenteeism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 344-363. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1704734>
- Rumble, A. C., Willcox, K., Imada, H., & Yansen, D. (2022). Beyond Reciprocity: Forgiveness, Generosity, and Punishment in Continuing Dyadic Interactions. *Journal of Theoretical Social Psychology*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/7259257>
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of personality*, 63(3), 397-427. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1995.tb00501.x>
- Sacco, D. F., Brown, M., & May, H. D. (2021). Not taking a joke: the influence of target status, sex, and age on reactions to workplace humor. *Psychological Reports*, 124(3), 1316-1334. <http://dx.doi.org/10.1177/0033294120926671>
- Sánchez-Hernández, M. I., González-López, Ó. R., Buenadicha-Mateos, M., & Tato-Jiménez, J. L. (2019). Work-life balance in great companies and pending issues for engaging new generations at work. *International journal of environmental research and public health*, 16(24), 5122. <https://doi.org/10.3390/ijerph16245122>
- Sanderson, K., & Cocker, F. (2013). Presenteeism: Implications and health risks. *Australian family physician*, 42(4), 172-175. <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.253038305701232>

- Seong, J. Y., & Hong, D. S. (2018). Age diversity, group organisational citizenship behaviour, and group performance: Exploring the moderating role of charismatic leadership and participation in decision-making. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 621-640. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12197>
- Sezer, O. (2022). Impression (mis) management: When what you say is not what they hear. *Current Opinion in Psychology*, 44, 31-37. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.08.025>
- Shifrin, N. V., & Michel, J. S. (2022). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 36(1), 60-85. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1936287>
- Smith, A. N., Watkins, M. B., Burke, M. J., Christian, M. S., Smith, C. E., Hall, A., & Simms, S. (2013). Gendered influence: A gender role perspective on the use and effectiveness of influence tactics. *Journal of Management*, 39(5), 1156-1183. <https://doi.org/10.1177/0149206313478183>
- Spencer, S. J., Logel, C., & Davies, P. G. (2016). Stereotype threat. *Annual review of psychology*, 67, 415-437. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-073115-103235>
- Statnickė, G., Savanevičienė, A., & Šakys, I. (2019). The relationship between work engagement of different generations and mobile learning. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6), 1627-1642. <https://doi.org/10.11118/actaun201967061627>
- Steinmetz, J., Sezer, O., & Sedikides, C. (2017). Impression mismanagement: People as inept self-presenters. *Social and Personality Psychology Compass*, 11(6), e12321. <https://doi.org/10.1111/spc3.12321>

- Steinmetz, J. (2018). Impression (mis) management when communicating success. *Basic and Applied Social Psychology*, 40(5), 320-328. <https://doi.org/10.1080/01973533.2018.1500289>
- Swencionis, J. K., Dupree, C. H., & Fiske, S. T. (2017). Warmth-competence tradeoffs in impression management across race and social-class divides. *Journal of Social Issues*, 73(1), 175-191. <https://doi.org/10.1111/josi.12210>
- Taylor, J. (2018). Working extra hours in the Australian public service: Organizational drivers and consequences. *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 193-217. <https://doi.org/10.1177/0734371X16658335>
- Tetlock, P. E., & Manstead, A. S. (1985). Impression management versus intrapsychic explanations in social psychology: A useful dichotomy?. *Psychological review*, 92(1), 59.
- ter Stal, S., Tabak, M., op den Akker, H., Beinema, T., & Hermens, H. (2020). Who do you prefer? The effect of age, gender and role on users' first impressions of embodied conversational agents in eHealth. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 36(9), 881-892. <https://doi.org/10.1080/10447318.2019.1699744>
- Tesser, A., & Collins, J. E. (1988). Emotion in social reflection and comparison situations: intuitive, systematic, and exploratory approaches. *Journal of personality and social psychology*, 55(5), 695. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.55.5.695>

- Tresh, F., Steeden, B., de Moura, G. R., Leite, A. C., Swift, H. J., & Player, A. (2019). Endorsing and reinforcing gender and age stereotypes: The negative effect on self-rated leadership potential for women and older workers. *Frontiers in psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00688>
- Tuominen, J., Rantala, E., Reinikainen, H., Luoma-aho, V., & Wilska, T. A. (2022). The brighter side of materialism: Managing impressions on social media for higher social capital. *Poetics*, 92, 101651. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2022.101651>
- Varejão, J. M. (2004). Redução do Tempo de Trabalho e Emprego - Lições da Lei das 40 horas. *Ila Conferência Sobre o Desenvolvimento Económico Português*, 1–21.
- Vásquez-Ordóñez, L. R., Lassala, C., Ulrich, K., & Ribeiro-Navarrete, S. (2023). The impact of corporate social responsibility on the financial performance of renewable energy firms. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36(2), 2174152. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2023.2174152>
- Von Hippel, W., Von Hippel, C., Conway, L., Preacher, K. J., Schooler, J. W., & Radvansky, G. A. (2005). Coping with stereotype threat: denial as an impression management strategy. *Journal of personality and social psychology*, 89(1), 22. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.89.1.22>
- von Hippel, C., Kalokerinos, E. K., Haanteraä, K., & Zacher, H. (2019). Age-based stereotype threat and work outcomes: Stress appraisals and rumination as mediators. *Psychology and Aging*, 34(1), 68. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/pag0000308>
- Vyas, L. (2022). “New normal” at work in a post-COVID world: work–life balance and labor markets. *Policy and Society*, 41(1), 155-167. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puab011>

- Waddingham, J. A., Zachary, M. A., & Walker, H. J. (2022). Burning up on Reentry: The Effect of Entrepreneurial Exit in the Hiring Context. *Journal of Management*, 01492063221117119. <https://doi.org/10.1177/01492063221117119>
- Ward, C., Bochner, S., & Furnham, A. (2020). *The psychology of culture shock*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003070696>
- Wu, B., Monfort, A., Jin, C., & Shen, X. (2022). Substantial response or impression management? Compliance strategies for sustainable development responsibility in family firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121214. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121214>