GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES: EM BUSCA DE LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL

RESUMO

Este ensaio discute como as organizações, por intermédio do gerenciamento de impressões (GI), buscam criar imagens que lhes proporcionam legitimação no ambiente social. Um modelo geral do processo de legitimação utilizando o GI organizacional é apresentado e discutido. Com base na construção teórica realizada, argumenta-se que as organizações empreendem estratégias e táticas de GI no sentido de controlar as impressões de públicos-chave e obter seu endosso e suporte. Propõe-se, então, que essas estratégias e táticas sejam operacionalizadas por meio de ações de comunicação corporativa. Esse processo pode ser caracterizado não apenas pela aquisição, mas também pela manutenção de uma imagem organizacional legitimada. Defende-se que a teoria de GI, associada aos aportes oriundos do campo da comunicação corporativa, pode auxiliar e enriquecer o entendimento do processo pelo qual as organizações obtêm a legitimidade em seus espaços sociais.

J. Ricardo C. de Mendonça
UFRGS e UFPE

Jackeline Amantino-de-Andrade
UFRGS

ABSTRACT *This article discusses how organizations use Impression Management to create images that provide legitimization in social space. A general model of legitimization process by the use of organizational IM is presented and discussed. Supported on the developed theoretical construction, ones argue that organizations undertake IM strategies and tactics to control key publics impressions and to obtain their endorsement and support. Ones argue that the strategies and tactics are implemented by corporate communication actions. This process cannot just be characterized by the acquisition, but also for the maintenance of a legitimated organizational image. Ones defends that the IM theory associated to the contributions from the corporate communication field can help and enrich the understanding of the process by which organizations obtain the legitimacy in their social spaces.*

PALAVRAS-CHAVE Teoria institucional, gerenciamento de impressões, legitimidade, comunicação corporativa.
KEY WORDS *Institutional theory, impression management, legitimacy, corporate communication.*

INTRODUÇÃO

Os autores deste texto concordam com o argumento de Reed (1999), que entende a realidade organizacional como socialmente construída e institucionalmente sustentada. Por isso, propõem-se a discutir a formação e a manutenção da imagem corporativa das organizações por meio do gerenciamento de impressões a partir de uma perspectiva que se integre a aspectos fundamentais do ambiente sócio-cultural no qual estão inseridas.

Alvesson (1990), ao discutir o papel da mídia de massa na tendência de modificação da ordem social caracterizada por "substância" e "imagem", salienta que a legitimidade das organizações é também uma realidade socialmente construída. Assim, pode-se indicar a existência de um processo de Gerenciamento de Impressões – GI – das organizações sobre seu ambiente técnico e institucional para obter essa legitimidade.

Aqui, utiliza-se o termo "instituição" sob a ótica do interacionismo simbólico, que, conforme Prates (2000, p.92), aborda a "instituição como sistemas de valores e normas que molduram os contextos emergentes de interação ou 'encontros' sociais".

Na tentativa de aprofundar a discussão sobre um ponto específico da perspectiva institucional no estudo das organizações, neste ensaio pretende-se recuperar seus principais conceitos de maneira a também introduzir uma das principais críticas dirigidas ao institucionalismo, que é sua limitada capacidade em melhor explicar a ação e a mudança. As relações isomórficas das organizações com seu ambiente técnico e institucional não possibilitam efetivamente que se observe e se analise como as organizações reagem às mudanças ambientais ou mesmo interferem nelas.

No entanto, acredita-se ser importante conhecer melhor as relações entre o ambiente institucional e as organizações a partir de uma perspectiva que considere "uma via de sentido duplo". Isso significa também reconhecer a importância do poder como uma categoria sempre presente nessa relação, não sendo, entretanto, sua abordagem o objetivo neste trabalho. Aqui, apenas destaca-se que as relações socioculturais não são algo dado "sistemicamente", mas sim construídos – o aparente "comportamento" organizacional reflete estratégias organizacionais de legitimação, conforme abordadas por Scott (1995b).

Assim, a abordagem dada pelos autores deste artigo procura compreender o gerenciamento de impressões como um processo no qual as organizações buscam uma legitimidade técnico-institucional no ambiente por meio da adoção de ações de gerenciamento de impressões, salientando-se que tal processo pode ser caracterizado pela aquisição e manutenção de uma imagem organizacional legitimada.

A PERSPECTIVA INSTITUCIONAL

De acordo com Prates (2000), a perspectiva institucional é apresentada sob duas vertentes básicas. Uma de cunho mais estruturalista – na qual o ambiente é o único ator estratégico, isto é, o "agente" da ação –, enquanto a outra vertente, fundamentada por um caráter interpretativo, compreende que o ambiente é socialmente construído pela ação de diferentes atores. É esta última perspectiva, a qual salienta a construção social da realidade organizacional, que se adota neste artigo. Para isso, é necessário compreender o desenvolvimento da teoria institucional no que concerne às relações ambiente-organização, conforme é abordado a seguir.

Ao longo de décadas, a teoria institucional tem focado sua atenção sobre o ambiente sócio-cultural refletido nas organizações, enfatizando esses elementos para seu estudo. Philip Selznick, ainda em 1950, foi um dos primeiros autores a analisar a sujeição das organizações às pressões e valores oriundos do ambiente, ressaltando que, muitas vezes, os valores institucionais substituem os fatores técnicos na condução das ações organizacionais. Para Selznick (1996, p. 271), a institucionalização deve ser compreendida como a emergência de padrões de interação e de adaptação das organizações em resposta ao ambiente, de maneira que "precisamos saber quais valores interessam em um contexto determinado; como são construídos na cultura e na estrutura social da organização".

Assim, a teoria institucional desenvolve um foco mais substantivo ao considerar que muitas organizações não se confrontam apenas com as demandas de eficiência do ambiente técnico, mas têm nas pressões do ambiente institucional, sociocultural, um aspecto decisivo na condução de suas atividades (Scott, 1992). O chamado "novo institucionalismo" surgiu destacando o papel das normas culturais e dos elementos do amplo contexto institucional, como as normas profissionais e a ação do Estado na construção de estruturas e processos organizacionais. E muito da moderna teoria institucional tem como referência o trabalho de Peter Berger e Thomas Luckman (1985) – *The social construction of the reality* –, original de 1967, argumentando que a realidade social

é uma construção humana criada por interação (Scott 1995b, p. 117).

Vale salientar que essa realidade não é construída individualmente, mas coletivamente, por meio de cooperação e aceitação social. Trata-se de um processo pelo qual as ações são repetidas e lhes são dados significados similares pelo *self* e pelos outros – processo este definido como institucionalização (Scott, 1995b, p.117).

Como salientam Meyer e Rowan (1992), as organizações são direcionadas para incorporar práticas e procedimentos "institucionalizados", isto é, valores e padrões definidos previamente que são adotados na busca de legitimidade. Por isso, Meyer e Rowan chamam a atenção para os "elementos simbólicos capazes de afetar formas organizacionais independente do fluxo de recursos e dos requerimentos técnicos" (*apud* Scott, 1991, p. 165).

A perspectiva institucional salienta a importância dos valores externos para a organização, pressupondo que o ambiente oferece "visões mais ou menos partilhadas do que as organizações deveriam parecer e de como deveriam se comportar" (Hatch, 1997, p. 85). Isso adiciona uma idéia de legitimação na compreensão da ação organizacional na medida em que revela a necessidade de aceitação por parte do ambiente.

Igualmente, a partir da idéia de legitimação, DiMaggio e Powell (1991b) ressaltam que as ações das organizações tornam-se homogêneas por intermédio de mecanismos isomórficos em relação ao ambiente institucional. Esses mecanismos são definidos como: 1) coercitivo – referente à influência política e legal; 2) mimético – que se refere à adoção de padrões em resposta à incerteza; e 3) normativo – diz respeito aos padrões profissionais, à profissionalização.

Para Meyer e Rowan (1992), o ambiente institucional provê as organizações com regras que definem novas situações e redefinem aquelas existentes, especificando seu significado racional. As regras institucionalizadas seriam estruturadas como, nas palavras de Berger e Luckman (1985), "domínios de significação" – compreendidos por meio de categorias cognitivas e sistemas de crenças – e definidas pela amplitude sociocultural que as aceita como verdadeiras (*taken-for-granted*) a partir de uma linguagem comum. Por isso, Scott (1995a, p. xv) ressalta a importância de se entender a teoria institucional como uma perspectiva de construção social na qual "a realidade é construída pela mente humana em situações sociais". Essa tem sido a perspectiva adotada significativamente pelo novo institucionalismo[1]. As instituições operam em níveis múltiplos, por meio de processos multifacetados, constituindo-se em estruturas cognitivas, normativas e regulativas e práticas que dão estabilidade e significado para o comportamento social. Essa multiplicidade pode ser compreendida, segundo Scott (1995a), de acordo com uma variedade de ênfases – abordadas no Quadro 1.

A teoria institucional salienta como o contexto ambiental pode modelar as organizações, entretanto, não evidencia como as organizações, enquanto projetos humanos, podem também influenciar o ambiente. De acordo com Scott (1991), não existe no novo institucionalismo um entendimento claro sobre a ação, por isso questões como "por que", "como" e "onde" as ações são produzidas e as mudanças ocorrem não são devidamente respondidas. Como ressalta Pettigrew (1985), a ação e a mudança no contexto ambiental e organizacional envolve um quadro complexo de interações em permanente dinâmica.

Por sua vez, Machado-da-Silva e Gonçalves (1999) ressaltam que as organizações interagem simultaneamente com seu ambiente à procura de legitimação. Dessa forma, as estratégias escolhidas e as decisões empreendidas são influenciadas por uma inércia ambiental, no que diz respeito à conformidade às regras, às normas e

Quadro 1 - **As ênfases na teoria institucional**

ÊNFASE / PRESSUPOSTOS	REGULATIVA	NORMATIVA	COGNITIVA
Base de conformidade	Conveniência	Obrigação social	Aceito como verdade
Mecanismo	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumental	Adequação	Crença
Indicadores	Regras, leis, sanções	Certificação, qualificação	Predomínio, difusão
Bases de legitimidade	Legalmente sancionada	Moralmente governada	Culturalmente mantida, correta conceitualmente

Fonte: Scott (1995a, p. 35).

às crenças - mitos - institucionalizadas, em conflito com critérios de eficiência. Assim, criam-se, muitas vezes, *gaps* entre a estrutura formal e as atividades do trabalho real nas organizações. Essa dinâmica também se refere a uma percepção diferenciada de legitimação e da mudança em relação ao ambiente a partir de sua abrangência técnica e institucional.

Scott e Meyer (1983, p. 140) compreendem que o ambiente técnico está relacionado com a troca de produtos e serviços no mercado, no qual as organizações são premiadas pela eficiência no controle do processo, enquanto o ambiente institucional caracteriza-se por regras e requerimentos com os quais as organizações devem estar conformadas se quiserem ter legitimidade. Essas duas tipologias do ambiente dão diferentes significados para a racionalidade, no entanto, devem ser compreendidas como facetas de uma mesma dimensão, pois há uma interpenetração entre o ambiente técnico e o institucional na busca de legitimação organizacional (Scott, 1991).

As organizações, ao adotarem critérios externos de aceitação técnico-institucional, procuram demonstrar seu ajustamento ao ambiente. Para Scott (1995b), essa adoção representa a utilização de estratégias defensivas ou de aproximação, subdivididas em uma tipologia específica, conforme sintetizado no Quadro 2.

Essa relação entre organização e ambiente tende, portanto, a refletir uma conformação defensiva ou de aproximação na qual a organização procura uma imagem de legitimidade. Dentro de tal contexto, o uso dessas estratégias parece demonstrar os indícios de um processo de gerenciamento de impressões, desenvolvido pelas organizações para serem reconhecidas como legítimas por seu ambiente.

O GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES

Conforme Deaux e Wrightsman (1988, p. 81), "o processo geral pelo qual as pessoas se comportam de modos específicos para criar uma imagem social desejada tem sido chamado de gerenciamento de impressões". Esse processo refere-se às muitas maneiras por meio das quais as pessoas tentam controlar as impressões que os outros têm delas em relação a seus comportamentos, motivações, moralidade e atributos pessoais – tais como confiança, inteligência e potencial futuro (Rosenfeld,

Quadro 2 – **Estratégias de legitimação**

ESTRATÉGIA	TIPO	CONTEÚDO
Defensiva	Códigos simbólicos	Mecanismos utilizados pela organização para "criar sentido" aos processos adotados e resultados gerados.
	Desencaixe	Mecanismos utilizados para desligar a estrutura normativa da estrutura operacional, permitindo a incorporação de elementos institucionalizados, mas, ao mesmo tempo, mantendo a autonomia das ações.
	Defesas gerais	Mecanismos utilizados pela organização perseguindo consentimento, compromisso, evitação, desobediência e manipulação.
Aproximação	Conformidade categórica	Mecanismos no qual as regras institucionais – formas tipificadas e pressupostos básicos – dão o modelo para a organização.
	Conformidade estrutural	Isomorfismo da estrutura para com o ambiente por meio de mecanismos de adaptação organizacional.
	Conformidade de procedimentos	Adoção de procedimentos técnicos estabelecidos pelo ambiente.
	Conformidade pessoal	Ter a certificação como uma importante fonte de legitimação.

Fonte: adaptado de Scott (1995b, p. 211-6).

1997). Segundo Gardner e Paolillo (1999), o gerenciamento de impressões refere-se à regulação de ações e informações no sentido de formar – moldar – as percepções de outros sobre alguém.

Vale salientar que os processos de GI não ocorrem apenas no nível interpessoal. Snider e Copeland (1989, p. 7) salientam que "as próprias organizações envolvem-se em processos de gerenciamento de impressões". Conforme Mendonça *et al*. (1999), o gerenciamento de impressões deve ser entendido não apenas como um processo desenvolvido para controlar as impressões sobre um indivíduo, mas também como possíveis comportamentos voltados para a criação de impressões "positivas" de grupos e de organizações como um todo. De acordo com Gardner e Paolillo (1999), os pesquisadores têm crescentemente adaptado a teoria de gerenciamento de impressões, a partir da psicologia social, aplicada ao ambiente organizacional. Trata-se de uma proposição mais ampla de análise que contempla os estudos organizacionais. Como salientam Minzberg *et al*. (2000, p. 216): "A teoria institucional vê o ambiente como repositório de dois tipos de recursos: econômicos e simbólicos. Recursos econômicos são o dinheiro tangível, a terra e o maquinário. Recursos simbólicos incluem coisas como reputação de eficiência, líderes celebrados por realizações do passado e o prestígio proveniente de conexões fortes com empresas poderosas e bem conhecidas. A estratégia passa a ser encontrar formas de adquirir recursos econômicos e transformá-los em simbólicos e vice-versa, para proteger a organização de incertezas em seu ambiente. Assim, o processo entra para o reino da administração de impressões".

Para Machado-da-Silva e Gonçalves (1999), a dependência e a incerteza caracterizam o ambiente e estabelecem as formas de estrutura e de comportamento das organizações. DiMaggio e Powell (1991b), por sua vez, consideram a capacidade de influência das organizações sobre o ambiente técnico e o ambiente institucional na busca de legitimação. Há, nesse sentido, a necessidade de um enfoque no qual a relação ambiente / organização possa ser considerada como um palco de interações, revelando diferentes estratégias. O que se quer evidenciar é a dinâmica na construção e reconstrução dos processos de legitimação, que se desdobram ao longo do tempo a partir da interação simbólica (Joas, 1996)[2].

Dentro dessa perspectiva, o processo de gerenciamento de impressões pode ser compreendido como aquilo que se constrói na relação organização-ambiente face aos objetivos de legitimidade, pois, como observa Brown (1994), as organizações fazem parte do ambiente social do qual elas são dependentes e necessitam ter um *status* legítimo para obter facilidades.

Apesar de certas formas de gerenciamento de impressões serem usadas de maneira desonesta, outras envolvem a apresentação honesta e acurada dos atributos de sujeitos ou objetos. Conforme Grove e Fisk (1989), as atuações – ou performances[3] – empreendidas pelos indivíduos podem ser tanto "sinceras", no caso do ator considerar – ou acreditar em – sua atuação, quanto "cínicas", quando a atuação é vista pelo ator apenas como um meio para atingir um determinado fim.

Fletcher (1992, *apud* Rosenfeld, 1997) vai ao encontro da visão de Grove e Fisk (1989) quando coloca que, enquanto alguns comportamentos de gerenciamento de impressões podem ser manipulativos, outros podem ser "autênticos", isto é, o ator apresenta uma identidade que se aproxima de sua auto-imagem. De acordo com Deaux e Wrightsman (1988, p.83), "ao escolher qual aspecto do *self* apresentar em uma situação específica, um indivíduo pode estar escolhendo entre *selves* igualmente verdadeiros". Assim, para Rosenfeld (1997), ver os comportamentos de gerenciamento de impressões como inerentemente manipulativos ou desonestos é algo excessivo.

Segundo Ferris *et al*. (1989), os comportamentos políticos também podem ser classificados de acordo com duas dimensões: *assertividade-defensividade* e *tática-estratégia*. Os comportamentos assertivos são iniciados pelos atores presumivelmente como uma resposta a uma oportunidade percebida. Por outro lado, os comportamentos defensivos são reativos, ocorrendo normalmente quando o ator enfrenta uma condição de ameaça. Já os comportamentos táticos e estratégicos diferem-se em relação a uma dimensão temporal. Enquanto os comportamentos táticos são dirigidos a objetivos de curto prazo, os comportamentos estratégicos são orientados para resultados de longo prazo.

O termo "gerenciamento de impressões" freqüentemente evoca imagens de estratégias e táticas, de pessoas manobrando posições no mundo social, tentando controlar como elas aparecem e visando à realização de objetivos particulares. Isso soa muito pragmático, e realmente o é (Schlenker, 1980).

Estratégias de gerenciamento de impressões

Os atores sociais, segundo Jones e Pittman (1982), podem adotar estratégias de gerenciamento de impressões de insinuação, autopromoção, exemplificação, intimidação e suplicação, no sentido de serem percebidos, respectivamente, como simpáticos, competentes, moralmente confiáveis, perigosos e merecedores de pena.

A taxonomia apresentada por Jones e Pittman (1982) foi posteriormente transposta por Mohamed *et al*. (1999) para o nível organizacional de análise – Quadro 3.

A insinuação refere-se a um conjunto de estratégias de gerenciamento de impressões que tem como propósito fazer a pessoa mais apreciada e atrativa para os outros (Jones, 1990, *apud* Rosenfeld *et al*., 1995). Em contraste com a estratégia de insinuação, na qual o ator busca ser apreciado, a autopromoção refere-se a ações que buscam fazer os outros pensarem que o ator é competente, tanto em relação a dimensões gerais de aptidões, quanto a habilidades específicas.

O objetivo do ator ao utilizar a intimidação é ser temido. Ele tenta obter poder social e influência por meio da criação de uma identidade de "pessoa que oferece perigo", aquele cujas ameaças e avisos devem ser obedecidos ou conseqüências negativas podem ocorrer.

A exemplificação envolve gerenciar as impressões de integridade, auto-sacrifício e valor moral (Jones e Pittman, 1982). Já na estratégia de suplicação, o ator tira partido de sua própria fraqueza para influenciar os outros. Com a divulgação de suas incompetências, os atores que utilizam essa estratégia tentam ativar uma poderosa norma social conhecida como a "norma de responsabilidade social", a qual diz que se deve ajudar aqueles que estão em necessidade.

Os comportamentos estratégicos assertivos incluem aqueles executados para desenvolver características desejáveis de reputação. Dentre elas, pode-se destacar a atratividade, o prestígio – controle sobre recursos –, a estima – competência ou especialidade –, o *status* – legitimidade – e a credibilidade.

Apresentam-se, a seguir, algumas táticas diretas e defensivas de GI organizacional.

Táticas de gerenciamento de impressões

Na categoria de comportamentos tático-defensivos incluem-se as desculpas, a responsabilização, a negação e a autodepreciação. E as estratégias de gerenciamento de impressões, conforme o Quadro 4, parecem se enquadrar nesses comportamentos políticos.

As organizações estão diante de impedimentos e crises que sobrecarregam sua imagem de competente, socialmente responsável e confiável. As explicações são esforços mobilizados pelas organizações para explicar e desfazer o embaraço, buscando, assim, restaurar sua reputação (Mohamed *et al*., 1999).

De acordo com Schlenker (1980), a retratação envolve explicações que são oferecidas antes de uma ação potencialmente embaraçosa com o objetivo de repelir qualquer repercussão negativa à imagem da organização. Mohamed *et al*. (1999) apontam que a retratação é uma tática usada na publicidade corporativa e em contratos para deixar claras as limitações dos produtos ou serviços de uma empresa e amenizar sua responsabilidade caso estes falhem em satisfazer as expectativas dos clientes.

O *handicapping* organizacional descreve as ações empreendidas pela organização no sentido de criar a imagem de que o sucesso na realização de uma determina-

Quadro 3 – **Estratégias diretas e assertivas de gerenciamento de impressões organizacional**

ESTRATÉGIA	DEFINIÇÃO/DESCRIÇÃO
Insinuação	Comportamentos que o ator usa para fazer a organização parecer mais atrativa para outros.
Promoção organizacional	Comportamentos que apresentam a organização como sendo altamente competente, efetiva e bem-sucedida.
Exemplificação	Comportamentos usados pela organização para projetar imagens de integridade, responsabilidade social e confiabilidade moral; esta estratégia pode também ter como objetivo buscar a imitação de outras entidades.
Intimidação	Comportamentos que apresentam a organização como uma entidade poderosa e perigosa a qual se mostra capaz e disposta a infligir sofrimento sobre aqueles que frustram seus esforços e objetivos.
Suplicação	Comportamentos desenvolvidos pela organização que projetam uma imagem de dependência e vulnerabilidade com o propósito de solicitar a assistência de outros.

Fonte: adaptado de Mohamed *et al*. (1999).

da atividade é improvável, difícil de ser atingindo. Assim, na eventualidade do fracasso, a organização já tem à sua disposição uma "desculpa pronta".

Muitas vezes, as organizações reconhecem um acontecimento indesejável e aceitam a responsabilidade completa ou parcial por ele, enquanto pedem perdão às partes ofendidas (Mohamed *et al*. 1999). Esse tipo de comportamento descreve a tática da desculpa.

A restituição envolve o oferecimento de uma compensação - como, por exemplo, bens e serviços complementares - a audiências que se sintam ofendidas ou prejudicadas.

Já os comportamentos pró-sociais refletem situações nas quais as organizações se engajam em ações de ajuda a outros – tais como fazer favores, dar presentes, doações e outros modos de ajuda – para obter uma boa imagem e se reconciliar com uma audiência após uma aparente transgressão. Realizando ações pró-sociais, a organização tenta transmitir a mensagem de que ela, afinal de contas, não é tão ruim.

Conforme Rosenfeld (1997), as táticas de gerenciamento de impressões têm como objetivo criar no alvo uma impressão positiva fugaz, de curto prazo. Por outro lado, comportamentos de gerenciamento estratégicos de impressões têm objetivos de mais longo prazo, procurando estabelecer identidades de longo prazo envolvendo credibilidade, competência e confiabilidade de uma pessoa ou de algo.

GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES E PROCESSO DE LEGITIMAÇÃO

Pfeffer e Salancik (1978) destacam que as organizações consomem recursos da sociedade, e a sociedade, por sua vez, avalia a utilidade e a legitimidade das atividades das organizações. Ainda segundo os autores, a legitimidade é um *status* conferido à organização quando os *stakeholders* endossam e dão suporte a seus objetivos e a suas atividades.

Para Schlenker (1980), o gerenciamento de impressões pode ser usado pelas organizações para retratar estruturas e ações de modos pretendidos para obter endosso e suporte. Elsbach e Sutton (1992, p. 700) argumentam que "um maior entendimento de como as organizações adquirem e protegem a legitimidade pode ser obtido através da combinação entre as perspectivas institucional e de gerenciamento de impressões".

O gerenciamento de impressões pode também ser entendido como um processo de comunicação no qual são criadas e enviadas mensagens para uma audiência com o objetivo de transmitir determinada imagem ou impressão. De acordo com Alvesson (1990, p. 384), o objetivo do "gerenciamento da imagem" é produzir um "retrato" – uma "descrição" –, com certo apelo, de uma organização para vários públicos – empregados, consumidores, acionistas, governo etc. – e posicioná-la de um modo positivo de maneira que: "o fato de que as corpo-

Quadro 4 – **Táticas diretas e defensivas de gerenciamento de impressões organizacional**

TÁTICA	DEFINIÇÃO/DESCRIÇÃO
Explicações	Explicações de um evento, nas quais se busca minimizar a severidade aparente de uma situação difícil.
Retratação[4]	Explicações dadas antes de uma ação potencialmente embaraçosa para repelir qualquer repercussão negativa à imagem do ator.
***Handicapping*[5] organizacional**	Esforços realizados por uma organização para fazer o sucesso das tarefas parecer improvável, no sentido de obter uma desculpa *a priori* para o fracasso.
Desculpas	Admissões do mérito de culpa de um evento negativo, que incluem expressões de remorso e pedidos de perdão.
Restituição	Ofertas de compensação as quais são estendidas pela organização ao ofendido, ferido ou, ainda, a uma audiência prejudicada.
Comportamento pró-social	Engajar-se em ações pró-sociais para reconciliar uma transgressão aparente e convencer uma audiência de que o ator merece uma identidade positiva.

Fonte: Mohamed *et al.* (1999).

rações têm de sobreviver em ambiente crescentemente complexo e politizado significa que os gerentes devem considerar aspectos de legitimidade da percepção da sociedade sobre a corporação em um nível mais elevado. Obedecer às leis e produzir lucros não é suficiente. Várias demandas relativas a ecologia, tratamento igualitário de gêneros e minorias, empregados etc. devem também ser satisfeitas".

Elsbach e Sutton (1992), por sua vez, procuram fazer a análise utilizando a perspectiva do gerenciamento de impressões: como ações controversas e possivelmente ilegais de membros das organizações podem levar a obtenção de endosso e suporte de constituintes-chave.

Vale destacar que, neste artigo, trata-se o gerenciamento de impressões dentro de um sentido amplo, que inclui estratégias e táticas que visam tanto à construção de imagens positivas quanto negativas. Entretanto, parte-se do princípio que essas imagens, positivas ou negativas, são legitimadas pelos constituintes-chave. Para esse propósito, são consideradas as ferramentas de comunicação corporativa[6] utilizadas nas organizações para implementar estratégias e táticas de gerenciamento de impressões.

Imagem e identidade

Para Argenti (1996), a melhor forma de discutir a comunicação corporativa na atualidade é reconhecendo suas diferentes subfunções. A comunicação corporativa procura forjar uma imagem de maneira que esta seja um reflexo da própria realidade da organização. Esse processo de comunicação, de gerenciamento de impressão, procura refletir como a organização é vista pelos olhos de seus constituintes. Assim, uma organização pode ter imagens diferentes a partir de diferentes constituintes.

Argenti (1996) compreende a identidade organizacional como uma manifestação "visual" da imagem da organização. É como ela se apresenta, seja no logotipo corporativo, na papelada, nos uniformes, nos edifícios, nos panfletos e em sua propaganda.

No entanto, vale salientar que o termo "identidade" não parece ser visto pelo autor como um caráter distintivo próprio de uma organização – sua experiência distintiva, consistência e estabilidade (Alvesson, 1990) –, mas sim como a representação gráfica da organização. Assim, Argenti (1996) parece desconhecer a relevância sócio-cultural que o conceito de identidade pressupõe.

Neste artigo, entende-se a imagem como algo que é afetado pelas intenções dos atores sociais, em particular a organização, conforme a abordagem de Alvesson (1990). Nesse sentido, pode-se argumentar que existe uma estreita relação com o conceito de imagem e identidade dentro de uma perspectiva sociocultural.

Dentro desse contexto, a imagem é escolhida por alguém dentro de um conceito específico, definindo um alvo e um significado para a ação, de forma a marcar o "emissor" que tenta projetar uma certa impressão a uma audiência (Alvesson, 1990, p. 377): "uma imagem é, primariamente, uma 'descrição' de algo desenvolvido, ou ao menos afetado, por uma pessoa ou um público acerca de um objeto, na ausência de interação freqüente, de uma relação profunda, de bom conhecimento e de uma visão geral ou de contato próximo com o objeto. (...) Uma imagem é algo que conseguimos primariamente através de informação análoga, infreqüente, superficial e mediada, através da média de massa, aparições públicas, de fontes secundárias etc., não através de nossa própria experiência direta, experiências passadas e percepções da 'essência' do objeto".

Por sua vez, Gracioso (1995, p. 16) defende que "a imagem institucional é uma questão de substância (natureza e comportamento da empresa) mais do que de forma (comunicação institucional como mercado)". Para o autor, "a comunicação corporativa deve refletir a substância da organização em vez de simplesmente dourar a pílula".

Assumido-se como verdadeira a tendência, apontada por Alvesson (1990), de uma mudança da ordem social caracterizada pela "substância" para uma ordem social caracterizada pela "imagem", vale chamar a atenção para a autenticidade da imagem, ou impressão, construída pelas organizações. Gracioso (1995) defende que a imagem institucional – ou corporativa – é uma questão de substância, devendo refletir a natureza e o comportamento da organização. Entretanto, pode-se perceber que as organizações, muitas vezes, transmitem imagens e constróem reputações que não são coerentes com suas estruturas, procedimentos ou culturas. Isso caracteriza um gerenciamento de impressões "cínico", no qual a ação empreendida pela organização é vista apenas como um meio para atingir algum fim, refletindo uma racionalidade puramente instrumental.

Ao discutir o papel da mídia de massa, Alvesson (1990, p. 383) salienta o conceito de "pseudo-evento". Segundo o autor: "Um pseudo-evento é um acontecimento que não é espontâneo, mas que foi **plantado** com o propósito imediato de ser informado ou reproduzido. Pseudo-eventos são estimulados no sentido de obter publicidade. Eles são atividades que acontecem como

parte do gerenciamento da imagem. Entrevistas, conferências de imprensa, retratos de pessoas ou corporações na mídia de massa, aniversários, campanhas etc. são exemplos. Os pseudo-eventos vêm gradualmente obscurecendo os eventos espontâneos como fontes de impressões e atitudes" (grifo nosso).

Essa outra face desprovida de substância, ou até desonesta, do gerenciamento de impressões organizacional chama a atenção para um olhar crítico em relação a determinadas atividades atualmente muito difundidas nas organizações, tais como marketing social, marketing cultural, filantropia e responsabilidade social. Pois

Quadro 5 – **Ações de comunicação corporativa**

AÇÃO	OBJETIVO DE COMUNICAÇÃO
Propaganda corporativa	Trata-se da "propaganda institucional" que visa a divulgar uma organização em seu todo, sendo forjada pela expressão norte-americana "*corporate advertising*". Nela, a imagem e a identidade da organização são freqüentemente refletidas. Aqui o que se procura vender não é um produto ou serviço, mas sim a própria organização para grupos completamente diferenciados dos próprios clientes. Normalmente, a propaganda é constituída de mensagens pagas em veículos de comunicação de massa com o objetivo de criar, reformar ou transformar imagens e atitudes em favor da organização.
Relações com a mídia	Objetiva moldar a imagem da organização por meio de terceiros. Dela ocupam-se especialistas que devem estar aptos a realizar pesquisas junto a escritores e produtores, treinar gerentes para entrevistas, bem como controlar relações com repórteres e editores dos meios de comunicação. Trata-se de uma atividade crítica considerando a competitividade nos negócios, de forma que, a partir dela, espera-se apresentar uma imagem positiva aos acionistas e a outros componentes críticos.
Comunicações financeiras	Também chamadas de "relações com investidores" ou "relações com acionistas". Trata-se de uma área que se destacou da comunicação corporativa, tendo um rápido crescimento e despertando um grande interesse em todas as organizações. Ela lida com analistas de mercado, que são normalmente uma fonte direta para a mídia financeira especializada. As comunicações financeiras também envolvem contato direto com grandes e pequenos investidores, além de produzir e divulgar publicamente demonstrações financeiras e relatórios anuais especializados.
Relações com os empregados	Os empregados tornaram-se uma audiência diretamente ligada à imagem corporativa. A necessidade de manutenção de uma mão-de-obra cada vez mais especializada, com características demográficas diferentes e valores variáveis, demanda uma ação focada sobre os empregados por meio da denominada "comunicação interna" que hoje se ocupa em explicar os complicados pacotes de benefícios, a alteração de leis que afetam os empregados e as mudanças no mercado que podem transformar a organização no futuro.
Relações com a comunidade e filantropia corporativa	Trata-se de uma atividade distinta de comunicação corporativa, que se ocupa separadamente de cada uma dessas áreas em muitas organizações. Assim, a organização pode apoiar a filantropia, sendo normalmente esse foco o mais estratégico para a maioria, como também o desenvolvimento de ações de comunidades e de organizações sem fins lucrativos na tentativa de equilibrar a necessidade de ajudar pessoas na comunidade na qual atua e negocia com as demandas de proprietários e acionistas.
Relações com o governo	É normalmente denominada de "negócios públicos" (*public affairs*), sendo mais importante para alguns setores industriais do que para outros. Considerando a forte regulamentação, as relações com os governos, em todos os níveis, são negociadas por esses setores ou até mesmo dentro de um esforço individual.
Comunicações de crises	Embora não seja uma ação cotidiana como as demais, respostas potenciais a crises precisam ser planejadas e coordenadas por pessoal especializado em comunicação corporativa.

Fonte: baseado em Argenti (1996).

tais atividades podem, em alguns casos, representar apenas um exercício mercadológico ou uma tentativa infundada de obter legitimidade.

O trabalho de Elsbach e Sutton (1992) evidencia como as organizações, especificamente os movimentos sociais, podem empreender manobras para se aproveitar da mídia de massa. Conforme os autores, membros das organizações podem desenvolver ações ilegítimas, e até ilegais, para obter a atenção da mídia. Assim, as organizações têm um meio de tornar pública sua conformidade institucional, ao mesmo tempo em que se engajam em gerenciamento de impressões no sentido de se desculpar, justificar, desatrelar-se das ações ilegítimas praticadas por alguns de seus membros e exibir os aspectos positivos da organização e de suas atividades. Segundo Elsbach e Sutton (1992), por intermédio desse processo, as organizações podem, no final das contas, adquirir legitimidade organizacional.

CONSTRUINDO A IMAGEM CORPORATIVA

Argenti (1996) apresenta a comunicação corporativa a partir de oito subfunções. Optou-se neste artigo por apresentá-las como ações da organização na construção e manutenção da "imagem organizacional".

Uma vez que uma organização tenha estabelecido seus objetivos de comunicação e decidido quais recursos estão disponíveis para atingir esses objetivos, ela deve determinar qual tipo de "credibilidade" tem com o constituinte em questão. Essa imagem de credibilidade está baseada em vários fatores, mas origina-se principalmente da percepção do constituinte do que da realidade em si.

A construção da imagem corporativa está relacionada à necessidade de legitimação da organização em relação a seu ambiente técnico-institucional. Nesse sentido, o processo de comunicação corporativa, dentro da perspectiva do gerenciamento de impressões, pode refletir as estratégias organizacionais de ajustamento ao ambiente – defensivas / de aproximação, conforme Scott (1995b), ou assertivas / defensivas, segundo Ferris *et al*. (1989).

A Figura 1 mostra a representação do processo de gerenciamento de impressões organizacional proposto neste artigo, entendendo-se que a organização está inserida em um espaço social amplo, constituído de diversas demandas técnicas e institucionais. Nesse contexto, a organização tem de lidar com padrões sócio-culturais que estabelecem, de maneira geral, como as organizações devem se parecer e se comportar. Entende-se o processo de gerenciamento de impressões organizacional, apresentado na Figura 1, como contínuo, com as organizações constantemente buscando criar e manter sua imagem – ou imagens – diante de seus diversos públicos constituintes.

Os padrões socioculturais e o tipo de atividade desenvolvida pela organização estabelecem a imagem que a organização deve criar ou manter. No processo de gerenciamento de impressões, as organizações podem empreender estratégias diretas e assertivas buscando controlar as impressões de seus públicos em relação à sua atratividade, competência, efetividade, sucesso, integridade, responsabilidade social, confiabilidade, poder coercitivo ou dependência e vulnerabilidade. Essas estratégias refletem comportamentos proativos da organização, ações iniciadas pelo ator visando à realização de seus objetivos.

Enquanto as estratégias de GI são orientadas para o longo prazo, procurando prioritariamente estabelecer a imagem e a reputação, muitas vezes a organização enfrenta situações pontuais que oferecem ameaças à imagem e à identidade construídas na mente de seus públicos. Para enfrentar, ou prevenir, possíveis problemas de imagem que poderiam comprometer a legitimidade da organização em seu espaço social, entram em cena as táticas diretas e defensivas de GI organizacional. Dentre tais táticas, que são comportamentos políticos defensivos, encontram-se as explicações, a retratação, o *handicapping* organizacional, as desculpas, a restituição e os comportamentos pró-sociais (Mohamed *et al*., 1999).

A avaliação da sociedade quanto à utilidade e à legitimidade das atividades das organizações é feita, na maioria das vezes, com base em informações obtidas nas ações de comunicação corporativa da organização, as quais representam, no modelo proposto neste artigo, as formas de operacionalização das estratégias e táticas de GI discutidas anteriormente.

Dessa forma, uma vez definidos os objetivos de comunicação – neste caso, os públicos a serem atingidos e as imagens a serem transmitidas –, a organização irá empreender as ações de comunicação corporativa adequadas, ou seja, propaganda corporativa, relações com a mídia, comunicações financeiras, relações com os empregados, relações com a comunidade e filantropia corporativa, relações como o governo e comunicações de crises (Argenti, 1996).

Vale destacar que os esforços de comunicação realizados não garantem a obtenção da imagem desejada, pois, como salienta Schneider (1981, *apud* Leary, 1996),

deve-se fazer uma distinção entre as impressões que o ator social intenciona que sejam formadas – o que é chamado de impressões calculadas – e as impressões que o ator não intenciona que outros formem – impressões secundárias. Entretanto, pode-se argumentar que a realização de esforços de GI organizacional aumenta a probabilidade de influência da organização na formação da imagem percebida por seus constituintes.

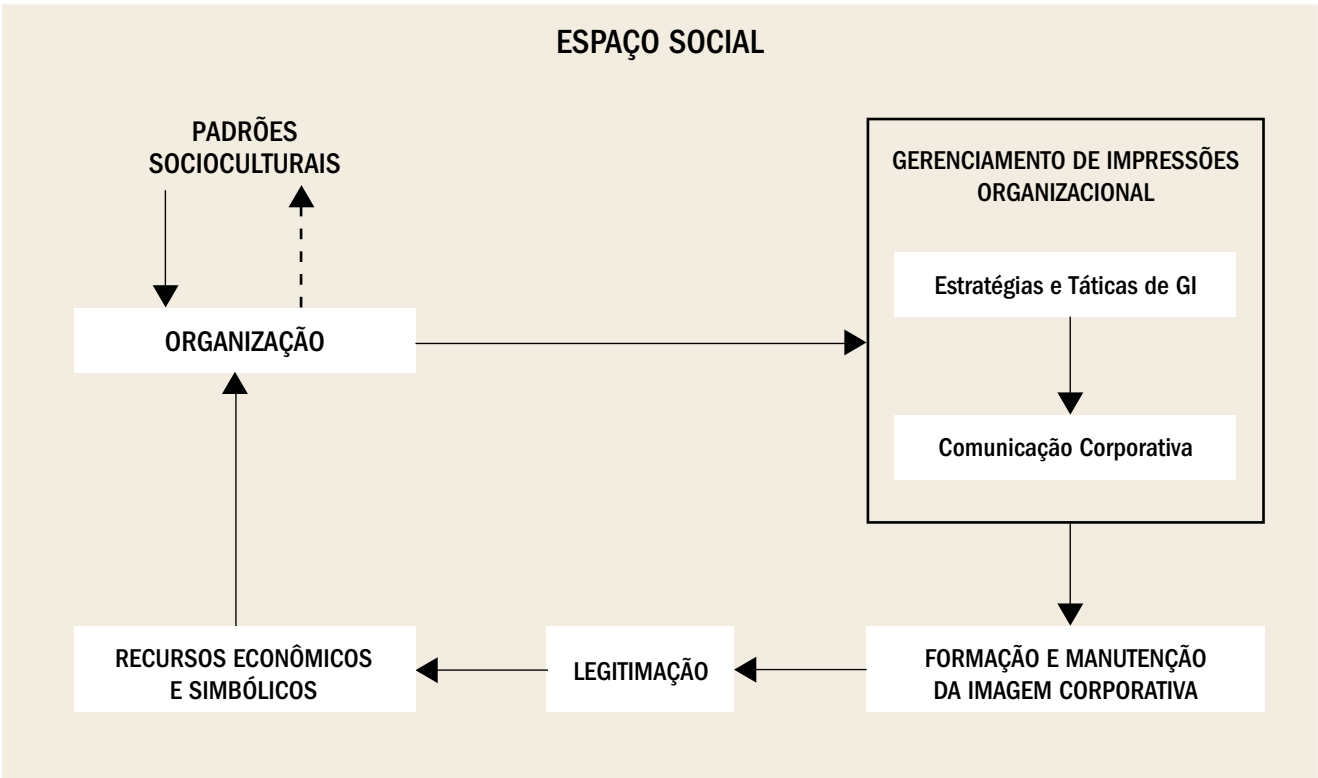
Caso a organização tenha obtido sucesso no processo de gerenciar as impressões, conquistando uma imagem de legitimidade em seu ambiente, ela passa a contar com os recursos econômicos e simbólicos, apontados por Minzberg *et al*. (2000), necessários à sua sobrevivência e ao desenvolvimento de suas atividades. E, em alguns casos, organizações com maior crédito social podem influenciar os próprios padrões socioculturais do ambiente no qual estão inseridas. Esse processo parece refletir a capacidade de influência das organizações sobre o ambiente técnico-institucional apontada por DiMaggio e Powell (1991b) e a dinâmica da construção e reconstrução dos processos de legitimação, salientada por Joas (1996).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi apontado anteriormente, pode-se abordar o gerenciamento de impressões como um processo de comunicação no qual as mensagens são criadas e enviadas a uma audiência com o objetivo de transmitir determinada imagem ou impressão. A possibilidade de utilização do gerenciamento de impressões no nível organizacional para retratar, descrever e produzir uma imagem com suficiente apelo junto aos vários públicos da organização para obter seu endosso e suporte foi estabelecida no decorrer deste artigo (Schlenker, 1980; Elsbach e Sutton, 1992; Mohamed *et al*., 1999; Minzberg *et al*. 2000).

Ao que parece, as organizações que desejem obter a aceitação de seus constituintes devem não apenas se conformar às regras e requerimentos desses constituintes, mas também comunicar, expressar, tornar evidente essa conformidade. Pois, caso isso não ocorra, os *stakeholders* não terão informações para avaliar as organizações, ou elas serão sofríveis. Assim, as organizações, com o objetivo de que lhes seja conferida legitimidade, engajam-se no gerenciamento de impressões

Figura 1 – **Processo de legitimação por meio do uso do gerenciamento de impressões organizacional**



organizacional buscando criar e enviar a seus públicos constituintes mensagens que retratem estruturas e ações, reais ou fictícias, congruentes com as demandas do ambiente técnico-institucional.

Acredita-se que a discussão realizada anteriormente representa um avanço na integração das perspectivas institucional e de gerenciamento de impressões para o estudo das organizações, o que pode significar um relevante subsídio para o maior entendimento sobre a ação organizacional no sentido da legitimação.

Partindo-se do pressuposto de que a teoria de gerenciamento de impressões, associada aos aportes oriundos do campo da comunicação corporativa e dos estudos organizacionais, pode auxiliar e enriquecer o entendimento do processo por meio do qual as organizações obtêm a legitimidade em seus ambientes, os autores deste artigo apontam a necessidade de maiores discussões sobre o tema, o que levará ao desenvolvimento do modelo de processo de legitimação com o uso do gerenciamento de impressões proposto. Além disso, sugere-se a realização de estudos empíricos, em organizações privadas, públicas e do terceiro setor, que corroborem as considerações aqui desenvolvidas.

Artigo recebido em 17/09/2002. Aprovado em 07/10/2002.

Notas

1. O novo institucionalismo, principalmente em sua vertente sociológica, comporta diferentes perspectivas, sejam mais estruturais ou mais fenomenológicas, sobre as instituições e o processo de institucionalização. Ver DiMaggio e Powell (1991a) e Prates (2000).

2. Refere-se à abordagem do interacionismo simbólico que procura enfatizar os aspectos microssociológicos da ação em relação aos aspectos macro do ambiente, entendendo que a "comunicação para fins da resolução dos problemas coletivos torna-se uma condição essencial da ordem social" (Joas, 1996, p. 141).

3. Termo que representa todas as atividades de um indivíduo - ator - diante de um conjunto particular de observadores - audiência (Grove e Fisk, 1989).

4. Do original *disclaimers*.

5. Optou-se pela utilização do termo original em inglês, pois acredita-se não existir um termo em português que traduza corretamente seu conceito.

6. No Brasil, os termos "comunicação corporativa", "comunicação empresarial" e "comunicação integrada" são, muitas vezes, usados como sinônimos.

Referências Bibliográficas

ALVESSON, Mats. Organization: from substance to image. *Organization Studies*, v. 11, n. 3, p. 373-94, 1990.

ARGENTI, Paul A. Corporate communication as a discipline: toward a definition. *Management Communication Quarterly*, v. 10, n. 1., Aug. 1996.

BERGER, Peter L., LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. 7ª ed. Petrópolis : Vozes, 1985.

BROWN, Andrew D. Politics, symbolic action and myth making in pursuit of legitimacy. *Organization Studies*. Berlin, 1994.

DEAUX, Kay, WRIGHTSMAN, Lawrence S. *Social psychology*. 5th. ed. USA : Brooks/Cole, 1988.

DIMAGGIO, Paul J., POWELL, Walter W. Introduction. In: POWELL, Walter, DIMAGGIO, Paul (Ed.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chigaco : University of Chicago Press, 1991a. p. 1-31.

DIMAGGIO, Paul J., POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, Walter, DIMAGGIO, Paul (Ed.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chigaco : University of Chigaco Press, 1991b. p. 63-82.

ELSBACH, Kimberly D., SUTTON, Robert I. Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: a marriage of institutional, and impression management theories. *Academy of Management Journal*, v. 35, n. 4, p. 699-738, 1992.

FERRIS, Gerald R., RUSS, Gail S., FANDT, Patricia M. Politics in organizations. In: GIACALONE, Robert A., ROSENFELD, Paul (Eds.). *Impression management in the organization*. USA : LEA, 1989.

GARDNER, William L., PAOLILLO, Joseph G. P. A taxonomy of organizational impression management tactics. *Advances in competitiveness research*, Indiana, 1999.

GRACIOSO, Francisco. *Propaganda institucional*: nova arma estratégica da empresa. São Paulo : Atlas, 1995.

GROVE, Sthephen J., FISK, Raymond P. Impression management in services marketing: a dramaturgical perspective. In: GIACALONE, Robert A., ROSENFELD, Paul (Eds.). *Impression management in the organization*. USA : LEA, 1989.

HATCH, Mary Jo. *Organization theory*: modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford : Oxford University Press, 1997. Cap. 2., p. 41-51.

JOAS, Hans. Interacionismo simbólico. In: GIDDENS, Anthony, TURNER, Jonathan. *Teoria social hoje*. São Paulo : Editora da Unesp, 1996. p. 127-74.

JONES, E. E., PITTMAN, T. S. Toward a general theory of strategic self-presentation. In: SULS, J. (Ed.). *Psychological perspectives on the self*. Vol. 1. Hillsdale : Lawrence Erlbaum Associates, 1982. p. 231-62.

LEARY, Mark R. *Self-presentation*: impression management and interpersonal behavior. USA : Westview Press, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis, GONÇAVES, Sandro A. Nova técnica: a teoria institucional In: CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia, NORD, Walter R. (Orgs.). CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia (Orgs. ed. bras.). *Handbook de estudos organizacionais*: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Vol. I. São Paulo : Atlas, 1999.

MENDONÇA, José Ricardo Costa de, VIEIRA, Marcelo Milano Falcão, ESPIRITO SANTO, Tanúzia Maria Vieira. Gerenciamento de impressões, comunicações e ações simbólicas como elementos facilitadores na gestão de processos de mudança organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23°, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais.* Foz do Iguaçu : ANPAD, 1999.

MEYER, J. W., ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. In: MEYER, J. W., SCOTT, W.R. *Organizational environments ritual and rationality*. London : Sage, 1992. p. 41-62.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAN, Bruce, LAMPEL, Josepf. *Safári de estratégia*: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre : Bookman, 2000.

MOHAMED, A. Amin, GARDNER, William, L., PAOLILLO, Joseph, G. H. A taxonomy of organizational impression management tactics. *Advances in Competitiveness Research*. Indiana, 1999.

PETTIGREW, 1985.

PFEFFER, Jeffrey, SALANCIK, Gerald R. *The external control of organizations*: a resource dependence perspective. New York : Harpes & Row, 1978.

PRATES, Antônio Augusto Pereira. Organização e instituição no velho e novo institucionalismo. In: RODRIGUES, Suzana B., CUNHA, Miguel P. (Orgs.). *Novas perspectivas na administração de empresas*: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo : Iglu, 2000.

REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, Stewart R., HARDY, C., NORD, W. R. (Orgs.). CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia (Orgs. ed. bras.). *Handbook de estudos organizacionais*. Vol. I. São Paulo : Atlas,1999.

ROSENFELD, Paul. Impression management, fairness and the employment interview. *Journal of Business Ethics*. Dordrecht, Jun. 1997.

ROSENFELD, Paul, GIACALONE, Robert A., RIORDAN, Catherine A. *Impression management in organization*: theory, measurement, practice. Routledge, 1995.

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

SCOTT, W. Richard. Unpacking institutional arguments. In: POWELL, Walter, DiMAGGIO, Paul (Ed.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chigaco : University of Chigaco Press, 1991. p.164-82.

SCOTT, W. Richard. The organizational environments: networks, cultural, and historical elements. In: MEYER, John, SCOTT, W. Richard. *Organizational environments, ritual and rationality*. Newbury Park : Sage, 1992.

SCOTT, W. Richard. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks : Sage, 1995a.

SCOTT, W. Richard. *Organizations, rational, natural and open systems*. 4th. ed.. New Jersey : Prentice Hall, 1995b.

SCOTT, W. Richard, MEYER, John W. The organization of societal sector. In: MEYER, John W., SCOTT, W. Richard. *Organizational environments*: ritual and rationality. Beverly Hills : Sage, 1983. p. 129-53.

SELZNICK, Philip. Institutionalism "old" and "new". *Administrative Science Quarterly*, p. 270-7, Jun. 1996.

SNIDER, Mark, COPELAND, John. Self-monitoring process in organizational settings. In: GIACALONE, Robert A., ROSENFELD, Paul (Eds). *Impression management in the organization*. USA : LEA, 1989.

J. Ricardo C. de Mendonça

Professor Assistente do Departamento de Ciências Administrativas (DCA) e do Programa MBA Executivo da Universidade Federal de Pernambuco. Doutorando em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD/UFPE). Interesses de pesquisa em teoria institucional e gerenciamento de impressões, poder e influência, política nas organizações, gerenciamento de impressões nas organizações, mudança organizacional e qualidade em serviços.
E-mail: jrcm@ufpe.br
Endereço: Av. Prof° Moraes Rego, 1235 - CEP: 50670-901 - Cidade Universitária - PE

Jackeline Amantino-de-Andrade

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA / EA/ UFRGS). Mestre em Administração Pública pela UFRGS. Interesses de pesquisa em políticas públicas; inovações na gestão pública; inovação nas organizações e estratégias organizacionais.
E-mail: jaandrade@ea.ufrgs.br
Endereço: R. Washington Luiz, 855 - Porto Alegre / RS - CEP 90010-460