



O Gerenciamento da Impressão das Organizações contemporâneas¹

Silvana Maria SANDINI²

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS

Resumo

O texto procura definir o Gerenciamento da Impressão, como uma forma de comunicação e relacionamento tradicional das organizações, e propõe uma releitura desta prática a partir do contemporâneo contexto da cibercultura. Com isso, evidencia-se uma solução que não é pronta, ou única, mas que direciona as discussões para um cenário mais realista, possível para as organizações presentes no ciberespaço.

Palavras-chave: Gerenciamento da Impressão; Ciberespaço; Cibercultura; Comunicação Digital.

*“A paranóia mata a conversação. Este é o ponto.
Mas a falta de conversação aberta mata as empresas”
Levine et al., 2000, tese 52, p.15.*

A popularização da Internet, impulsionada pela evolução tecnológica e pela ampliação da estrutura de conexão, tem ocasionado uma revolução que extrapola os conceitos da informática, pois representa mudanças profundas nas organizações sociais. Essas mudanças podem ser facilmente percebidas no cotidiano das pessoas que compõem os grandes centros urbanos. A comunicação digital passa a fazer parte da vida das pessoas: invade lares, empresas, colégios e tantas outras estruturas sociais, modificando costumes e revelando o desejo ávido de comunicação que tem o ser humano.

Lévy (1999) acredita no surgimento do ciberespaço, constatando que o computador não é o centro, mas um componente incompleto da rede calculadora universal.

No limite, só há hoje um único computador, um único suporte para o texto, mas tornou-se impossível traçar seus limites, fixar seu contorno. É um computador cujo centro está em toda parte e a circunferência em nenhuma, um computador hipertextual, disperso, vivo, pulsante, inacabado, virtual, um computador de Babel: o próprio ciberespaço (LÉVY, 1999, p.47).

¹ Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional do X Encontro dos Grupos/Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Professora e pesquisadora da Faculdade de Comunicação Social da PUCRS, email: silvana@sil.pro.br.



Lemos (2008) preocupa-se em destacar a relevância da intervenção humana para o desenvolvimento do ciberespaço, visto pelo autor como

um ecossistema complexo onde reina a interdependência entre o macrosistema tecnológico (a rede de máquinas interligadas) e o microsistema social (a dinâmica dos usuários), construindo-se pela disseminação da informação, pelo fluxo de dados e pelas relações sociais aí criadas. Em oposição a um sistema hierarquicamente fechado, o ciberespaço cria, pelas comunidades multidirecionais, pela circulação dos espectros virtuais, um sistema complexo em que o desenvolvimento do jogo comunicativo não pertence a uma entidade central, mas a este organismo-rede (LEMOS, 2008, p.137).

No entanto, o ciberespaço não existe no meio geográfico; ele habita outra dimensão, que não é irreal, imaginada. Ele se confunde com o nosso cotidiano e povoa o pensamento dos intelectuais do século XXI. Acredita-se que o ciberespaço extrapola seus limites virtuais, derramando-se na sociedade através da cibercultura.

Santaella (2004) observa que “as comunidades virtuais do ciberespaço têm crescido e se diferenciado com tal intensidade que produziram o aparecimento de uma nova forma de cultura, a cultura do ciberespaço, ou cibercultura” (SANTAELLA, 2004, p.39).

Lemos (2008) reflete sobre essa questão e concorda com Santaella (2004) ao propor que a cibercultura é fruto das novas formas de relação social, caracterizando-se

por uma atitude social de apropriação criativa (vitalista, hedonista, presenteísta) das novas tecnologias [...]. Se a tecnocultura moderna foi o paraíso de Apolo, a cibercultura pós-moderna é o teatro digital de Dionísio (LEMOS, 2008, p.259).

Lemos (2008) vê a cibercultura como fruto de novas formas de relação social, um possível potencializador de uma fase mágica da tecnologia – conexão generalizada, desmaterialização, ubiquidade e telepresença. O impacto da presença do ciberespaço nas estruturas sociais suscita que as organizações passem a utilizar estratégias de comunicação que venham ao encontro dessa nova forma de cultura, que evolui altamente influenciada pela consolidação das tecnologias.

Com uma crescente disponibilidade de acesso, a Internet não só disputa espaço na difusão de informações, como também propicia a existência de redes de



relacionamento, em um contexto de comunicação bidirecional e instantânea. Este é o resultado de uma evolução que parece rápida e inesperada para a maioria dos usuários, mas que já se desenrola há algumas décadas, através das quais a rede vem se reinventando. As mudanças no dia-a-dia das pessoas, fomentadas pelas rápidas e constantes transformações sociais, culturais e tecnológicas, afetam de forma contundente a vida das organizações, exigindo soluções que não podem ser previstas ou antecipadas. Entretanto, é razoável admitir que decisões mais acertadas partam da investigação, reflexão e compreensão deste complexo cenário.

Ainda assim, não há uma fórmula padrão que nos permita traçar caminhos certos ou errados. As soluções e seus possíveis resultados dependem de um conjunto composto por diversos fatores como a cultura de cada empresa, sua interação no mercado, a maneira como utiliza os diferentes recursos, quais são os públicos envolvidos, seus diálogos e trocas com esses públicos, entre outros. Ressalta-se que este não é um trabalho que busca analisar exaustivamente o uso dos recursos propiciados pelo surgimento ciberespaço no contexto das organizações. Não se pretende afirmar que o GI está por trás de toda ação organizacional, nem propor uma dualidade do tipo transparência ou GI, até porque esses conceitos não precisam estar em lados opostos.

Ao analisar a comunicação organizacional a partir de uma ampla perspectiva, Kunsch (1997, 2008) afirma que ela deve comportar uma visão integrada de três diferentes modalidades (institucional, interna/administrativa e mercadológica), que podem ser diferenciadas e direcionadas pela natureza da comunicação, mas que, na prática, se misturam e interconectam. Assim, o composto da comunicação representa um corpo de profissionais, de todas as áreas da comunicação, envolvidos por objetivos comuns.

Na visão de Kunsch (2008), a atividade de relações públicas abarca, pela sua essência teórica, a comunicação institucional (*marketing* social, *marketing* cultural, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, identidade corporativa, imagem corporativa, editoração multimídia e publicidade institucional) e a interna/administrativa (processo comunicativo, fluxos informativos, redes formais e informais, barreiras e mídias internas). Já o *marketing* responde, em tese, pela comunicação mercadológica



(publicidade, promoção de vendas, feira e exposições, *marketing* direto, *merchandising*, venda pessoal), que conta com ações pontuais e típicas de relações públicas.

A autora afirma que uma filosofia empresarial restrita ao *marketing* não dará conta do enfrentamento dos grandes desafios da atualidade, sendo imprescindível, para tanto, uma comunicação viva e permanente, pela ótica de uma política de relações públicas, que facilita os processos interativos e as mediações. Nesse sentido, a atividade de relações públicas assume uma função estratégica que ajuda as organizações a se posicionarem na sociedade.

A área de relações públicas, na visão de Grunig (2009), também pode assumir um caráter estratégico, que norteia as decisões gerenciais, na medida em que visam a construir relacionamentos com os públicos que influenciam as organizações, ou são por elas influenciados.

Neste artigo, o Gerenciamento da Impressão é adotado como uma técnica providencial para a administração estratégica da comunicação organizacional (desempenhada pelas relações públicas), visto que ele pode fortalecer o subsistema institucional da organização a partir das interações propiciadas pelos recursos disponibilizados no ciberespaço.

Grunig (2009) relata que “as organizações mantêm relacionamentos com a sua ‘família’ de colaboradores, com as comunidades, com os governos, consumidores, investidores, financistas, patrocinadores, grupos de pressão e com muitos outros públicos” (GRUNIG, 2009, p.27) e, por isso, necessitam das relações públicas. O autor, através do Estudo da Excelência, identifica quatro modelos distintos de relações públicas, sintetizados no quadro abaixo, e alerta que apenas os dois últimos permitem expandir a atividade para uma função gerencial estratégica.

Modelo	Características
Agência de imprensa/ divulgação	Descreve os programas de relações públicas cujo único propósito é obter publicidade favorável para uma organização ou para indivíduos na mídia de massa. O fluxo de comunicação é de uma só mão e o modelo trata de promover produtos e serviços mediante informação exagerada e nem sempre correta.



Informação pública	Semelhante ao anterior, é considerado um modelo de mão única, que não se preocupa com a retroalimentação e entende as relações públicas apenas como a disseminação de informações. Nesse caso, as relações públicas atuam na função de jornalistas, para disseminar informações relativamente objetivas através da mídia de massa, da Internet ou de meios dirigidos como <i>newsletters</i> , folhetos e mala-direta.
Assimétrico de duas mãos	Consiste na persuasão científica, que utiliza a pesquisa para planejar e desenvolver mensagens que, provavelmente, conseguirão induzir os públicos a se comportarem como a organização espera. A organização que adota esse modelo acredita estar correta (e o público, errado) e que qualquer alteração necessária para resolver um conflito deve vir do público, e não da organização. O modelo funciona razoavelmente bem quando o grau de conflito entre a organização e o público é relativamente baixo, e quando o público sente obter benefícios da mudança em seu comportamento,
Simétrico de duas mãos	É baseado na pesquisa e utiliza a comunicação para administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento com públicos estratégicos. Dado o fato de que esse modelo baseia as relações públicas em negociações e concessões, normalmente é mais ético que os demais modelos. Ele permite que a questão do que é correto seja objeto de negociação, uma vez que quase todos os envolvidos no conflito acreditam que a sua posição é a correta. Portanto, é o modelo mais indicado para os casos em que a organização experimenta muitos conflitos com um determinado público. Nesses casos, os públicos envolvidos esperam que a organização possa ser convencida, tanto quanto eles são convencidos por ela.

Os quatro modelos de relações públicas, segundo Grunig.

Fonte: adaptação da obra de GRUNIG, 2009, pp.30-33 e FERRARI, 2008, pp.80 e 81.

Para Grunig (2009), programas simétricos produzem melhores relacionamentos de longo prazo, pois, geralmente, são conduzidos mais eticamente, e seus efeitos equilibram os interesses entre organizações e públicos. “Os profissionais simétricos, conseqüentemente, têm *motivos mistos* (eles são fiéis tanto a seus empregados quanto aos públicos de sua organização)” (GRUNIG, 2009, p.56, grifo do autor). Não obstante, o autor afirma que as diferenças entre os modelos de uma mão e os de duas mãos tipicamente permanecem obscuras na mente dos CEOs³ e na prática de alguns programas. “CEOs, principalmente, visualizam a função de relações públicas excelentes quando incluem o modelo assimétrico de mão dupla tanto quanto o modelo simétrico de duas mãos” (GRUNIG, 2009, p.57).

Contudo, o autor confessa que relações públicas excelentes podem ser mais bem descritas em termos de dimensões subjacentes, do que em termos dos quatro modelos em si.

3 Oriunda do termo em inglês *Chief Executive Officer*, a sigla diz respeito ao cargo do principal executivo de uma organização. No Brasil, os termos diretor-executivo, diretor-geral e superintendente, por exemplo, podem ser considerados sinônimos.

Relações públicas excelentes são baseadas em pesquisas (duas mãos), são simétricas (embora organizações constantemente lutem entre simetria e assimetria ao tomar decisões), e são baseadas tanto em comunicação mediada como interpessoal (dependendo da situação e do público). Também acreditamos que as relações públicas excelentes são éticas, embora não tenhamos mensurado a ética como componente dos modelos no Estudo de Excelência (GRUNIG, 2009, p.58).

França (2009) reconhece que das relações sociais resultam dois tipos de relacionamento: o positivo, “capaz de produzir vantagens para ambas as partes” (FRANÇA, 2009, p.217), e o negativo: “Quando há disparidade nas vantagens auferidas pelas partes, só uma tem vantagens ou então há uma vantagem muito maior do que a outra, ou são simplesmente depreciativos” (FRANÇA, 2009, p.217). Com isso, sugere-se que um relacionamento negativo, no universo *off-line* da organização, tende a se propagar de forma negativa também no universo *on-line*, mesmo que as organizações ocultem o fato nos seus canais oficiais. A premissa oposta também é considerada verdadeira: os relacionamentos positivos também aparecem de forma positiva na rede, independentemente da vontade da organização.

No entanto, para França (2009), o *e-relacionamento* deve ser lembrado “diante da necessidade que têm as organizações contemporâneas de utilizar todos os recursos da Internet, que é uma rede eletrônica de relacionamentos e de promoção de negócios” (FRANÇA, 2009, p.226). Ainda de acordo com o autor (2009), “os *e-relacionamentos* nada mais são do que um instrumento de relacionamento e de comunicação; os *blogs* corporativos, por si sós, não são capazes de formar públicos, mas tão somente criar audiências” (FRANÇA, 2009, p.226).

Nesse sentido, pode-se inferir que o posicionamento das organizações na Rede será mais essencial e positivo para as atividades do composto de comunicação se for planejado em conformidade com a visão estratégica da organização. Assim sendo, as páginas da Web, através de suas diversas funcionalidades, podem ser consideradas interfaces das organizações, por onde o Gerenciamento da Impressão pode ser desenvolvido junto aos públicos de interesse.

O Gerenciamento da Impressão não é um conceito novo, já que um dos trabalhos precursores a respeito é o de Goffman, que data do final da década de 1950. O autor,



oriundo da sociologia, adota o modelo dramaturgico no intuito de estudar como os indivíduos se apresentam e procuram gerenciar as impressões que outros têm deles, delineando a representação na vida cotidiana. Em sua obra, Goffman ([1959] 2007) enfatiza a arte de gerenciar impressões, destacando que o processo de GI pode ser visto como uma forma de interação e comunicação social.

Segundo Mendonça (2004), o gerenciamento de impressões pode ser entendido como “todas as atividades que um ator social (indivíduo, grupo ou organização) desenvolve no sentido de influenciar o modo como os outros o veem, ou seja, a impressão ou imagem que eles desenvolvem a seu respeito” (MENDONÇA, 2004, p.16).

Este e outros autores, que serão citados no decorrer dos próximos parágrafos, indicam que os estudos de Goffman podem ser relacionados aos Estudos Organizacionais. Para Wood Júnior,

as organizações estão sempre envolvidas com as atividades de gerenciamento de impressão. Isso acontece em relação ao público em geral, como também outras corporações, consumidores, funcionários, governo e outros atores significativos que sejam capazes de influenciar seu desempenho (WOOD JÚNIOR, 2001, p.153).

Na visão do autor, o Gerenciamento da Impressão tem se constituído um campo de estudos para acadêmicos e um campo de atuação para consultores especializados.

Com um caráter dramaturgico, Goffman (2007) utiliza a representação teatral ao afirmar que um determinado indivíduo (ator) inevitavelmente reveste-se de personagens que sempre causam impressões nos demais. Para o autor, de um lado, o ator pode estar inteiramente compenetrado no seu próprio número, sinceramente convencido de que a impressão de realidade que encena é a verdadeira realidade. Nesses casos, ele adjetiva Gerenciamento da Impressão com o termo “sincero”. No extremo oposto, há o Gerenciamento da Impressão “cínico”, quando o ator não está completamente compenetrado de sua própria prática, não crê na sua atuação e não se interessa, em última análise, pelo que seu público acredita. Contudo, nem sempre os atores cínicos pretendem iludir a sua plateia em função de um interesse pessoal ou lucro privado. A



motivação do comportamento cínico pode ser, no entendimento do ator, para o próprio bem do público ou da comunidade.

Para ele, qualquer estabelecimento social (lugar limitado por barreiras estabelecidas à percepção, no qual se realiza regularmente uma forma particular de atividade) pode ser estudado do ponto de vista da manipulação da impressão.

Dentro das paredes do estabelecimento social encontramos uma equipe de atores que cooperam para apresentar à platéia uma dada definição da situação. Isto incluirá o conceito da própria equipe e da platéia e princípios relativos à linha de conduta que deverá ser mantida mediante regras de polidez e decoro (GOFFMAN, 2007, p.218).

Na concepção da equipe de representação de Goffman (2007), os indivíduos, membros de uma mesma equipe, se encontram em importante relacionamento uns com os outros. Cada um é obrigado a confiar na boa conduta e no comportamento de seus companheiros, e, com isso, gera-se um vínculo de dependência recíproca que une os membros da equipe. Para a realização plena do espetáculo, pode ser necessário que os membros da equipe sejam unânimes na posição que tomam e mantenham em segredo o fato de que essas posições não foram alcançadas independentemente, já que

o desacordo público entre os membros da equipe não somente os incapacita para uma ação conjunta, mas também perturba a realidade patrocinada por eles. Para proteger esta impressão de realidade, pode-se exigir dos membros da equipe que adiem a tomada pública de atitudes, até que a posição da equipe tenha sido estabelecida; e, uma vez tomada a posição todos os membros estão obrigados a segui-la (GOFFMAN, 2007, p.84).

Dessa forma, o aporte cínico e sincero desses profissionais/equipes pode contribuir para o desenvolvimento de um espaço simbólico que seja representativo de uma filosofia empresarial condizente tanto com os discursos quanto com as práticas organizacionais, sem desconsiderar que esses discursos e práticas, apesar de próximos, dificilmente estão em perfeita sintonia.

Goffman (2007) realça que os atores, a plateia e os estranhos utilizam técnicas para salvar o espetáculo, “quer evitando rupturas possíveis, quer corrigindo as inevitáveis, ou ainda tornando possível que outros o façam” (GOFFMAN, 2007, p.219). Para se assegurar do emprego dessas técnicas, Goffman (2007) observa que “a equipe



tem tendência a selecionar membros que sejam leais, disciplinados e circunspectos e a escolher um público discreto” (GOFFMAN, 2007, p.219).

Para Wood Junior (2000), o Gerenciamento da Impressão pode ser definido como a utilização, pelos atores,

de estratégias de comunicação destinadas a influenciar a percepção e as interpretações da audiência. Como metodologia, ou conjunto de técnicas, o Gerenciamento da Impressão fundamenta-se na premissa de que a construção da imagem afeta a percepção das pessoas (WOOD JUNIOR, 2000, p.25).

Conforme a proposta de Wood Junior (2000, 2001), nas organizações de simbolismo intensivo, os líderes aplicam o Gerenciamento da Impressão e o raciocínio metafórico para “influenciar comportamentos, atingir um nível adequado de conformidade e, conseqüentemente, atender aos requisitos de estabilidade. Seu papel é criar um entendimento comum sobre os eventos que ocorrem no contexto no qual a organização opera” (WOOD JUNIOR, 2000, pp.25-26).

Nesse sentido, o Gerenciamento da Impressão vem ao encontro da tendência que as empresas contemporâneas apresentam de valorizar mais as práticas relacionadas à função estratégica das relações públicas, a qual visa, com base na pesquisa e no planejamento, a encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação às organizações na dinâmica social.

Para Grunig (2009), os comportamentos gerenciais influenciam os relacionamentos corporativos, assim como o tipo e a qualidade de um relacionamento levam os públicos a associar atributos ora positivos, ora negativos, a uma organização (imagens positivas ou negativas). O autor evidencia que pode haver um relacionamento reputacional até mesmo entre a organização e um público menos envolvido, já que “as pessoas que não têm experiência com uma organização podem (e o fazem) avaliar seu relacionamento com elas com base no que leram ou ouviram de outros” (GRUNIG, 2009, p.103).



O Gerenciamento da Impressão não tem a pretensão utópica de administrar diretamente a imagem, a reputação ou as impressões que os públicos têm de determinada empresa. Ele pode ser visto como um conjunto de técnicas (operadas através de instrumentos específicos, como os recursos da Internet), que podem auxiliar no cultivo de relacionamentos positivos entre a organização e seus públicos de interesse, e, portanto, podem também influenciar na construção de uma imagem/reputação que fortalece o desenvolvimento da esfera institucional dessa organização.

A exemplo de Kunsch (1997, 2008), Wood Junior (2001) infere que é possível que o Gerenciamento da Impressão abarque os níveis institucional, dos produtos e interpessoal, de forma planejada e consistente, a fim de gerar um efeito de aproximação do espaço simbólico com a realidade que se apresenta concretamente aos públicos. Acredita-se que os resultados obtidos com o Gerenciamento da Impressão, quando este é desenvolvido nos três níveis de maneira integrada, podem influenciar positivamente na consolidação do subsistema institucional (que guia os outros subsistemas e está relacionado com o posicionamento público das organizações, com as crenças, com os valores, com a filosofia e com a missão organizacional), bem como no desenvolvimento dos modelos assimétrico e simétrico de relações públicas, que permitem, segundo Grunig (2009), expandir a atividade para a função gerencial estratégica.

Snyder e Copeland (1989) observam que há muitos cenários possíveis em que as organizações podem utilizar o Gerenciamento da Impressão em busca de seus objetivos. Como exemplo, o autor afirma que as organizações podem utilizar o GI para atrair os melhores profissionais do mercado. “Através da publicidade e outros meios de comunicação, incluindo programas de recrutamento nas faculdades e universidades, as organizações podem tentar se apresentar como lugares agradáveis e vantajosos para se trabalhar” (SNYDER e COPELAND, 1989, p.7).⁴

Nesse sentido, o trabalho de Mohamed, Gardner e Paolillo (1999) é considerado esclarecedor. Eles assinalam que as taxonomias, para os comportamentos de Gerenciamento da Impressão, que avançaram no nível micro (interpessoal), podem ser

4 Tradução nossa para: “Through advertisements and other media of communication, including recruiting programs at colleges and universities, organizations may try to portray themselves as enjoyable and profitable places in which to work”.



transpostas para o nível macro (institucional) das organizações, o que possibilitaria a execução do GI no nível do relacionamento corporativo (França, 2009).

Para os autores, os líderes organizacionais se envolvem no Gerenciamento da Impressão Organizacional, pois acreditam que esse comportamento vai melhorar o relacionamento da organização com os grupos de interesse. No entanto, eles argumentam que ainda há carência de uma taxonomia dos tipos básicos de táticas empregadas no Gerenciamento da Impressão Organizacional (GIO). Com o intuito de preencher essa lacuna na literatura, Mohamed, Gardner e Paolillo (1999) recorrem às taxonomias de estratégias e táticas de micro nível, propostas por diversos autores (a saber, Cialdini, 1989; Bozeman e Kacmar, 1997; Jones e Pittman, 1982; Tedeschi e Melburg, 1984; e Tedeschi e Norman 1985), para identificar as dimensões básicas do Gerenciamento da Impressão Organizacional e formatar as táticas viáveis no nível macro.

Mohamed, Gardner e Paolillo (1999) elaboram um esquema de categorização ao classificarem as táticas do Gerenciamento da Impressão Corporativa como diretas/indiretas e assertivas/defensivas, porém ressaltam que nenhuma das táticas exclui outras, pois os atores podem facilmente usar mais de uma ao mesmo tempo.

De acordo com os autores, as táticas diretas/indiretas e assertivas/defensivas podem ser compendiadas e descritas de acordo com o quadro a seguir:

Tática	Definição/descrição
Diretas e Assertivas	
Insinuação	Comportamentos que são utilizados pelos atores organizacionais para fazer a organização parecer mais atraente para os outros.
Intimidação	Comportamentos que apresentam a organização como uma entidade poderosa e perigosa que é capaz e disposta a fazer mal àqueles que frustram seus esforços e objetivos.
Promoção Organizacional	Comportamentos que apresenta a organização como altamente competente, eficaz e bem-sucedida.
Exemplaridade	Comportamentos que são utilizados pela organização para projetar imagens de integridade, responsabilidade social e dignidade moral; essa tática também pode ter a meta de tornar a organização um exemplo para outras entidades.
Súplica	Comportamentos da organização que retratam uma imagem de dependência e vulnerabilidade, com o propósito de a organização solicitar ajuda de outros.



Diretas e Defensivas	
Explicações	Declarações criadas sobre um evento que visam a minimizar a gravidade aparente da situação.
Retratação	Explicações dadas antes de uma ação potencialmente embaraçosa, a fim de evitar repercussões negativas para a imagem do ator.
Depreciação Providencial	Esforços da organização para fazer o sucesso da tarefa parecer improvável, a fim de obter uma desculpa pronta para o fracasso.
Desculpas	Admissão de um certo grau de culpa, acerca de um evento negativo, que inclui expressões de remorso e pedidos de perdão.
Restituição	Uma compensação ofertada pela organização para indivíduos que se sintam ofendidos, lesados ou para plateias prejudicadas.
Comportamento pró-social	Envolvimento em ações pró-sociais para reparar uma transgressão aparente e convencer uma plateia que o ator merece uma identidade positiva.
Indiretas e Assertivas	
Voz Ostentosa	Proclamação de uma relação positiva, que visa a manipular as percepções das audiências de uma entidade com a qual a organização mantém uma ligação favorável.
Voz Ressoante	Proclamação de uma relação negativa com uma entidade com a qual a organização está vinculada negativamente.
Polimento	Reforçar as características positivas de outra entidade ligada positivamente, a fim de melhorar a imagem da organização.
Detonação	Exagero das características desfavoráveis de outra entidade com a qual a organização está negativamente vinculada.
Indiretas e Defensivas	
Encobrimento	Manipulação das percepções que visa a negar ou ocultar uma relação positiva para outra que é desfavorável.
Turvação	Manipulação das percepções que visa a ofuscar uma relação negativa para outra que é favorável.
Estimulação	A organização emprega esforços para minimizar as características desfavoráveis de uma ligação positiva.
Menosprezo	Nesse caso, a organização emprega esforços para minimizar as características favoráveis de uma relação negativa.

Táticas do Gerenciamento da Impressão Organizacional, transpostas por Mohamed, Gardner e Paolillo (1999).
Fonte: adaptado da obra de MOHAMED, GARDNER E PAOLILLO, 1999, pp.111-126, tradução nossa.

Pela construção de interfaces simbólicas (sites, hotspots, blogs e páginas em sites como o Twitter, Facebook, Orkut, Flickr e YouTube), a organização pode interferir diretamente no desenvolvimento dessa face do sistema simbólico, que a representa no ciberespaço. Através do emprego de diferentes formas simbólicas, ela tem a



possibilidade de “pulverizar” o sistema com dados planejados, que, de certa forma, diluem outros dados disponíveis sobre ela e canalizam o fluxo de usuários para os seus espaços oficiais.

O modo de pensar capitalista que guia as ações das empresas contemporâneas, segundo Peruzzo (2009), é marcado por individualismo, consumismo, espírito concorrencial e mentalidade de “levar vantagem em tudo”; é construído e reproduzido lentamente pelas pessoas e pelas organizações; e representa uma condição necessária na formação de uma concepção de mundo favorável à reprodução da sociedade capitalista. Como efeito,

nenhuma empresa assume publicamente que depreda recursos naturais; que polui o meio ambiente; que despende mão-de-obra porque as máquinas a substituem e se contornam problemas trabalhistas; que programa a obsolescência de produtos, reduzindo cada vez mais sua durabilidade, a fim de acelerar o consumo, a reposição; e que remunera o trabalhador com salários mais baixos possíveis, como forma de satisfazer a fome insaciável do capital em gerar ganhos sempre maiores. Se esses tipos de ocorrência não vêm claramente à tona com os meios de comunicação, é porque se filtra e se elabora o discurso, de modo a ser divulgado somente aquilo que seja do agrado das organizações ou porque ocorrem outros comprometimentos, como a troca de favores, uma vez que matérias pagas são a principal fonte de recursos a sustentar a mídia (PERUZZO, 2009, pp.168-169).

As distintas organizações têm hoje grandes barreiras impostas por estruturas que não podem ser simplesmente modificadas pela decisão dos gestores: um numeroso grupo inevitavelmente cometerá falhas e essas, potencialmente, poderão ser expostas na Web. Esse panorama revela a relevância do Gerenciamento da Impressão desenvolvido pelo composto da comunicação, que se concretiza através da apropriação dos recursos propiciados pela consolidação do ciberespaço.

Não obstante, a organização deve estimular, paralelamente e da mesma forma, uma prática predominantemente assertiva, que seja condizente com o discurso adotado, a fim de propiciar a propagação dos relacionamentos positivos e, mesmo em casos de crise, manter a postura de transparência, anunciada e depreendida com esse processo. Desta forma, recomenda-se que a escolha das táticas esteja baseada em critérios que privilegiem a comunicação integrada (Kunsch, 1997, 2008) de mão dupla – não necessariamente simétrica (Grunig, 2009), e o relacionamento com públicos de interesse



(França, 2009), visto que estes conceitos aproximam as companhias das aspirações dos usuários da Rede.

O Gerenciamento da Impressão Organizacional, sendo uma atividade constante nas organizações, pode ser facilmente desenvolvido também através da apropriação dos canais disponibilizados pela Web. Entretanto, no ciberespaço, as relações não ocorrem da mesma maneira e a seleção planejada de táticas que possam ser adequadas para esse contexto torna-se essencial, já que evita uma desnecessária superexposição.

É preciso ressaltar que as táticas do Gerenciamento da Impressão Organizacional não se configuram como uma forma mágica de controlar as interações do ciberespaço. Pelo contrário, é preciso que o discurso nos canais esteja de acordo com as práticas on e off-line da organização e que ambos privilegiem uma postura predominantemente assertiva. Além disso, a presença marcante do composto da comunicação demanda uma escolha minuciosa da equipe de representação, a fim de que o grupo, responsável pelas interfaces virtuais, possa responder de forma imediata e integrada às demandas da Rede.

Em relação às limitações deste texto, é relevante destacar que este está focado na perspectiva da organização e não dos públicos. Desta forma, é recomendado que as organizações promovam um detalhado estudo dos públicos com as quais pretende interagir, como forma de reforçar a seleção das táticas que serão exploradas.

Esta é apenas uma perspectiva, entre tantas outras que poderiam ser incitadas pelo tema proposto. A pesquisadora acredita ter colaborado com a exposição de conceitos que podem estimular a realização de outras pesquisas, que potencialmente complementam as idéias aqui inicialmente lançadas. A confirmação dos seus efeitos, com a investigação acerca da percepção dos públicos e, por conseguinte, da formação das impressões, pode se configurar como um campo de estudos relevante neste cenário.

Em contribuição ao mercado, este artigo aproxima as tradicionais práticas da realidade que se deflagra na sociedade, associando a inserção das organizações na Web às suas habituais atividades cotidianas, com base em conceitos teóricos, que se concretizam em táticas do GIO. Com isso, propõe-se uma perspectiva que não é pronta, ou única, mas que direciona as discussões para um cenário mais realista, possível dentro das contemporâneas organizações.



Referências bibliográficas

FRANÇA, Fábio. Gestão de relacionamentos corporativos. In: GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida, FRANÇA, Fábio. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Tradução de: Maria Célia Santos Raposo. 14ª ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

GRUNIG, James. Uma teoria geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida, FRANÇA, Fábio. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento estratégico da comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 77-90.

_____. **Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na Comunicação Organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

LEMOS, André. **Cibercultura: tecnologia e vida social na cultura contemporânea**. Coleção Cibercultura. 4ª edição. Porto Alegre: Editora Sulina, 2008.

LEVINE, Rick; LOCKE, Christopher; SEARLS, Doc; WEINBERGER David. **O manifesto da economia digital: o fim dos negócios como nós conhecemos**. Tradução de Maria José Cylar Monteiro. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. Tradução de Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Editora 34, 1999.

MENDONÇA, José Ricardo Costa de. **O Gerenciamento de Impressões como Meio de Influência Social nas Organizações: uma perspectiva dramatúrgica**. 2004. 213 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

MOHAMED, Amin; GARDNER, William; PAOLILLO, Joseph. A taxonomy of organizational impression management tactics. **Advances in Competitiveness Research**. v. 7, n. 1, 1999. pp.108-130.

PERUZZO, Círcia M. Krohling. Relações públicas nos movimentos sociais e nas "comunidades": princípios, estratégias e atividades. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009. pp.417-434.

SANTAELLA, Lucia. **Navegar no ciberespaço: O perfil cognitivo do leitor imersivo**. São Paulo: Paulus, 2004.

SNYDER, MARK; COPELAND, John. Self-Monitoring Processes in Organizational Settings. In: GIACALONE, Robert; ROSENFELD, Paul. **Impression Management in the Organization**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1989.

WOOD JUNIOR, Thomaz. **Organizações Espetaculares**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.