

O GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES EM EMPRESAS PÚBLICAS BRASILEIRAS: O CASO PETROBRAS

ADRIANO HENRIQUE FONTOURA DE FARIA
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA (UNA)

GUSTAVO QUIROGA SOUKI
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA (UNA)

CRISTIANA TRINDADE ITUASSU
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

O GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES EM EMPRESAS PÚBLICAS BRASILEIRAS: O CASO PETROBRAS

INTRODUÇÃO

Comunicar-se melhor com seu público, já há bastante tempo, consiste num desafio para as organizações. Diante disso, a teoria do gerenciamento de impressões (GI), fundamentada no modelo dramático de Goffman (1985), contribui para que se compreendam as ações empreendidas por indivíduos e empresas que buscam, via manipulação das informações divulgadas, construir a imagem desejada.

Considerando o gerenciamento de impressões como as atividades relacionadas a monitorar os comportamentos que as pessoas desempenham a fim de se criarem impressões e se influenciar o modo como os outros as veem (DEAUX e WRIGHTSMAN, 1988; SCHLENKER, 1980; MENDONÇA E AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003), pode-se dizer que o campo da administração tem utilizado essa teoria como uma ferramenta de entendimento e análise organizacional, desde os textos clássicos Schlenker (1980) e Jones e Pittman (1982), por exemplo, até pesquisas recentes como as de Thompson-Whiteside, Turnbull e Howe-Walsh (2018), Asawo e George (2018), Vargas, Almeida e Maria Júnior (2017), Cheng, Chiu e Chang (2015) ou Paula e Mendonça (2014).

Contemporaneamente, a tecnologia tem trazido novos elementos a se analisar, nessas interações entre empresas e seus públicos (TERRA, 2006; MACHADO e BARICHELLO, 2011). A criação e o compartilhamento de conteúdo são potencializados pelo uso de recursos multimídia e pela possibilidade de interação entre emissores e receptores de conteúdo. A web 2.0 realizou o desejo que as pessoas tinham de opinar, ser ouvidas e interagir com outros indivíduos e organizações, fomentando uma cultura de participação (NOGUEIRA e CASTRO, 2014). Nesse cenário, em que organizações e pessoas rompem o vínculo com as instituições midiáticas e estabelecem um diálogo direto, aumenta a relevância das construções simbólicas e representações feitas sobre as empresas, uma vez que o que é publicado e divulgado não possui nenhum tipo de mediação (MACHADO e BARICHELLO, 2011).

Levando essas questões em conta, este estudo assume como propósito analisar as ações de gerenciamento de impressões empreendidas pela Petrobras por meio de suas publicações no blog Fatos e Dados, no período de 2013 a 2016. Este blog é o veículo oficial da instituição, descrito por ela mesma como “um espaço para tornar público, com fatos e dados, o posicionamento da Petrobras diante de temas relacionados à sua atuação” (<http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/>, acesso em 14 de maio de 2018).

A escolha pela estatal deve-se a distintos motivos. Ao longo de sua história, a companhia figurou com grande destaque nos noticiários. Com um discurso bem estabelecido e forte repercussão midiática, pode ser considerada uma organização mítica, uma vez que ocupa, no imaginário dos brasileiros, o lugar de uma grande empresa voltada para o bem-estar do povo e o cuidado com as riquezas nacionais (SILVA e BALDISSERA, 2015). Segundo os autores, a organização sempre investiu em campanhas publicitárias com o objetivo de tornar públicas iniciativas como a descoberta do pré-sal, a produção de biocombustíveis e a conquista da autossuficiência de petróleo. Investiu, também, em patrocínios a atividades esportivas, sociais e culturais, o que exemplifica este esforço em consolidar sua imagem como a de uma empresa referência do Brasil para o mundo. No entanto, um escândalo político-midiático pode desencadear um processo com a capacidade de destruir reputações que até então se apresentavam como sólidas.

No caso da Petrobras, na última década, a empresa apareceu com recorrente destaque nas páginas econômicas de jornais de grande circulação, com referências aos resultados financeiros negativos da corporação. Foram feitas denúncias sobre erros na gestão que

acarretaram prejuízos bilionários para a companhia como, por exemplo, a compra da refinaria de Pasadena (AZEVEDO e SERIGATI, 2015). A estatal também figurou nas páginas policiais de revistas nacionais e internacionais, como protagonista de um dos maiores escândalos de corrupção do país (MEDEIROS e SILVEIRA, 2018). Esses episódios foram revelados por meio da instauração de Comissões Parlamentares de Inquérito (CPIs) no Congresso Nacional, e se deveram também aos desdobramentos da “Operação Lava Jato”, executada pela Polícia Federal (PF), Justiça Federal e Ministério Público Federal (MPF), envolvendo empreiteiras prestadoras de serviço que pagavam propina a diretores, políticos e partidos ligados ao governo em troca de contratos com a empresa. Nesse cenário, mostra-se necessária uma pesquisa como esta, sobre gerenciamento de impressões que, além de contribuir para o conhecimento sobre o GI, pode vir a servir de referência para o pensamento e o desenvolvimento de novas práticas de administração, comunicação e relacionamento entre uma organização e seus públicos.

REFERENCIAL TEÓRICO

O gerenciamento de impressões

O primeiro registro científico e acadêmico da proposição do gerenciamento de impressões, conforme apontam Mendonça e Fachin (2010), é associado ao autor Erving Goffman, que, portanto, é considerado o fundador desta teoria. Segundo Goffman (1985), o gerenciamento de impressões (GI) compreende a tentativa de estabelecer um significado ou um propósito de interações sociais, que irão nortear as ações dos indivíduos, auxiliando na projeção de expectativas. O modelo apresentado pelo autor utiliza elementos teatrais para a análise das ações humanas. Segundo ele as pessoas, em busca de aceitação, vestem uma máscara, encarnando um personagem que representa como gostariam de ser vistas. Essa perspectiva se fundamenta em três componentes da apresentação teatral: o palco, representando o contexto no qual os envolvidos estão inseridos; o ator, sendo o agente que realiza as ações; e a plateia, que inclui aqueles com quem o ator interage

O modelo de Goffman (1985) apresenta também seis princípios dramaturgicos: (i) as performances, que são toda atividade de um ator capaz de influenciar os demais participantes; (ii) as equipes, ou qualquer grupo de indivíduos que cooperem na encenação de uma rotina particular; (iii) as regiões e os comportamentos regionais, locais determinados em que comumente ocorrem as encenações; (iv) os papéis discrepantes, que introduzem uma pessoa e um estabelecimento social sob uma falsa aparência, por exemplo, um delator, um infiltrado, um traidor; (v) as comunicações fora do personagem, ocorridas quando os atores são expostos a situações atípicas, ou seja, fora das regiões de atuação; (vi) a arte de gerenciar impressões, que é a soma de todos os atributos de um ator para encenar (CARVALHO, 2016).

No campo dos estudos científicos da psicologia social, segundo Didier e Mendonça (2007), também podem ser encontradas origens da teoria sobre gerenciamento de impressões, tendo como referência os trabalhos de Edward Jones, que se utilizava de experimentos de laboratório a fim de investigar aspectos específicos sobre a auto apresentação. Para o autor, apesar de inicialmente haver uma conexão entre as disciplinas, historicamente é percebido um distanciamento na abordagem de psicólogos e cientistas sociais, causando uma fragmentação entre os dois campos do conhecimento. Neste estudo foi considerada a perspectiva das ciências sociais acerca do gerenciamento de impressões, em que, de acordo com Giancalone e Rosenfeld (1989), é necessário entender o processo pelo qual o indivíduo busca controle sobre as impressões que outros formam sobre ele. Nesse contexto, o GI é visto como uma forma de influência social, pois, na tentativa de afetar as impressões que os outros formam delas, as pessoas afetam seus próprios comportamentos (SCHLENKER, 1980).

Quanto à intencionalidade do gerenciamento de impressões, apesar de não existir um consenso, segundo a visão de diversos autores, o gerenciamento de impressões deve ser deliberado, pois o processo de comunicação apenas se consuma quando ela é pretendida por parte do emissor (MENDONÇA, VIEIRA e SANTO, 1999).

Conforme Grove e Fisk (1989), as atuações ou performances empreendidas podem ser tanto sinceras, no caso de o ator considerar ou acreditar em sua atuação, quanto cínicas, quando a atuação é vista pelo ator apenas como um meio para atingir determinado fim. Tal afirmação, de acordo com Rosenfeld (1997), mostra que, apesar de certas formas de GI serem usadas de maneira desonesta, outras envolvem a apresentação honesta e acurada dos atributos de sujeitos ou objetos. Ver os comportamentos de gerenciamento de impressões como inerentemente manipulativos ou desonestos seria, portanto, um exagero.

Outro fator a ser levado em conta é a natureza das ações empreendidas. De acordo com Gardner e Martinko (1988), estas podem ser assertivas, nos casos em que se deseja estabelecer uma identidade em particular para certa audiência, ou seja, as ações do ator são voltadas para melhorar sua identidade social. Já quando estes comportamentos são reativos, as ações por ele empregadas são consideradas defensivas, e ocorrem geralmente quando o ator se encontra em situação difícil, e suas ações são utilizadas para proteger uma imagem já estabelecida perante determinado público.

O uso do Gerenciamento de Impressões abrange tanto questões estratégicas quanto táticas. São estratégias de GI comportamentos adotados que possuem a intenção de obter resultados de longo prazo. Em contrapartida os comportamentos táticos possuem a intenção de obter resultados de curto prazo (ROSENFELD, 1997). Uma classificação sobre estratégias de GI amplamente aceita e adotada é a apresentada por Jones e Pittman (1982), contemplando cinco tipos de estratégias utilizadas pelos atores sociais. Os autores defendem que os atores podem adotar estratégias de *insinuação*, *autopromoção*, *exemplificação*, *intimidação* e *suplicação* no sentido de serem percebidos, respectivamente, como atraentes, competentes, moralmente confiáveis, perigosos e merecedores de pena e despertando, também respectivamente, afeto, respeito, culpa, medo e solidariedade (JONES E PITTMAN, 1982).

Numa ampla revisão da literatura sobre GI, Mendonça e Amarantino-de-Andrade (2003) descrevem um conjunto de táticas que podem ser utilizadas pelo ator no curto prazo: (i) adequar-se à situação; (ii) controlar o cenário da interação (ambiente físico); (iii) explicitar acontecimentos favoráveis de si (aplauzo); (iv) usar uma abordagem pessoal forte e enérgica (associação social); (v) proteger a própria imagem, administrando informações sobre pessoas ou coisas com as quais se está associado (atribuições públicas); (vi) transmitir informações sobre si mesmo com descrições verbais (autodescrição); (vii) expressar humor, opiniões e estados físicos ou psicológicos por linguagem corporal (comportamentos não-verbais); (viii) engajar-se em ações pró-sociais (comportamento pró-social); (ix) concordar com a opinião de alguém para ganhar sua aprovação (conformidade); (x) culpar outros pela própria falha ou minimizar realizações dos outros (culpar e atacar os outros); (xi) admitir a responsabilidade por algo indesejável, tentando obter perdão (desculpas); (xii) distorcer, reconstruir ou fabricar memórias durante interações sociais (dispositivos de memória); (xiii) comportar-se de modo próximo ao daquele com que se está interagindo (ênfasis similaridade); (xiv) explicar um evento buscando amenizar a severidade de uma situação difícil (explicações); (xv) expressar suas atitudes visando influência (exposição de atitudes); (xvi) explicar um acontecimento que cria desconforto para minimizar a aparente gravidade do desconforto (justificativas); (xvii) cumprimentar outros por suas virtudes a fim de parecer amável (lisonja); (xviii) mudar a situação, manipulando aspectos de forma que o outro aceite a influência do ator (manipulação de ambientes físicos); (xix) convencer o outro usando argumentação racional (persuasão); (xx) oferecer compensações a uma audiência prejudicada (restituição); (xxi) usar explicações dadas antes de uma ação potencialmente embaraçosa para repelir repercussões negativas (retratação);

(xxii) dramatizar interações com símbolos de poder e cerimônias formais para consolidar a posição do ator (ritualização); (xxii) demonstrar impedimentos que reduziram a possibilidade de um bom desempenho, como desculpa plausível para o fracasso (self-handicapping); (xxiii) fazer ou prometer fazer algo bom para alguém para ganhar sua aprovação (troca de favores) (MENDONÇA e CORREIA, 2008).

As organizações também estão envolvidas permanentemente com as atividades relacionadas ao gerenciamento de impressões, buscando construir uma determinada imagem e atingir outras corporações, funcionários, consumidores, governo e demais atores significativos que possam afetar seu desempenho (WOOD Jr., 2001). Diferentes pesquisas recorrem ao GI para explicar a relação de organizações com seus públicos, tanto nacionais, como as de Carrera (2012), Medeiros (2013), Ferreira, Gondima e Pilati (2014) e Oliveira (2014), como também aquelas realizadas fora do País, como as de Jaiswal e Bhal (2014), Roulin, Bangerter e Levashina (2014), Cheng, Chiu e Chang (2015), Frühauf *et al* (2015). Essa produção reforça a ideia de que o GI é uma técnica relevante e que merece a atenção dos estudiosos, também no campo da administração.

METODOLOGIA

Esta investigação classifica-se como descritiva e qualitativa, consistindo num estudo de caso (CRESWELL, 2010). A técnica utilizada para a coleta de dados foi a pesquisa documental, envolvendo publicações do Blog Fatos e Dados da Petrobras. Tal escolha se deveu ao fato de ele ser um veículo institucional, por meio do qual a empresa divulga suas informações e se posiciona em relação a matérias de jornais e revistas de circulação nacional.

As publicações da empresa nesse Blog, no período de 2013 a 2016, formaram, portanto, o *corpus* de análise. Algumas reportagens da imprensa tiveram papel complementar nesse processo, servindo como suporte ao serem usadas para que se compreendesse o contexto das comunicações que a empresa fazia no Blog. Assim, quando a Petrobras se pronunciava em resposta a alguma notícia da mídia, era preciso entender o que essa notícia dizia e, nesse caso, recorreu-se a ela – que não foi, no entanto, objeto da análise de conteúdo realizada para tratamento dos dados (BARDIN, 2011).

Desse modo, na fase da pré-análise selecionou-se o *corpus* da pesquisa. O Blog possui as publicações separadas por sessões, data e pelo mecanismo de busca. Para este estudo foram escolhidas publicações que abordam os assuntos entendidos como mais relevantes e mais diretamente relacionados com a crise que a empresa busca superar, totalizando 101 publicações da empresa no Blog – que efetivamente foram alvo da análise realizada – e outras 39 reportagens relacionadas, uma vez que foram respondidas pela Petrobras por meio do Blog. Esse material envolveu textos sobre: (i) a Operação Lava Jato (30 textos do Blog, 11 matérias da imprensa); a refinaria de Pasadena (26 textos do Blog, 13 matérias da imprensa); (iii) a CPI (9 textos do Blog, 6 matérias da imprensa) e (iv) o Pré-Sal (36 textos do Blog, 9 matérias da imprensa). Na exploração do material, analisou-se cada um desses textos do Blog, retirando-se deles os trechos em que é possível demonstrar o uso das estratégias ou táticas de GI consideradas como mais evidentes, já que outras estratégias e táticas também poderiam ser encontradas em cada publicação. Esses trechos selecionados foram agrupados em categorias, conforme as estratégias ou táticas estabelecidas pela teoria do gerenciamento de impressões. Por fim, na última etapa, tratamento dos resultados, inferência e interpretação, foram identificadas e analisadas as estratégias de GI mais utilizadas pela empresa em cada caso.

ANÁLISE DOS DADOS

A interpretação dos dados foi dividida em quatro casos, como já dito, e para cada um deles seguiram-se as três etapas da análise de conteúdo descritas na seção anterior. Convém ressaltar que, como dito, diversas publicações divulgadas pela empresa foram motivadas por reportagens e artigos que evidenciaram suas falhas de gestão, associadas aos resultados financeiros desfavoráveis e aos escândalos de corrupção. Por limites de espaço, no entanto, este artigo prioriza as publicações da companhia, ou seja, não traz detalhes sobre as notícias que incentivaram esta ou aquela publicação do Blog.

Caso 1: Operação Lava Jato

O primeiro caso observado refere-se ao posicionamento da empresa em relação à Operação Lava Jato. De acordo com Portelinha (2015), as investigações do esquema revelaram que algumas empreiteiras formaram um cartel e estipularam regras para distribuir obras, formando o chamado "clube de empreiteiras". Essas empresas pagavam propina a políticos e ex-funcionários da estatal para aumentar a margem de lucro e obter favores, fraudando licitações. Segundo o autor, a Polícia Federal e o MPF calcularam, em 2014, um prejuízo de R\$ 19 bilhões causado pela corrupção na Petrobras, três vezes o valor admitido pela companhia em seu balanço de 2014. De acordo com reportagem publicada pelo portal G1¹, os resultados da força-tarefa, até dezembro de 2016, revelaram a devolução de recursos para a Petrobras que atingiram a cifra de R\$500 milhões, e o prejuízo estimado atualizado seria de R\$40 bilhões. Dos 259 acusados de envolvimento no esquema, 87 já foram condenados, dentre eles seis ex-funcionários da Petrobras. Foram expedidos 182 mandados de prisões preventivas e temporárias, além de 187 mandados de conduções coercitivas.

Por meio das trinta publicações do Blog Fatos e Dados analisadas, referentes à Operação Lava Jato, foi identificado o uso das estratégias de gerenciamento de impressões: *autopromoção*, *intimidação* e *suplicação*; e das táticas: *culpar e atacar os outros*, *dispositivos de memória*, *explicações*, *exposição de atitudes e justificativas*.

A empresa utilizou-se da estratégia de *autopromoção* para valorizar seu corpo técnico de funcionários e as suas conquistas nas operações de exploração de petróleo, principalmente as do pré-sal, conforme demonstrado nos trechos a seguir:

Nossos resultados operacionais não param de crescer. E a determinação é maior a cada dia (PETROBRAS, 2014, BLOG FATOS E DADOS, POST 2).

Nós batemos todos os recordes operacionais da companhia em 2014. Batemos o recorde de produção de petróleo, produção de gás natural, produção de energia e aumentamos a participação de mercado na distribuição, dentre outros. Estamos tendo o equilíbrio para superar os problemas decorrentes da Operação Lava Jato, especialmente auxiliando as Autoridades Públicas para a completa e rápida elucidação dos fatos e em paralelo conduzimos nossa empresa para que ela continue crescendo e operando com excelência. (PETROBRAS, 2015, BLOG FATOS E DADOS, POST 1).

A segunda estratégia utilizada pela estatal foi a *intimidação*, divulgando a adoção de sanções e punições aos que a prejudicaram de alguma maneira.

Foram identificados desvios de conduta e de procedimentos que levarão à demissão de três empregados, suspensão de outros oito, retenções e cancelamentos de inscrições no programa de demissão voluntária de mais nove (PETROBRAS, 2016, BLOG FATOS E DADOS, POST 4).

Desde o início das investigações, temos adotado um conjunto de medidas jurídicas contra empresas e pessoas, inclusive ex-funcionários e políticos, que causaram danos financeiros e à nossa imagem (PETROBRAS, 2016 BLOG FATOS E DADOS, POST 3).

Por fim, a última estratégia, *suplicação*, foi utilizada pela Petrobras na busca de evidenciar sua condição de vítima e maior prejudicada, principalmente nos atos ilícitos praticados identificados pela Operação Lava Jato.

A Petrobras informa ainda que está tomando todas as medidas necessárias junto às autoridades brasileiras para ser ressarcida pelos prejuízos sofridos em função dos atos ilícitos denunciados no âmbito da Operação Lava-Jato, inclusive aqueles à sua imagem (PETROBRAS, 2015, BLOG FATOS E DADOS, POST 11).

No que se refere às táticas empregadas, a de *culpar e atacar os outros* foi sistematicamente utilizada pela estatal. Ao direcionar a responsabilidade do que ocorreu aos indivíduos que participaram das irregularidades praticadas contra a empresa, esta buscou se distanciar dos escândalos de corrupção, na tentativa de preservar sua imagem institucional.

Atos irregulares, que possam ter sido cometidos por uma pessoa ou grupo de pessoas, empregados ou não da empresa, não representam a conduta da instituição Petrobras e de sua força de trabalho constituída por milhares de empregados. (PETROBRAS, 2014, BLOG FATOS E DADOS, POST 13).

A empresa também usou a tática *dispositivos de memória*, ao trazer para o presente a representatividade da companhia e as suas conquistas históricas, na tentativa de minimizar o impacto causado pelas evidências de corrupção que envolveram a estatal.

Trabalhamos para que, no futuro próximo, nossa companhia seja reconhecida por seus métodos de governança e controles internos com a mesma excelência que tem sido reconhecida ao longo dos anos por sua capacidade técnica e operacional. (PETROBRAS, 2015, BLOG FATOS E DADOS, POST 14).

Outra tática utilizada pela Petrobras foram as *explicações*, uma vez que ela buscou esclarecer acontecimentos no intuito de evitar desgastes decorrentes de denúncias e acusações.

A divulgação das demonstrações contábeis de 2014 representa um ponto de virada para a nossa empresa, diante dos desafios que temos enfrentado nos últimos meses, porque reforça o compromisso com a transparência de nossas atividades e impulsiona iniciativas futuras baseadas neste novo contexto, como uma abertura maior aos mercados internacionais e o aumento da confiança de nossos investidores. (PETROBRAS, 2015, BLOG FATOS E DADOS, POST 18).

Já a tática *exposição de atitudes* foi utilizada pela Petrobras quando foi necessário demonstrar ao público que, apesar das graves denúncias que a envolvem, ela não foi conivente e tomou providências para investigar e esclarecer os fatos.

Para isso, acionamos nossos mecanismos de controle, aprimoramos nossos padrões e temos colaborado efetivamente com os trabalhos das autoridades públicas. (PETROBRAS, 2015, BLOG FATOS E DADOS, POST 21).

Por fim, o uso da tática *justificativas* buscou, por meio da explicação ou contraposição das denúncias, reduzir o impacto prejudicial dos acontecimentos minimizando sua importância, alegando desconhecer as informações ou então incluindo a sua versão:

A Petrobras desconhece a existência de qualquer ação judicial movida por acionistas minoritários no Rio Grande do Sul que verse sobre queda no preço das ações da Companhia. (PETROBRAS, 2015, BLOG FATOS E DADOS. POST 29).

Caso 2: Compra da refinaria de Pasadena

O segundo caso analisado observou o posicionamento da Petrobras em relação às denúncias sobre os valores envolvidos na compra da refinaria americana de Pasadena, no Texas. Conforme apontado por Oliveira Filho e Coutinho (2014), a transação foi tratada pela imprensa como um dos piores negócios da empresa em sua história. De acordo com os autores, em 2005, a empresa Belga Astra Oil comprou a refinaria por US\$126 milhões e, no ano seguinte, vendeu metade das suas ações por US\$416 milhões. A Petrobras, após perder na justiça, foi condenada a pagar US\$820 milhões pelos outros 50% das ações da refinaria, resultando em um gasto total de US\$1,236 bilhões pela compra de Pasadena.

Por meio da análise de vinte e seis publicações da empresa sobre o caso no Blog Fatos e Dados, foi observado o uso das estratégias de gerenciamento de impressões *insinuação*, *autopromoção* e *suplicação*. Neste caso, como a empresa não assumiu que ocorreram irregularidades na transação, a estratégia de *intimidação* não foi utilizada. A estatal assume que os resultados da refinaria não justificaram os investimentos da sua aquisição; assim sendo, não foi utilizada a estratégia de *exemplificação*. As táticas utilizadas pela companhia foram as de *culpar e atacar os outros*, a *exposição de atitudes* e o *comportamento pró-social*, mas sobretudo as *justificativas* e as *explicações*.

A estratégia *insinuação* foi utilizada pela empresa, uma vez que a Petrobras buscou minimizar os desgastes decorrentes da aquisição de Pasadena, tentando fazer com que ela parecesse mais atrativa.

Nossa refinaria foi contemplada pela excelência de seus resultados em segurança industrial com os prêmios “Award for Safety Achievement” (Prêmio pela Conquista em Segurança), por 365 dias sem acidentes com afastamento, e “Meritorious Safety Award” (Prêmio Meritório em Segurança), por 365 dias sem acidentes reportáveis com empregados próprios. (PETROBRAS, 2014, BLOG FATOS E DADOS, POST 2)

A empresa utilizou também a *autopromoção* quando buscou, por meio da divulgação de resultados positivos da refinaria americana, amenizar as críticas relacionadas à sua compra.

A refinaria de Pasadena continua processando acima de 100 mil bpd em função da disponibilidade de petróleo não convencional (tightoil) a preços competitivos, associado à eliminação de gargalos operacionais em suas instalações. (PETROBRAS, 2014, BLOG FATOS E DADOS, POST 1)

A outra estratégia da companhia, a *suplicação*, foi utilizada pela Petrobras com o intuito de passar ao público uma ideia de perseguição por parte da imprensa, como por exemplo nas respostas da estatal ao Jornal Houston Chronicle e Agência Estado:

A Petrobras reitera que vem prestando todos os esclarecimentos necessários e refuta insinuações de ocultamento de corrupção. (PETROBRAS, 2014, BLOG FATOS E DADOS, POST 3)

A Petrobras repudia fortemente os termos utilizados pelo jornalista João Bosco Rabello. (PETROBRAS, 2014, BLOG FATOS E DADOS, POST 4)

As táticas de GI também foram adotadas pela empresa em suas publicações sobre a compra da refinaria de Pasadena. Nas publicações analisadas, as duas táticas mais frequentes foram *explicações* e *justificativas*. A primeira foi identificada nas vezes em que a empresa buscou esclarecer e informar sobre os detalhes da operação de compra da refinaria:

O valor de US\$ 1,249 bilhão, portanto, se refere ao total desembolsado com a aquisição do negócio Pasadena. Desde a aquisição pela Petrobras, em 2006, até hoje o lançamento contábil de perdas foi de US\$ 530 milhões, que podem ser revertidos, total ou parcialmente. (PETROBRAS, 2014, BLOG FATOS E DADOS, POST 17)

Já a tática *justificativas* apareceu nos casos em que a empresa respondeu às críticas e acusações sobre a decisão de compra da refinaria pela diretoria e o Conselho de Administração que aprovou o negócio, como exemplificado no seguinte trecho:

Desde 2006, ressaltou a presidente, houve diversas alterações no cenário econômico e do mercado de petróleo, tanto brasileiro quanto mundial, como a crise econômica de 2008, que reduziu as margens de refino e o consumo de derivados, e a descoberta do pré-sal, levando a Companhia a rever suas prioridades. Assim, o negócio originalmente concebido transformou-se em um empreendimento de baixo retorno sobre o capital investido. (PETROBRAS, 2014, BLOG FATOS E DADOS, POST 25)

Além destas, a tática *comportamento pró-social* foi aplicada na tentativa de melhorar sua imagem e a da refinaria que adquiriu, informando a adoção de práticas relacionadas à responsabilidade social e ambiental.

As caldeiras já estão operando normalmente e as unidades estão retornando à operação ao longo do dia de hoje, seguindo as diretrizes de Segurança, Meio Ambiente e Saúde que norteiam nossas ações. (PETROBRAS, 2015, BLOG FATOS E DADOS, POST 7)

Outra tática, a de *culpar e atacar os outros*, foi utilizada pela empresa ao informar que as cláusulas que obrigaram a Petrobras a adquirir a outra parte da refinaria pertencente à Astra Oil não foram apresentadas ao Conselho Administrativo. A empresa culpou o Diretor da Área Internacional pela aprovação do negócio, conforme demonstrado no seguinte trecho:

O resumo executivo originado pelo Diretor da Área Internacional e apresentado ao Conselho de Administração sobre a compra da refinaria de Pasadena não citava as cláusulas de “Marlim” e “Put Option”, nem suas condições e preço de exercício. (PETROBRAS, 2014, BLOG FATOS E DADOS, POST 8)

A tática de *culpar e atacar outros* foi também empregada pela empresa, no momento em que, após a mudança de governo e conseqüentemente da direção da estatal, ela assume, então, a posição de culpar a Astra Oil, ex-sócia da Petrobras no empreendimento, pelos prejuízos relacionados à aquisição da refinaria de Pasadena.

Demos entrada em ação judicial contra o grupo Astra nos Estados Unidos, a fim de obter indenização por prejuízos decorrentes de condutas ilícitas relacionadas à compra da refinaria de Pasadena, localizada no Texas, em 2006. (PETROBRAS, 2016, BLOG FATOS E DADOS, POST 5)

Para divulgar suas ações de investigação das denúncias de irregularidades que envolveram a compra da refinaria, a Petrobras usou a tática de *exposição de atitudes*.

A Petrobras informa que constituiu, em 24/03/2014, comissão interna, coordenada pela Auditoria Interna da Companhia, para apurar os processos de compra da Refinaria de Pasadena, no Texas. A referida Comissão tem prazo previsto de 45 dias para apresentar suas conclusões. (PETROBRAS, 2014, BLOG FATOS E DADOS, POST 20)

Caso 3: CPI

O terceiro caso analisou as publicações da Petrobras, no Blog Fatos e Dados, sobre a CPI que investigou a empresa no Congresso Nacional. A referida CPI foi encerrada em outubro de 2015 e apresentou um relatório final bastante questionado, pois na lista de 70 recomendações de indiciamento, havia apenas um político. De acordo com reportagem publicada pelo portal G1ⁱⁱ, o relator da CPI, deputado Luiz Sérgio, do Partido dos Trabalhadores, apontou a Petrobras como vítima de um cartel de empreiteiras com a cumplicidade de maus funcionários. Mas o portal UOLⁱⁱⁱ apresentou questionamentos de deputados integrantes da CPI, que ressaltaram a proteção aos políticos e integrantes do governo envolvidos, além da participação dos partidos políticos que receberam os recursos oriundos do esquema.

Analisando as publicações no Blog Fatos e Dados sobre o assunto, foram identificadas nove publicações relacionadas ao tema, sendo que a única estratégia de gerenciamento de impressões utilizada foi a *suplicação*. As táticas identificadas foram a *exposição de atitudes* e as *justificativas*.

Como exemplo da estratégia de *suplicação*, o trecho a seguir busca apresentar a empresa como desamparada e vítima de uma situação, alegando que ela estaria sendo perseguida, no intuito de prejudicar politicamente a presidente do País:

A revista El Mundo, da Espanha, destaca que a presidente Dilma Rousseff afirmou que não teme uma CPI sobre os negócios da Petrobras e que essa é uma iniciativa da oposição para afetar suas chances a um segundo mandato. Diz que o pedido de CPI foi lançado por partidos de oposição após a presidente admitir que aprovou a compra da refinaria de Pasadena. Afirma que a oposição quer investigar também a construção da refinaria de Abreu e Lima. (PETROBRAS, 2014, BLOG FATOS E DADOS, POST 1)

Esse trecho consiste numa resposta da estatal a uma reportagem do portal do jornal espanhol El mundo^{iv}, que aborda a pressão no Congresso Nacional em instaurar a CPI que investigou os negócios da Petrobras. Na matéria, o jornal esclarece que a transação duvidosa que resultou na compra da refinaria de Pasadena, assim como a construção da refinaria Abreu e Lima, que custou quase dez vezes o valor inicial previsto pela companhia, foram motivadores para as investigações no Congresso.

Quando foi questionada pela imprensa, a Petrobras utilizou majoritariamente a tática de GI *justificativas*, no intuito de mostrar a sua versão dos fatos, para reduzir o impacto negativo das acusações e denúncias, tentando minimizar o desgaste de sua imagem ao apresentar sua versão dos acontecimentos.

A comissão interna instaurada pela companhia para averiguar denúncias de supostos pagamentos envolvendo a SBM Offshore não encontrou fatos ou documentos que evidenciem tais pagamentos. (PETROBRAS, 2014, BLOG FATOS E DADOS, POST 5)

Além dessa tática de GI, a companhia também utilizou a *exposição de atitudes*, explicando suas ações de colaboração com as autoridades, com quem teria contribuído ao divulgar os documentos da CPI.

Com intuito de dar transparência aos procedimentos da CPI instaurada no Senado, inauguramos uma categoria no blog dedicada exclusivamente à comissão. Nela, disponibilizaremos reportagens, vídeos, documentos e transcrições referentes às sessões. (PETROBRAS, 2014, BLOG FATOS E DADOS, POST 3)

Caso 4: Pré-Sal

Este último caso analisou as publicações da Petrobras, no Blog Fatos e Dados, relacionadas à exploração das reservas do pré-sal. Em novembro de 2007 a empresa encontrou petróleo em regiões mais profundas do oceano, denominadas pré-sal, com uma reserva de até oito bilhões de barris de petróleo na bacia de Santos. Em setembro de 2008, segundo Mullati e Lopes (2015), a Petrobras anunciou o crescimento das reservas brasileiras em aproximadamente 86%, com as reservas comprovadas nos Campos Iara e Tupi. No ano de 2009, a estatal iniciou a produção de petróleo oriundo da camada do pré-sal (MULLATI e LOPES, 2015).

Em 2016 a Petrobras bateu recorde na produção de petróleo no pré-sal, conforme matéria do jornal Valor Econômico^v, atingindo uma produção média mensal de 1,02 milhão de barris por dia, um crescimento de 33%, se comparado ao ano anterior. A produção no pré-sal terminou 2016 correspondendo a cerca de 40% do total de petróleo produzido no país.

Analisando-se o Blog Fatos e Dados da Petrobras, foram encontradas 36 publicações relacionadas ao assunto. Nelas, ficou claro que a empresa utilizou as estratégias de *autopromoção, exemplificação, insinuação e intimidação*. As táticas empregadas nas publicações foram as *explicações* e as *justificativas*.

Em suas postagens acerca do pré-sal, a estratégia de gerenciamento de impressões *autopromoção* foi majoritariamente utilizada pela companhia no intuito de demonstrar a magnitude dessas reservas, a viabilidade econômica e os recordes de produção alcançados após sua descoberta e exploração, como se vê a seguir:

Nosso trabalho exploratório nos leva a constantes descobertas de óleo e gás, que sustentam nossa produção desses energéticos, repõem o óleo produzido e elevam a segurança no abastecimento nacional. No presente, já são 27,4 bilhões de barris de óleo equivalente, entre reservas provadas e volumes potencialmente recuperáveis, sendo a contribuição do pré-sal da ordem de 57%. Partimos de 8 bilhões de barris de óleo equivalente provados em 2003, quando não existia o pré-sal, chegamos a 16 bilhões de barris provados no presente, que já contam com 27% de contribuição dessa nova província produtora. E incorporamos descobertas que nos levam à avaliação inicialmente feita. (PETROBRAS, 2014, BLOG FATOS E DADOS, POST 13)

O início da produção do campo de Lapa acontece em um momento de resultados expressivos no pré-sal. A produção de petróleo por nós operada nessa fronteira já supera 1,2 milhão de barris por dia e, em novembro, atingimos a marca histórica de 1 bilhão de barris de petróleo produzidos no pré-sal. (PETROBRAS, 2016, BLOG FATOS E DADOS, POST 5)

Outra estratégia utilizada nas publicações do Blog foi a *exemplificação*, visando demonstrar a representatividade do pré-sal, tanto nos resultados da empresa quanto na economia brasileira, assim como na evolução tecnológica envolvida na extração do petróleo, reduzindo o tempo de perfuração com a descoberta de novas tecnologias.

Temos perfurado poços no pré-sal em tempo cada vez menor, sem abrir mão das melhores práticas mundiais de segurança operacional. Para se ter ideia da importância dessa atividade, basta dizer que cerca de 50% dos investimentos no pré-sal são voltados para a construção e avaliação de poços. Com a experiência adquirida e a introdução de novas tecnologias e melhores práticas, o tempo médio de perfuração de poços no pré-sal nos campos de Lula e Sapinhoá passou de 126 dias, em 2010, para

60 dias em 2013, o que corresponde a uma redução de 55%. (PETROBRAS, 2014, BLOG FATOS E DADOS, POST 22)

A estratégia *insinuação* foi utilizada pela empresa, uma vez que a Petrobras buscou, por meio de informações sobre a exploração do pré-sal, demonstrar benefícios para o conjunto da economia e para o desenvolvimento tecnológico do País, tornando-se mais atrativa aos olhos do público.

De acordo com a nova Pesquisa Industrial Mensal (PIM) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), na última década, a indústria extrativista dobrou a participação na composição do Produto Interno Bruto (PIB). O peso do setor dentro do cenário industrial nacional saltou de 5% em 2000 para 11,2% em 2010. Entre as explicações para o salto está a descoberta do pré-sal, em 2006, que aumentou a importância da produção de petróleo na economia brasileira. (PETROBRAS, 2014, BLOG FATOS E DADOS, POST 24)

A última estratégia utilizada pela Petrobras foi a *intimidação*, empregada em um caso específico em que a empresa adotou postura agressiva ao responder um questionamento relacionado aos impactos ambientais no processo de exploração do pré-sal.

A Petrobras repudia veementemente a afirmação que tem tratado com descaso no que tange a danos ambientais. A produção do pré-sal, iniciada em maio de 2009, hoje é responsável por mais de 500.000 barris de óleo por dia, sem que tenham sido constatados danos ao meio ambiente. (PETROBRAS, 2014, BLOG FATOS E DADOS, POST 25)

Já nas respostas aos veículos de comunicação, a tática *explicações* foi utilizada pela empresa com o intuito de expor detalhes das operações no pré-sal, e informar sobre suas atividades de exploração do petróleo na região.

A Petrobras reafirma que os investimentos já realizados e previstos no Plano de Negócios (PNG 2014-2018) garantem o cumprimento de todos os seus compromissos até 2030 sem a necessidade de construção de novos gasodutos de transporte. (PETROBRAS, 2014, BLOG FATOS E DADOS, POST 27)

A tática *justificativas* foi a adotada pela Petrobras em suas respostas, quando foi percebida pela empresa a necessidade de esclarecer os questionamentos das reportagens, para assim justificar suas ações e escolhas.

Por razões de procedimento interno, a Petrobras não divulga a lista das empresas convidadas para o certame. (PETROBRAS, 2015, BLOG FATOS E DADOS, POST 33)

No bojo do Memorando de Entendimentos assinado em 24 de outubro de 2016 entre Total e Petrobras, visando à formação de uma parceria estratégica, constam diversas iniciativas, como acordos de cooperação tecnológica, desenvolvimento de estudos conjuntos em áreas no Brasil e no exterior e negociação de parcerias em determinados ativos, de interesse comum. (PETROBRAS, 2016, BLOG FATOS E DADOS, POST 31)

Ao fim da análise, foi possível construir as tabelas 1 e 2. A primeira, a seguir, deixa claras as estratégias de GI mais frequentes, nas publicações analisadas, divididas pelos quatro casos (Operação Lava Jato, Pasadena, CPI e Pré-sal).

Tabela 1: Estratégias de GI utilizadas por caso

	Caso 1: Lava Jato	Caso 2: Pasadena	Caso 3: CPI	Caso 4: Pré-sal	Total
Autopromoção	2	1	0	20	23
Exemplificação	0	0	0	3	3
Intimidação	4	0	0	1	5
Insinuação	0	1	0	1	2
Suplicação	6	3	1	0	10

Fonte: Elaborada pelos autores

Já a Tabela 2 evidencia quais as táticas de GI mais utilizadas pela empresa, segundo a análise realizada, também divididas pelos quatro casos (Operação Lava Jato, Pasadena, CPI e Pré-sal).

Tabela 2: Táticas de GI utilizadas por caso

	Caso 1: Lava Jato	Caso 2: Pasadena	Caso 3: CPI	Caso 4: Pré-sal	Total
Culpar e atacar outros	1	1	0	0	2
Dispositivos de memória	1	0	0	0	1
Explicações	5	10	0	4	19
Exposição de atitudes	8	2	3	0	13
Justificativas	3	6	5	7	21
Comportamento Pró-Social	0	2	0	0	2

Fonte: Elaborada pelos autores

Esses resultados e o que eles significam são discutidos, mais detalhadamente, na próxima seção do artigo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como propósito analisar as ações de gerenciamento de impressões empreendidas pela Petrobras por meio de suas publicações no blog Fatos e Dados, no período de 2013 a 2016. A companhia enfrentou, no período analisado, um momento bastante peculiar da sua história. Pouco tempo depois da euforia da descoberta de petróleo no pré-sal, a estatal foi obrigada a concentrar seus esforços em manter sua reputação após denúncias envolvendo casos de corrupção e decisões equivocadas que lhe renderam prejuízos bilionários.

A análise de conteúdo dessas publicações aponta que a estratégia mais utilizada pela empresa foi a *autopromoção*, evidenciando o intuito da estatal de se projetar como uma companhia que ainda apresenta resultados positivos quanto à produção de petróleo e alta tecnologia empregada nas suas atividades de exploração submarina. A segunda estratégia mais frequente foi a *suplicação*, o que indica que a organização buscou se mostrar como vítima nas situações de corrupção em que esteve envolvida, ressaltando os prejuízos causados em suas finanças e à sua imagem, por exemplo, por maus funcionários - desconsiderando, no entanto, que empregados da organização não deixam de ser a própria organização.

Os resultados desta análise vão ao encontro do estudo de Frühauf *et al* (2015), que examinaram as estratégias de gerenciamento de impressões dos pacientes em relação aos seus terapeutas, sendo também as mais frequentes as de *suplicação* e *autopromoção*. Já o estudo de Cheng, Chiu e Chang (2015) demonstrou que os funcionários de várias indústrias em Taiwan

que empregaram a tática do GI de *autopromoção* tiveram reajuste salarial e satisfação profissional maiores que os que não o fizeram, sinalizando que se trata de estratégias que podem funcionar bem. Conclusões similares foram encontradas por Ferreira, Gondima e Pilati (2014), ao identificarem que, em entrevistas de emprego, a estratégia de *autopromoção* influencia mais positivamente a avaliação do entrevistador. Já quanto à estratégia de *suplicação*, do mesmo modo como ocorreu no caso da Petrobras, o estudo de Carrera (2012), que investigou o GI dos usuários do Facebook em suas postagens, também a identificou como uma das estratégias mais utilizadas. Tais resultados podem indicar que, nas situações em que o ator se encontra em condições desfavoráveis, a tentativa de vitimização pode ser uma prática recorrente, do mesmo modo que se autopromover pode ser uma ferramenta bastante utilizada na busca reconhecimento.

No que se refere às táticas de GI, os resultados mostram que as publicações da empresa se valeram, recorrentemente, das táticas de *justificativas* e *explicações*, respectivamente, revelando que, nas situações em que foi questionada pelos diversos veículos de comunicação, buscou reduzir os impactos negativos ou minimizar a severidade das denúncias, por meio do fornecimento de dados e do esclarecimento das informações. Em seguida, a tática mais utilizada foi a *exposição de atitudes*, demonstrando que, nos momentos em que a empresa não conseguiu explicar denúncias ou se justificar, procurou demonstrar ter tomado as devidas atitudes na elucidação dos fatos, para colaborar com as investigações das autoridades competentes.

Assim como ocorre na Petrobras, o estudo de Jatahi (2004), demonstrou que o Banco Central do Brasil, desde a sua criação, encontrou no GI um instrumento a ser utilizado na construção de uma imagem de autoridade e eficiência, canalizando recursos do ambiente institucional para garantir a sobrevivência da organização. Já no estudo de Oliveira (2014), que analisou as ações de responsabilidade social e ambiental da Renault do Brasil, a tática defensiva mais utilizada pela empresa foi a *retratação*. O que chama a atenção no resultado da presente pesquisa é que não foi encontrada nenhuma ocorrência dessa tática nas publicações da Petrobras, assim como também não se identificou a tática *desculpas*. Isso indica que não fez parte das ações da empresa admitir qualquer responsabilidade por fatos indesejáveis, nem conseguir o perdão para eles, ainda que as notícias da mídia que a empresa respondeu trouxessem dados que deixassem evidente a má atuação da companhia.

De forma geral, em relação às estratégias de gerenciamento de impressões, ficou evidente que, quando a estatal buscou publicar as notícias positivas em relação às suas atividades, as postagens puderam ser relacionadas às estratégias de *autopromoção* e *exemplificação*, uma vez que o intuito da empresa era demonstrar sua capacidade de produção e a sua importância econômica e simbólica para o país. Por outro lado, nos momentos em que as publicações traziam denúncias de irregularidades, as respostas utilizaram as estratégias de *suplicação* e *intimidação*. A escolha dependia da comprovação, ou não, das denúncias. Quando as acusações apresentadas pareciam frágeis, a empresa respondia atacando, mostrando-se indignada e condenando os veículos de imprensa ou jornalistas; já nas situações em que eram fortes as evidências, ou comprovadas as denúncias, a empresa se mostrava como vítima lesada pelos maus feitos apontados.

Tudo isso deixa claro que o gerenciamento de impressões é, de fato, uma ferramenta utilizada pela organização para a construção de uma imagem institucional positiva e de relacionamento com os *stakeholders*. Como se viu, a Petrobras faz intenso uso do GI, utilizando estratégias e táticas diversas. No entanto, é importante para as empresas que suas práticas sejam compatíveis com a imagem que procuram transmitir.

No caso da estatal, cabe questionar se não teria havido exagero nessas práticas, em detrimento de uma efetiva atuação contra a má gestão e a corrupção que a abalaram e trouxeram prejuízos para acionistas^{vi}, que investiram em uma companhia cuja gestão se provou ineficiente; para fornecedores^{vii}, que tiveram dificuldades para recuperar seus ativos; para os mais de 170

mil funcionários que foram demitidos da estatal^{viii}; e, enfim, para o país como um todo, que percebeu a fragilidade do seu setor econômico de petróleo e gás, e a insegurança quanto ao seu mercado de capitais.

Mesmo após comprovadas as irregularidades, a empresa atuou para evitar CPIs no Congresso Nacional, e patrocinou o treinamento de seus executivos e ex-executivos para os depoimentos^{ix}, após receber de integrantes do governo, à época, as perguntas que seriam feitas. Essas e outras iniciativas deixam dúvidas sobre o caráter de suas ações de GI, se seriam cínicas ou sinceras.

Em termos de limitações do estudo, a não realização de entrevistas com *stakeholders* é uma a ser apontada. Mas isso, assim como análises mais quantitativas, fugiu a seu escopo. Por fim, ressalta-se que, até o momento da conclusão deste estudo, ainda se encontravam em curso as investigações acerca das irregularidades nos negócios da empresa e de todos os envolvidos, sendo esta outra limitação da pesquisa.

Sugere-se que estudos futuros se aprofundem na discussão da relação entre a estatal e o governo brasileiro. Outras pesquisas, complementares a esta, poderiam analisar comunicações como as que foram objeto deste estudo, porém unindo a teoria do GI a outros temas também úteis para se compreender essa realidade complexa. Exemplos são a teoria de governança corporativa, a de agência e da dinâmica do poder nas organizações.

Em relação às implicações acadêmicas e gerenciais deste trabalho, espera-se que ele sirva de inspiração para novas pesquisas e que, principalmente, contribua para tornar a teoria do GI mais utilizada como uma ferramenta de análise nos estudos em âmbito organizacional, auxiliando na compreensão das atividades empresariais, governamentais e profissionais. As organizações e os profissionais da área de gestão, mediante o conhecimento dessa teoria, podem se beneficiar do seu uso, tanto na promoção de suas ações e defesa em eventuais situações de ameaças, quanto para identificarem o seu uso por parte de terceiros.

REFERÊNCIAS

- ASAWO, S. P.; GEORGE, B. M. Leaders' intimidation impression management and subordinates' affective job commitment in Nigeria. **International Journal of Organization Theory & Behavior**, v. 21, n. 1, p. 2-16, 2018.
- AZEVEDO, P. F; SERIGATI, F. C. **Preços administrados e discricionariedade do Executivo**. Rev. Econ. Polit. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 510-530, Setembro, 2015.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo, Edições: 70, 2011.
- CARRERA, F. **Gerenciamento de impressões, música e sites de redes sociais: o self a partir do compartilhamento de letras e vídeos**. Contemporanea-Revista de Comunicação e Cultura, v. 10, n. 1, p. 239-262, 2012.
- CARVALHO, P. M. **O papel de empreendedor na constituição da identidade: uma análise dramática**, 2016. Dissertação – UFPR, Curitiba, 2016.
- CHENG, J. W. *et al.* **Do You Put Your Best Foot Forward? Interactive Effects of Task Performance and Impression Management Tactics on Career Outcomes**. The Journal of psychology, v. 148, n. 6, p. 621-640, 2014.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**; tradução Magda Lopes. – 3 ed. – Porto Alegre: ARTMED, 296 páginas, 2010.
- DEAUX, Kay; WRIGHTSMAN, Lawrence S. **Social Psychology**. Brooks, 1988.
- DIDIER, J. M. O. L; MENDONÇA, J. R. C. **Gerenciamento de Impressões e Liderança Carismática: relações e possibilidades para estudos em empresas de hospitalidade**. 31° EnANPAD, 2007, Rio de Janeiro, p.31.
- FERREIRA, A. S. M; GONDIMA, S. M. G; PILATI, R. **Gerenciamento de impressões e tomada de decisão em entrevistas de emprego**. Psicol. ciênc. prof, v. 34, n. 1, p. 66-79, 2014.

FRÜHAUF, S. *et al.* What to Expect in the Intake Interview? Impression Management Tactics of Psychotherapy Patients. **Journal of Social and Clinical Psychology**, Vol. 34, No. 1 pp. 28-49, 2015.

GARDNER, W. L.; MARTINKO, M. J. **Impression management in organization**. Journal of Management, v.14, p. 311-338, 1988.

GIACALONE, Robert A.; ROSENFELD, Paul. **Impression management in the organization**. H, NJ Lawrence Erlbaum Associates, 1989.

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petropolis: Vozes, 1985.

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

JAISWAL, P.; BHAL, K T. Behavioural flexibility: The use of upward impression management tactics by subordinates for good performance rating from leader and impact of organizational & leader's machiavellianism. **Global Journal of Flexible Systems Management**, v. 15, n. 4, p. 313-326, 2014.

JATAHI, P. J. C. **O poder simbólico e o gerenciamento de impressões em organizações públicas: a construção do mito da eficácia do Banco Central na administração da política econômica**. Cadernos EBAPE.BR, v. 2, n. 3, p. 1-13, 2004.

JONES, E. E.; PITTMAN, T. S. **Toward a general theory of strategic self-presentation. Psychological perspectives on the self**, v. 1, 1982.

MACHADO, J; BARICHELLO, E. M. M. R. **Relações Públicas na Ambiência da Internet: Estratégias de Comunicação Empreendidas pela Petrobras em seu Portal Institucional**. V Congresso ABRAPCORP, 2011.

MEDEIROS S. N. *et al.* **Limitações digitais comportamentais e de acesso entre participantes de rede social virtual: um estudo sobre gerenciamento de impressões no facebook**. Dissertação – UFPB, João Pessoa, 2013.

MEDEIROS, C. R. O.; SILVEIRA, R. A. A Petrobrás nas teias da corrupção: mecanismos discursivos da mídia brasileira na cobertura da Operação Lava Jato. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 11, n. 31, p. 11-20, 2018.

MENDONÇA, J. R. C.; AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. **RAE**, 2003, v. 43, n.1, p. 1-13.

MENDONÇA, J. R. C; CORREIA, M. A. L. **A abordagem dramática e os métodos visuais de pesquisa: a observação do gerenciamento de impressões nas interações sociais**. Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 4, 2008.

MENDONÇA, J. R. C.; FACHIN, R. C. **O teatro das interações sociais nas organizações: fases do gerenciamento de impressões na perspectiva dramática**. GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 4, n. 4, 2010.

MENDONÇA, J. R. C.; VIEIRA, M. M. F; SANTO, T. M. V. E. **Gerenciamento de impressões, comunicações e ações simbólicas como elementos facilitadores na gestão de processos de mudança organizacional**. EnANPAD, 23°, 1999, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

MULATTI, F. S.; LOPES, R. D. **Mercado de capitais: uma análise das ações da Petrobras ao longo de dez anos**. Anais dos Ciclos de Estudos em Administração e Ciclos de Estudos Tecnológicos dos cursos de Administração e Tecnológicos da FAFIJAN, Jandaia do Sul, 2015.

NOGUEIRA, J. P. F.; CASTRO, C. P. **Internet, Democracia e Comunicação de Governo: análise do conteúdo da página do Facebook do Portal Brasil da Presidência da República**. Revista de Estudos da Comunicação, Curitiba, v. 15, n. 37, p. 134-151, maio/ago. 2014.

OLIVEIRA FILHO, J. T. S.; COUTINH, I. M. S. **Entre denúncias e silêncios: a cobertura do caso pasadena em emissoras de tv comercial e pública**. XII Congresso da Associação Latinoamericana de Investigadores da Comunicação – ALAIC, 2014.

OLIVEIRA, P. H. de. **Gerenciamento de impressões da responsabilidade social e ambiental: um estudo de caso numa multinacional automotiva no Brasil**. Dissertação – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014.

PAULA, S. L.; MENDONÇA, J. R. A construção de uma impressão socialmente responsável: um estudo em Instituições de Ensino Superior a partir da Comunicação Organizacional. **Revista de Negócios**, v. 19, n. 1, p. 44-69, 2014.

PORTELINHA, M. A. M. **Uma análise da atual situação da petrobras e a influência das crises sobre os níveis de produção**, Rio de Janeiro: UFRJ / Escola Politécnica, 2015.

ROSENFELD, P. **Impression management, fairness, and the employment interview**. *Journal of Business Ethics*, v. 16, n. 8, p. 801-808, 1997.

ROULIN, N.; BANGERTER, A.; LEVASHINA, J. **Honest and deceptive impression management in the employment interview: Can it be detected and how does it impact evaluations?**. *Personnel Psychology*, v. 68, n. 2, p. 395-444, 2015.

SCHLENKER, B. R. **Impression management**. Brooks/Cole Publishing Company, 1980.

SILVA, M. V.; BALDISSERA, R. **O mito Petrobras: um discurso atualizado via propaganda institucional (1961-2011)**. Encontro Nacional de História da Mídia (10.: 2015 jun. 3-5: Porto Alegre, RS). Anais. [Porto Alegre, RS: Alcar, 2015]., 2015.

TERRA, C. F. **Comunicação corporativa digital: o futuro das relações públicas na rede**. São Paulo. Dissertação de Mestrado. Escola de Comunicações e Artes da USP. 2006.

THOMPSON-WHITESIDE, H.; TURNBULL, S.; HOWE-WALSH, L. Developing an authentic personal brand using impression management behaviours: Exploring female entrepreneurs' experiences. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 21, n. 2, p. 166-181, 2018.

VARGAS, L. H. F.; DE ALMEIDA, J. E. F.; JÚNIOR, E. M. Lucro e prejuízo sob a perspectiva da administração: como os resultados são apresentados nos relatórios de administração? **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 8, n. 4, 2014.

WOOD JR., T. **Organizações de simbolismo intensivo**. *RAE*, v. 40, n. 1, mar. 2000

ⁱ Disponível em: <<http://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2016/12/lava-jato-fecha-o-ano-com-o-maior-numero-de-fases-desde-2014.html>>. Acesso em 10 jul. 2018

ⁱⁱ Disponível em: <<http://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/2015/10/relator-da-cpi-da-petrobras-inocenta-dilma-lula-foster-e-gabrielli.html>>. Acesso em 10 jul. 2018

ⁱⁱⁱ Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2015/10/23/deputados-respondem-para-que-serviu-a-cpi-da-petrobras.htm>>. Acesso em 10 jul. 2018

^{iv} Disponível em: <<http://www.elmundo.es/america/2014/05/07/536a797cca4741662a8b4585.htm>>. Acesso em 13 jan. 2017>. Acesso em 10 jul. 2018

^v Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/4832608/petrobras-bate-recorde-na-producao-em-dezembro-e-atinge-meta-de-2016>>. Acesso em 10 jul. 2018

^{vi} Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/08/1668649-acionistas-da-petrobras-no-brasil-irao-a-justica-por-prejuizos-com-corrupcao.shtml>>. Acesso em 12 jul. 2018

^{vii} Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/sindileme/noticias/crise-da-petrobras-afeta-empreiteiras-estaleiros-e-20-mil-fornecedores>>. Acesso em 12 jul. 2018

^{viii} Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/03/1755010-pos-lava-jato-petrobras-ja-demitiu-170-mil-funcionarios.shtml>>. Acesso em 12 jul. 2018

^{ix} Disponível em: <https://oglobo.globo.com/brasil/petrobras-diz-que-treinou-depoentes-de-cpi-com-base-em-perguntas-disponiveis-na-internet-13491760>. Acesso em 14 jul. 2018