

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Danielle Costa Oliveira**

**A LEGITIMAÇÃO ORGANIZACIONAL POR MEIO DO USO DO  
GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES: o caso da Universidade Federal do  
Acre**

**Porto Alegre - RS  
2019**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Danielle Costa Oliveira**

**A LEGITIMAÇÃO ORGANIZACIONAL POR MEIO DO USO DO  
GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES: o caso da Universidade Federal do  
Acre**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Dias Lopes

**Porto Alegre - RS  
2019**

CIP - Catalogação na Publicação

Oliveira, Danielle Costa  
A LEGITIMAÇÃO ORGANIZACIONAL POR MEIO DO USO DO  
GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES: o caso da Universidade  
Federal do Acre / Danielle Costa Oliveira. -- 2019.  
86 f.  
Orientador: Fernando Dias Lopes.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa  
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre,  
BR-RS, 2019.

1. Legitimidade. 2. Gerenciamento de Impressões. 3.  
Ações de Comunicação. 4. Análise de Conteúdo. I.  
Lopes, Fernando Dias, orient. II. Título.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu Deus por me permitir viver esta experiência, pelo sustento diário, por renovar as minhas forças e fé para prosseguir mesmo diante de tantas dificuldades, pelo conhecimento e entendimento providos. “Ó profundidade das riquezas, tanto da sabedoria, como da ciência de Deus! Quão insondáveis são os seus juízos, e quão inescrutáveis os seus caminhos! (...) Porque dele, e por ele, e para ele são todas as coisas; glória pois, a ele eternamente. Amém.” (Romanos, 11:33,36)

Ao meu marido, Igor Carneiro Oliveira, pelo incentivo, companheirismo, afeto, paciência (muita paciência!), por cuidar da nossa filha para que eu pudesse estudar e por suportar toda essa carga juntamente comigo. Serei sempre grata!

À minha mãe, Maria do Carmo Reis da Costa, pelas orações, palavras de apoio e incentivo.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Fernando Dias Lopes, pelo profissionalismo e competência, por ser presente mesmo estando longe fisicamente. Um agradecimento especial pela compreensão e paciência. Obrigada por me mostrar o caminho do conhecimento.

À Universidade Federal do Acre, pela viabilização deste Mestrado Interinstitucional, pelos incentivos e provisões, em especial à Prof. Dra. Margarida de Aquino Cunha e ao Prof. Dr. Josimar Batista Ferreira.

À Dra. Maria Ceci Mizoscky enquanto coordenadora do Minter UFAC-UFRGS.

Aos meus colegas de mestrado pela convivência ao longo desta jornada e cuidado que tiveram comigo no período da gravidez quando estive longe da minha família. Jamais esquecerei tudo o que vocês fizeram! Agradeço de forma especial às amigas Kárytha Krystyny, Elizabete Santos, Jhennifer Lauanne e Gisélia Agostinho, compartilhamos não apenas dois anos e meio de mestrado, mas uma vida!

À Ane Kelly Salvino e Meirelem Santos que foram cúmplices, confidentes e conselheiras desde o início até o fim desta jornada. Obrigada pela amizade!

Ao irmão em Cristo, Sílvio Pereira Filho, pelas dicas e por me mostrar o caminho rumo ao mestrado. Essa jornada começou muito antes e você foi um grande incentivador.

Aos colegas de trabalho e familiares pelo apoio e torcida.

A todos, muito obrigada!

## RESUMO

A legitimidade de uma organização está relacionada ao grau de conformidade de sua estrutura com as instituições do seu ambiente. Enquanto agentes racionais, as organizações procuram se conformar a essas instituições com intuito de gozar das prerrogativas que delas decorrem e evitar punições procedentes da não observância das regras, padrões e expectativas impostos. Este estudo busca integrar a perspectiva institucional e o gerenciamento de impressões com o objetivo de compreender como as organizações buscam fortalecer sua legitimidade perante seu público-alvo em seu ambiente social. Trata-se de uma pesquisa qualitativa que procurou examinar o caso da Universidade Federal do Acre por meio da análise do conteúdo. O estudo revela que a administração se envolveu em diversas práticas de gerenciamento de impressões, sendo a principal delas a promoção organizacional. Por meio de matérias jornalísticas, identidade organizacional, discursos, parcerias e estrutura física, a gestão procurou apresentar a Universidade como altamente competente, eficaz e bem-sucedida. Além disso, a administração buscou conformar a imagem da organização com aquela aceita no seu ambiente social por meio do alinhamento cultural, do apoio normativo, e da consonância com as normas e lei relevantes do contexto na qual se insere. O fortalecimento da legitimidade da Universidade trouxe como benefícios para a organização tanto recursos econômicos quanto simbólicos.

**Palavras-chave:** Legitimidade, Gerenciamento de Impressões, Ações de Comunicação, Análise de Conteúdo.

## ABSTRACT

The legitimacy of an organization is related to the degree of conformity of its structure with the institutions of its environment. As rational agents, organizations seek to conform to these institutions in order to enjoy the prerogatives that result from them and to avoid punishment resulting from non-compliance with the rules, standards and expectations imposed. This study seeks to integrate the institutional perspective and the management of impressions in order to understand how organizations seek to strengthen their legitimacy their target audience in their social environment. It is a qualitative research that sought to examine the case of the Federal University of Acre through content analysis. The study reveals that management has been involved in a number of print management practices, the main one being organizational promotion. Through journalistic materials, organizational identity, speeches, partnerships and physical structure, the management sought to present the University as highly competent, effective and successful. In addition, the administration sought to conform the image of the organization with that accepted in its social environment through cultural alignment, normative support, and consonance with the relevant norms and law of the context in which it is inserted. The strengthening of the legitimacy of the University brought as benefits to the organization both economic and symbolic resources.

**Keywords:** Legitimacy, Impression Management, Communication Actions, Content analysis.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Jornal institucional destaca investimentos em infraestrutura.....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 2 – Matéria destaca investimentos em infraestrutura .....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 4 – Nova identidade visual da Ufac .....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 3 – Nova identidade visual da Ufac .....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 5 – Nova logomarca da Ufac.....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 6 – Utilização da nova identidade visual em cerimônias de inauguração de prédios e espaços físicos .....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 7 – Utilização da nova identidade visual em placa de identificação predial</b>	<b>49</b>
<b>Figura 8 – Selo em comemoração aos 50 anos da UFAC.....</b>	<b>51</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Síntese dos conceitos de legitimidade .....	17
Tabela 2 – Estratégias diretas e assertivas de gerenciamento de impressões organizacional .....	28
Tabela 3 – Estratégias diretas e defensivas de gerenciamento de impressões organizacional .....	29
Tabela 4 – Estratégias indiretas assertivas e defensivas de gerenciamento de impressões organizacional .....	30
Tabela 5 – Ações de comunicação corporativa .....	32
Tabela 6 – Siglas para identificação dos entrevistados .....	37
Tabela 7 – Síntese das diferentes estratégias de Gerenciamento de Impressões adotadas pela Ufac.....	55
Tabela 8 – Quantidade de matérias a respeito da Ufac na mídia impressa local ...	57
Tabela 9 – Percepção dos entrevistados a respeito da estrutura física da Ufac.....	62
Tabela 10 – Percepção dos entrevistados a respeito do ambiente do campus da Ufac .....	64
Tabela 11 – Atividades de extensão realizadas pela Ufac no período de 2010 a 2016 .....	66
Tabela 12 – Orçamento da Ufac no período de 2010 a 2016 .....	72

## SUMÁRIO

<b>1.APRESENTAÇÃO</b> .....	10
<b>1.1.OBJETIVOS</b> .....	12
<b>1.2. OBJETIVO GERAL</b> .....	12
<b>1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	12
<b>2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	14
<b>2.1. A LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL</b> .....	14
<b>2.1.1. Dimensões da legitimidade organizacional</b> .....	18
<b>2.1.2. Níveis da legitimidade organizacional</b> .....	20
<b>2.1.3. Objeto e fontes de legitimidade organizacional</b> .....	21
<b>2.2. GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES</b> .....	23
<b>2.2.1. Especificidades do Gerenciamento de Impressões</b> .....	26
<b>2.2.2. Ações de comunicação e Gerenciamento de Impressões</b> .....	31
<b>3.MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	34
<b>4.A UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE</b> .....	40
<b>4.1. Características Gerais</b> .....	40
<b>4.2. A Gestão “Inova Ufac”</b> .....	42
<b>4.3. Análise e discussão dos resultados</b> .....	53
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	76
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	78
<b>APÊNDICE A</b> .....	86
<b>APÊNDICE B</b> .....	87

## 1. APRESENTAÇÃO

A legitimidade de uma organização está relacionada ao grau de conformidade de sua estrutura com as instituições do seu ambiente, ou seja, com o sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições.

Toda organização está sujeita as pressões e valores do ambiente social em que está inserida, aquelas que incorporam elementos institucionalizados são mais bem sucedidas e, provavelmente, tem mais chances de sobrevivência (MEYER; ROWAN, 1992). Além disso, percebe-se um aumento de compromisso dos participantes internos bem como aprovação da audiência externa que forma uma espécie de “escudo” que protege a organização de ter a sua conduta questionada (MEYER; ROWAN, 1992). E ainda, investimentos, empréstimos, credenciais e tantos outros elementos dos quais a organização depende são mais facilmente obtidos quando uma organização se adequa aos sistemas sociais instituídos.

Deste modo, muitas organizações procuram se conformar a uma imagem aceita no ambiente social e, para isso, algumas se utilizam do processo de Gerenciamento de Impressões (GI).

O gerenciamento de impressões é o procedimento por meio do qual indivíduos, organizações ou grupos, em situações sociais, buscam controlar suas ações, ambiente, modo de vestir ou apresentar-se a fim de criar uma imagem positiva para seus diferentes públicos. Caracteriza-se por ser intencional e pode ocorrer de forma verbal, não verbal e com a utilização ou não de artefatos. As ferramentas de comunicação corporativa são frequentemente utilizadas para pôr em prática estratégias de GI. Elas são essenciais no processo de interação das organizações com seus diversos públicos.

Dito isto, este estudo teve por finalidade integrar a perspectiva institucional e o gerenciamento de impressões com o objetivo de compreender como as organizações buscam se legitimar no ambiente em que se encontram. Trata-se de uma investigação de cunho qualitativo que procurou analisar o caso da Universidade Federal do Acre (Ufac).

A Universidade Federal do Acre é a única universidade pública do estado do Acre. Sua história de criação e desenvolvimento está intimamente relacionada à elevação do Acre ao status de Estado da República Federativa do Brasil, sendo por isso, marcada por muitas lutas e empenho conjunto de políticos, governo, comunidade universitária e da população acreana. A organização desempenha importante papel na sociedade no que diz respeito à prestação de serviços educacionais tendo como missão a produção, sistematização e difusão do conhecimento. Desde sua fundação, dez reitores

deram suas contribuições à administração da Ufac, contudo, problemas financeiros, éticos e morais marcaram as últimas gestões administrativas o que resultou no comprometimento da imagem institucional.

Diante do cenário posto e com um forte discurso de “inovação”, em novembro de 2012 assumiu a administração da Universidade a equipe “Inova Ufac”, um grupo de trabalho que tinha como proposta transformar a Ufac, com mais de quatro décadas de existência, em uma universidade renovada.

A equipe buscou fazer melhorias nos espaços físicos da organização; implantar um modelo diferenciado de gestão pautado na descentralização e autonomia das unidades; construir alianças e parcerias junto aos mais variados organismos da sociedade; e estabelecer uma comunicação mais direta com objetivo de informar, sensibilizar e motivar o público-alvo para a execução dos objetivos da organização traçados no planejamento estratégico institucional.

As ações de comunicação efetivadas pela Universidade chamaram a atenção desta pesquisadora que se propôs a realizar um estudo mais aprofundado sobre o assunto. Assim, essa pesquisa procurou responder a seguinte pergunta: **como a Universidade Federal do Acre (Ufac) buscou fortalecer sua legitimidade perante seu público interno e em seu ambiente social por meio do processo de gerenciamento de impressões?**

Para responder tal questionamento, procurou-se primeiramente identificar qual imagem a Universidade buscou comunicar ao seu público interno por meio do exame de documentos e entrevistas em profundidade com gestores. Em seguida, buscou-se descrever as ações de comunicação corporativas empreendidas pela administração a fim de verificar se houve o emprego ou não de estratégias de gerenciamento de impressões no processo de comunicação da imagem. Este exame teve como fundamento a listagem de ações de comunicação proposta por Amantino-de-Andrade e Mendonça (2003) e a taxonomia de estratégias de gerenciamento de impressões proposta por Mohamed, Gardner e Paolillo (1999). Diante da constatação da utilização de estratégias de GI e com objetivo de demonstrar como a Universidade procurou se legitimar por meio do uso do gerenciamento de impressões organizacional, foi realizada uma análise de conteúdo para decodificação e apreciação dos dados.

A principal motivação desse trabalho foi primeiramente estudar a Universidade Federal do Acre e, em seguida, contribuir para a expansão do aprendizado sobre Legitimidade e Gerenciamento de Impressões a fim de evoluir na aplicação desses

conceitos de forma integrada e alinhada ao ambiente das organizações. Acredita-se que a análise do GI nas organizações é importante, pois este constitui importante processo para a ação organizacional na busca por legitimidade e pode fornecer maior entendimento sobre a atuação das organizações.

Academicamente, o tema Legitimidade & Gerenciamento de Impressões apresenta muitas oportunidades para estudo, uma vez que resultados obtidos em uma busca sistemática em diversos repositórios de bases de dados acadêmicos, tais como Repositório da Produção Científica do CRUESP, Catálogo de Teses e Dissertações da Capes, LUME-UFRGS entre outros, revelarem poucas pesquisas a respeito da temática.

Além disso, espera-se que as informações obtidas por meio desta pesquisa sirvam de subsídio para o entendimento do tema abordado em outras organizações; e que, institucionalmente, possa contribuir para análise crítica das práticas administrativas da Universidade visando seu contínuo aperfeiçoamento.

Essa dissertação está organizada em cinco capítulos e considerações finais. No capítulo um apresenta-se uma introdução contendo o problema de pesquisa, justificativa e relevância, em seguida, pontuam-se os objetivos do trabalho. O capítulo dois contempla a revisão da literatura, onde se apresenta a teoria da Legitimidade Organizacional, suas dimensões e principais características, seguida da teoria do Gerenciamento de Impressões com suas especificidades e relação com as ações de comunicação. No capítulo três, está demonstrado o detalhamento do método da pesquisa, as técnicas adotadas no procedimento de execução e tratamento dos dados. O capítulo quatro diz respeito à caracterização da unidade de estudo de caso; à análise dos documentos e entrevistas; e discussão dos resultados. E nas considerações finais estão sistematizadas as principais constatações alcançadas por meio do estudo em resposta ao problema de pesquisa.

## **1.1. OBJETIVOS**

### **1.2. OBJETIVO GERAL**

Esta pesquisa teve por objetivo geral compreender como a Universidade Federal do Acre (UFAC) buscou fortalecer sua legitimidade perante seu público interno em seu ambiente social por meio do processo de gerenciamento de impressões.

### **1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

A fim de alcançar o objetivo geral proposto foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar qual a imagem que a UFAC buscou comunicar ao seu público interno;
- Descrever as ações de comunicação corporativa utilizadas pela gestão;
- Identificar se houve o emprego ou não de estratégias de gerenciamento de impressões no processo de comunicação da imagem;
- Sendo o objetivo anterior afirmativo, analisar como a Universidade buscou ampliar sua legitimidade por meio do uso do gerenciamento de impressões organizacional;

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esta seção tem como objetivo fornecer uma base teórica que auxilie na discussão sobre a busca da legitimidade por meio do processo de gerenciamento de impressões.

### **2.1. A LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL**

O estudo da Teoria Institucional surgiu com os trabalhos de Philip Selznick (1957), um dos principais autores do velho institucionalismo nos estudos organizacionais, e sofreu diversas modificações com o passar do tempo. Ela possui diferentes vertentes, mas duas chamam atenção: uma em que se acredita que o ambiente é o único ator estratégico, ou seja, o “agente da ação” (abordagem estruturalista); e outra que entende o ambiente como sendo socialmente construído por meio da ação de diferentes atores (abordagem simbólico-interpretativa) (SCOTT, 1995).

Selznick (1996) analisou a sujeição das organizações às pressões e valores advindos do ambiente no qual estão inseridas. Na visão do autor, a organização é um ente orgânico e adaptativo que em sua efetiva interação com o ambiente busca se legitimar a fim de manter sua sobrevivência e equilíbrio (CARVALHO; VIEIRA, 2003, p.30).

A legitimidade é um conceito chave nos estudos do institucionalismo organizacional (SCOTT, 1995; SUCHMAN, 1995). Isso porque as organizações, enquanto parte do sistema social, requerem mais do que recursos técnicos para sua sobrevivência, elas necessitam de aceitação e credibilidade (MEYER; ROWAN, 1992; SCOTT et al., 2000).

Essa premissa é creditada a Weber (1947; 1991) que é apontado pelos revisores como o responsável pela introdução da legitimidade nos estudos sociológicos e, portanto, nos estudos organizacionais (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008; SCOTT, 1992). Segundo Weber (1991), a ação dos atores sociais é orientada por regras que se apresentam como obrigatórias e socialmente válidas pelos agentes. De modo semelhante, as práticas organizacionais se submetem a determinadas formas de conduta uma vez que as organizações são tidas como agentes que operam dentro de uma realidade social (SCOTT, 1995). Weber (1991) buscou analisar a legitimidade sob diferentes tipos de autoridade. Seus estudos discutiram também a questão da importância da prática social, sugerindo que a legitimidade pode resultar da conformidade com ambas as normas sociais gerais e leis formais (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008).

Parsons (1960) foi o primeiro autor a aplicar as ideias de Weber (1991) e considerou a legitimidade como sendo a conformidade de uma organização com as leis sociais, normas e valores do ambiente na qual está imersa. Isto porque, segundo o autor, as organizações são sistemas sociais orientados para o cumprimento de uma meta específica que deve contribuir de alguma forma com o sistema mais amplo, normalmente a sociedade. Como as organizações utilizam recursos do ambiente, a sociedade avalia se suas ações são apropriadas e se seus produtos ou resultados são socialmente aceitos. Esta formulação foi amplamente aceita e abraçada por muitos teóricos (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008).

Essa linha de pensamento é seguida por Pfeffer e Salancik (1978), que ressaltam a importância da legitimidade para compreensão das organizações. Para os autores, a legitimidade organizacional é resultado da interpretação das ações organizacionais, por parte de grupos de interesses, a partir de sua comparação com valores socialmente aceitos. Pfeffer e Salancik (1978) consideram que qualquer grupo de interesse, organização ou indivíduo que mantém contato com a organização pode avaliá-la bem como determinar os critérios de avaliação, porém reconhecem que somente aqueles que contribuem com recursos, ou que dão suporte às atividades, ou ainda que consomem seus produtos é que estão aptos a garantir legitimidade à organização por estarem diretamente relacionadas à sobrevivência dela. Deste modo, apenas os grupos de interesse dos quais a organização depende é que podem lhe garantir legitimidade.

Embora exista essa concepção de legitimidade, o novo institucionalismo fundamenta-se diretamente em Weber (1991) por entender que a legitimidade é mais do que um recurso organizacional qualquer, ela é uma condição que reflete a conformidade da organização com regras, normas e estruturas cultural-cognitivas (SCOTT, 1995). Além disso, Meyer e Scott (1983) ponderam que a legitimidade é ainda socialmente construída no âmbito local, ou seja, por atores locais, em situações locais, a partir de sua própria interpretação. Essa perspectiva difere-se das ideias de Parsons (1960) que considera que a legitimidade organizacional está relacionada a sistemas de valores em níveis mais amplos que o local. Isso não significa que as organizações estejam destacadas dos sistemas societários e campos organizacionais, mas que estão frouxamente acopladas (BERGER; LUCKMANN, 2008).

A dimensão cultural-cognitiva da legitimidade diz respeito à busca pela conformação com regras, normas, estruturas de referência ou papel reconhecido - ou

seja, de uma estrutura tida como certa - pelo simples fato de tal elemento ser socialmente aceito (MEYER; SCOTT 1992).

Buscando explicar a sobrevivência das organizações, Meyer e Rowan (1992) tomaram a legitimidade como um dos elementos centrais dentro do escopo do novo institucionalismo. Para os autores, as organizações que incorporam elementos institucionalizados são mais legítimas, mais bem sucedidas e, provavelmente, tem mais chances de sobrevivência (MEYER; ROWAN, 1992). Isso porque ao incorporar elementos tidos como legítimos em sua estrutura formal, as organizações têm, como consequência, um aumento de compromisso dos participantes internos bem como aprovação da audiência externa que forma uma espécie de “escudo”, protegendo a organização de ter a sua conduta questionada (MEYER; ROWAN, 1992). Assim, investimentos, empréstimos, credenciais e tantos outros elementos dos quais a organização depende, são mais facilmente obtidos. Scott (1995) reforça este pensamento quando afirma que as organizações tomam como obrigações as normas e exigências do ambiente institucional a fim de obter legitimidade e apoio.

Existem variadas definições de legitimidade na literatura que revelam diferentes tipos de abordagens sobre o tema. Contudo, duas se sobressaem: de um lado a legitimidade é vista como uma construção social fundamentada em critérios éticos; e de outro é apresentada como recurso da organização onde se enfatiza seu papel instrumental (SCOTT, 1995).

Meyer e Scott (1992) elaboraram a primeira definição do termo: “(...) legitimidade organizacional refere-se ao grau de suporte cultural de uma organização – a extensão que um conjunto de fatores estabelecidos culturalmente fornece explicações para sua existência, funcionamento e jurisdição” (MEYER; SCOTT, 1992, p. 201). Segundo eles, a legitimidade é decorrente da congruência entre a organização e seu ambiente cultural. Para os autores, o foco de análise recai sobre o aspecto cognitivo e, por isso, as organizações são tidas como legítimas quando a cultura estabelecida fornece explicações para a existência dessas organizações.

Nesse mesmo sentido, Scott (1995, p.45) afirma que “A legitimidade não é uma mercadoria a ser possuída ou trocada, mas uma condição que reflete o alinhamento cultural, o apoio normativo, ou consonância com as normas ou lei relevantes”.

Suchman (1995, p. 574) abraça uma definição mais ampla: “[legitimidade é] uma percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são socialmente desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente

construído de normas, valores, crenças e definições”. O autor reconhece o papel do público social na dinâmica da legitimidade e incorpora os aspectos avaliativo e cognitivo em sua definição.

**Tabela 1 – Síntese dos conceitos de legitimidade**

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>	<b>Tipologia</b>
Weber (1991)	É a crença social num determinado regime, visando obter a obediência, mais pela adesão do que pela coação, o que acontece sempre que os respectivos participantes representam o regime como válido, pelo que a legitimidade se torna fonte de respeito e obediência consentida.	Tradicional; afetiva; estatutária; e racional valorativa.
Parsons (1960)	A legitimidade é a conformidade de uma organização com as leis sociais, normas e valores do ambiente na qual está imersa. Isto porque, segundo o autor, as organizações são sistemas sociais orientados para o cumprimento de uma meta específica que deve contribuir de alguma forma com o sistema mais amplo, normalmente a sociedade.	Não se aplica.
Meyer e Scott (1992)	“(…) legitimidade organizacional refere-se ao grau de suporte cultural de uma organização – a extensão que um conjunto de fatores estabelecidos culturalmente fornece explicações para sua existência, funcionamento e jurisdição” (MEYER; SCOTT, 1992, p. 201).	Regulatória; normativa e cognitiva.
Scott (1995)	“A legitimidade não é uma mercadoria a ser possuída ou trocada, mas uma condição que reflete o alinhamento cultural, o apoio normativo, ou consonância com as normas ou lei relevantes” (SCOTT, 1995, p.45)	Regulatória; normativa e cultural-cognitiva.
Suchman (1995)	“[legitimidade é] uma percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são socialmente desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e	Moral; cognitiva e pragmática.

	definições” (SUCHMAN, 1995, p. 574).	
--	--------------------------------------	--

Fonte: elaborado pela autora

De forma genérica, pode-se afirmar que os trabalhos desses autores enfatizam que a legitimidade de uma organização está relacionada ao grau de conformidade de sua estrutura com as instituições de seu ambiente.

De maneira suplementar, Ruef e Scott (1998) advertem que a legitimidade organizacional não depende somente disso, mas principalmente do quanto tais instituições são legítimas. “Uma organização é considerada legítima quando seus elementos são suportados por princípios estruturais aceitos no sistema social” (ROSSONI, 2016, p. 114). Esta definição compreende tanto o aspecto local, próprio do novo institucionalismo, quanto os aspectos mais amplos que justificam a conduta social dentro de sistemas sociais. Isto porque uma organização pode ter formas institucionalizadas próprias sem que estas sejam legítimas no âmbito da sociedade. Seguir um padrão institucionalizado não é garantia de legitimação (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

É importante frisar que a legitimidade não apresenta uma natureza dicotômica, ou seja, uma organização é ou não legítima. Essa perspectiva é incoerente devido à complexidade e diversidade do ambiente organizacional. Sendo as organizações multifacetadas não há como elas assentirem a uma única demanda em busca de se legitimar, muito menos normativa (GREENWOOD *et al.*, 2011). A legitimidade pode sofrer alterações ao longo do tempo, algumas práticas que antes eram consideradas legítimas podem não serem mais apropriadas pela sociedade em decorrência de mudanças de valores, políticas e regulações, novas tecnologias e novas práticas organizacionais. Além disso, as estruturas cognitivas podem variar de um sistema social para outro (SCOTT, 1995). Legitimidade é claramente um daqueles fenômenos complexos (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008).

### **2.1.1. Dimensões da legitimidade organizacional**

Com a finalidade de compreender a razão pela qual em toda a sociedade estável e organizada há governantes e governados, Max Weber (1991) entendeu a legitimidade como a crença social num determinado regime que visa a obtenção da obediência pela

adesão e não pela coação, pois sempre que os indivíduos reconhecem o regime como válido, a legitimidade se torna a fonte de respeito e obediência consentida.

Ao analisar um sistema de autoridade legítima, Weber (1987) elencou quatro possíveis modos de ação social: tradicional (a obediência ocorre em função de costumes, daquilo que sempre existiu), afetiva (devido à ligação emocional, ao carisma), estatutária (pelo fato de ter sido instituída de modo positivo, sua legalidade não é questionada) e racional valorativa (decorre da crença racional em seu valor absoluto). Estes tipos de formas legitimadoras podem operar em qualquer tipo de sistema social, em maior ou menor grau. Contudo, nas organizações formais observa-se que os aspectos racionais se sobressaem frente aos demais (SCOTT, 1995).

As formas de racionalidade instrumental, formal e substantiva se destacam nas organizações, configurando-se em três bases da legitimidade: regulatória, normativa e cultural-cognitiva (SCOTT, 1995).

A legitimidade regulatória decorre da conformidade com as regras, ou seja, do fato de uma organização estar legalmente estabelecida ou de acordo com os regimentos (SCOTT, 1995). Procede de regulamentos, padrões e expectativas criadas por governos, agências reguladoras, associações profissionais e organizações influentes (SCOTT et al., 2000). Enquanto agentes racionais, as organizações buscam conformar-se a esses regulamentos formais com intuito de gozar das prerrogativas que estes podem lhe proporcionar, e também fugir de punições e sanções decorrentes da não observância destes.

A legitimidade normativa diz respeito à consonância com normas e valores da sociedade da qual a organização faz parte. As normas apontam como as coisas devem ser feitas, especificando os meios legítimos para se atingir os objetivos; e os valores determinam quais parâmetros são utilizados para comparação e acesso a estruturas e práticas existentes (SCOTT, 1995).

A legitimidade cultural-cognitiva decorre da adequação com padrões socialmente aceitos no ambiente organizacional. Esses modelos são tidos como certos, como parte da realidade, livres de questionamentos e necessários para a sobrevivência da organização, pois prescrevem a intenção de alcance da organização e como devem ser as ações (SCOTT, 1995). Sobre isso, Meyer e Rowan (1977) sinalizam que a adesão a estruturas vastamente aceitas e de alto valor cerimonial contribuem para que a organização tenha uma posição mais favorável. Um elemento básico da legitimidade cultural-cognitiva é o aspecto simbólico e discursivo arraigado nas instituições.

### **2.1.2. Níveis da legitimidade organizacional**

A legitimidade organizacional pode ser investigada sob a ótica de diversos fatores multidimensionais (SCOTT, 1995) e suas bases podem ser separadas em dimensões empiricamente verificáveis, pois cada uma delas afeta a organização de uma forma diferente (ARCHIBALD, 2004).

Existem basicamente quatro níveis de análise do processo de legitimação que são amplamente aceitos entre os estudiosos, são eles: o campo organizacional; a população organizacional; o nível organizacional; e o intraorganizacional (RUEF; SCOTT, 1998).

DiMaggio e Powell (2005, p.76) entendem como campo organizacional “aquelas organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzem serviços e produtos similares”. Neste nível, o foco de estudos centra-se nos relacionamentos e nos mecanismos isomórficos que afetam a legitimidade do campo e, conseqüentemente das organizações. Deste modo, “a legitimidade não é tida somente como um problema de avaliação de um conjunto de organizações, mas de como a configuração do campo como um todo condiciona a legitimidade” (ROSSONI, 2016).

No nível da população organizacional, o foco está em organizações que apresentam determinada estrutura ou forma. Neste caso, o volume de determinada forma organizacional é indicador de legitimidade (ROSSONI, 2016).

O nível organizacional é onde se concentram a maior parte dos estudos empíricos a respeito da legitimidade, trabalhos como de Archibald (2004), Deephouse (1996), Rossoni e Machado-da-Silva, (2013), Ruef e Scott (1998), Scott et al. (2000), Suddaby e Greenwood (2005), são alguns exemplos. Aqui a legitimidade está relacionada com a conformidade da organização em relação a aspectos regulatórios, normativos e cultural-cognitivos (ROSSONI, 2016).

E por último, no nível intraorganizacional o foco está relacionado às subunidades e os aspectos especializados internos das organizações. A natureza diferenciada e particularizada das organizações modernas resulta em funções organizacionais múltiplas e independentes que exigem respostas diferenciadas em suas demandas (RUEF; SCOTT, 1998). Portanto, a legitimidade pode ser avaliada quando se

observa o ajustamento das funções especializadas com critérios socialmente estabelecidos por atores ligados à organização, independente da avaliação geral da organização (ROSSONI, 2016).

A respeito das funções especializadas, pode-se observar que existem três níveis que agregam as diferentes funções segundo o tipo de articulação que cada uma tem com seu ambiente, são eles: níveis técnico, gerencial e institucional (RUEF; SCOTT, 1998). O nível técnico é responsável por transformar insumos em produtos; o nível gerencial por administrar e obter recursos para o bom funcionamento do sistema técnico; e o nível institucional busca assegurar a sobrevivência e legitimidade da organização com seu ambiente. Cada nível apresenta critérios diferenciados de análise, bem como de audiência, resultando em diferentes avaliações a respeito de cada função organizacional (ROSSONI, 2016).

### **2.1.3. Objeto e fontes de legitimidade organizacional**

Entende-se por objeto organizacional tudo aquilo que pode ser analisado em termos de legitimidade no que diz respeito a uma organização. Qualquer elemento relacionado à organização (práticas, regras, relacionamento, sistema de governança, gestão, estrutura, principal executivo, símbolo organizacional etc.) e até mesmo a própria organização em si (ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2010). Portanto, o objeto é a unidade de análise da legitimidade. Existem outras nomenclaturas para o termo objeto: Ruef e Scott (1998) o definem como nível; Suchman (1995) como foco; e Deephouse e Suchman (2008) acreditam que o termo sujeito é mais adequado por remeter a ideia de que a legitimidade é socialmente construída e que ela pode ter uma natureza subjetiva, logo tais objetos não são necessariamente passivos e podem sim gerar legitimidade.

Vale ressaltar que independente da terminologia adotada, o importante é não perder de vista que as estruturas e os meios pelos quais os objetos são legitimados remetem a construções sociais que estão imersas em sistemas de significação e de aprovação (ROSSONI, 2016).

Assim, os objetos organizacionais são avaliados por uma variedade de audiências que podem ser internas ou externas à organização (RUEF; SCOTT, 1998) desde que elas possuam certo tipo de autoridade em relação a algum aspecto da vida social (MEYER; SCOTT, 1992). Isso pode aparentar um aspecto subjetivista da legitimidade, porém, enquanto estrutura, a legitimidade implica conformidade com

“sistemas socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (SUCHMAN, 1995, p. 574), e não apenas com a opinião de um limitado grupo social (ROSSONI, 2016). Isso significa que, enquanto estrutura, a legitimidade sofre variações de interpretação de acordo com a multiplicidade dos sistemas sociais ao qual faz parte. Consequentemente, essas variações geram diferentes critérios de avaliação devido aos diversos processos de socialização pelos quais os critérios foram submetidos (BERGER; LUCKMANN, 2008). Assim, conclui-se que a legitimidade pode apresentar diferentes fontes que estão condicionadas por sua aceitação social e alinhamento com sistemas sociais mais amplos (RUEF; SCOTT, 1998). As fontes de legitimidade também podem variar em relação à dimensão e nível (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008), aumentando a probabilidade de existência de aspectos contraditórios no caso de diversas audiências envolvidas.

Meyer e Scott (1992) voltaram sua atenção para aqueles que têm a capacidade de mobilizar e confrontar a organização, não tanto em termos de poder, mas em autoridade sobre o ambiente cultural. Eles classificaram as fontes de legitimidade em dois grupos básicos: o primeiro são aqueles que têm autorização formal para conceder permissão e licença derivado de seu próprio reconhecimento legítimo no ambiente (neste caso o Estado ocupa lugar central); e o segundo, são aqueles que têm autoridade coletiva e reconhecida sobre determinado estrato social (por exemplo, advogados, contadores, intelectuais, entre outros) (MEYER; SCOTT, 1992).

Deephhouse e Suchman (2008) apontam que, com o passar dos anos, as fontes de legitimidade reconhecidas foram estendidas para além dos dois grupos enumerados por Meyer e Scott (1992) e destacam quatro origens de legitimidade, a saber: o Estado; a sociedade; a mídia; e os relacionamentos interorganizacionais.

O Estado por ser o principal responsável pelos regulamentos e normas da sociedade, acaba por condicionar o comportamento das organizações ao determinar tipos de condutas passíveis de sanções (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008). Assim, uma organização que não atende as demandas legais do Estado pode ser avaliada de forma negativa pondo em risco sua credibilidade. A sociedade por difundir formas e modelos organizacionais de forma ampla. O aumento no número de adoção de determinadas práticas organizacionais por meio de mecanismos isomórficos indicam que estas são reconhecidamente legítimas na sociedade (ROSSONI, 2016). Esta abordagem é particularmente comum em estudos organizacionais (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008). Já a mídia é um dos principais indicadores de legitimidade organizacional e,

portanto, os pesquisadores têm trabalhado com dados de mídia desde a década de 1990 (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008). Deephouse e Suchman (2008) salientam que estudos no campo do jornalismo e das comunicações de massa sugerem fortemente que os relatórios da mídia não apenas refletem, mas também influenciam a opinião do público em geral. Assim, os meios de comunicação desempenham um papel duplo, apresentando-se ora como indicador de legitimidade e ora como fonte de legitimidade no ambiente. E por fim, a última fonte de legitimidade relacionada por Deephouse e Suchman (2008) deriva de relações interorganizacionais: um sujeito se torna legítimo quando ele está conectado a outros legítimos (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008). Assim, alianças estratégicas com parceiros de prestígio foram identificadas pelos estudiosos como importantes fontes de legitimidade para as organizações analisadas (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008).

Essa relação da organização com suas fontes faz com que muitas delas busquem se conformar a uma imagem aceita no ambiente social e, para isso, algumas se utilizam do processo de Gerenciamento de Impressões (GI).

Elsbach e Sutton (1992, p. 700-701) afirmam que “um maior entendimento de como as organizações adquirem e protegem a legitimidade pode ser obtido através da combinação entre as perspectivas institucional e de gerenciamento de impressões”.

## **2.2. GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES**

Os conceitos e pesquisas sobre Gerenciamento de Impressões (*Impression Management*) têm suas origens na Sociologia com os trabalhos de Erving Goffman, mais especificamente em sua obra *The Presentation of Self in Everyday Life* (1959). Contudo, estudos sobre GI podem ser encontrados nos campos do comportamento organizacional, da comunicação, da ciência política, dentre outros.

Os pressupostos teóricos do gerenciamento de impressões provêm do internacionismo simbólico, uma das principais escolas da sociologia que tem como característica incorporar a reflexividade na análise da ação. Esta abordagem propõe que os indivíduos se guiam no mundo social por meio da interação e do desenvolvimento de significados compartilhados (LULA; MENDONÇA, 2014).

Segundo essa corrente, ao interagir umas com as outras, as pessoas se utilizam de símbolos com base em interpretações que fazem do outro e do ambiente durante o encontro social. Desta forma, qualquer objeto ou ação (tais como roupas, artefatos, ambiente físico, gestos, expressões etc.) tem a possibilidade de intervir no julgamento

dos indivíduos sobre o encontro e condutas relacionadas. Assim, “a interação humana é mediada pelo uso de símbolos, por interpretação ou por inquirir o significado de ações uns dos outros” (LULA; MENDONÇA, 2014, p.179).

Para Goffman (1959 *apud* MENDONÇA; OLIVEIRA, 2008), o gerenciamento de impressões compreende o esforço para estabelecer significados ou propósitos de interações sociais, guiar ações e auxiliar a projetar expectativas sobre o que esperar dos outros. O autor procurou explicar as razões pelas quais todo homem, no desempenho de seu papel social, busca impressionar uma plateia procurando direcionar e exercer influência sobre as impressões que deles possam ter. O termo “impressão” está relacionado ao efeito ou resultado de uma experiência que o indivíduo teve com algo ou com alguém. Podendo significar uma ideia, sentimento ou opinião que se formou a partir desta interação.

Nesse mesmo sentido, Deaux e Wrightman (1988) afirmam que gerenciamento de impressões é o processo por meio do qual as pessoas moldam seus comportamentos com a finalidade de criar imagens sociais desejadas. Para Gardner e Paolillo (1999), o gerenciamento de impressões envolve ainda o controle de ações e informações com a finalidade de moldar as percepções de terceiros sobre alguma pessoa.

Alvesson (1990) expande o conceito para o campo das organizações e assinala que o objetivo do GI é produzir um retrato atraente da organização para seus vários públicos (tanto internos quanto externos), posicionando a mesma de um modo benéfico. Wood Jr. (1999) inclui na definição, a utilização de estratégias de comunicação (por parte dos atores) como ferramenta com intuito de exercer influência sobre a percepção e as interpretações da audiência.

Em um sentido mais amplo, Rosenfeld *et al.* (2002 *apud* MENDONÇA; OLIVEIRA, 2008) consideram o gerenciamento de impressões uma característica universal do comportamento humano, por meio da qual as pessoas buscam criar imagens e identidades que comunique uma impressão desejada para outros. Deste modo, as pessoas empreendem o GI visando à realização de seus objetivos e metas, tanto em nível individual como organizacional.

Em resumo, entende-se por gerenciamento de impressões o processo por meio do qual indivíduos, organizações ou grupos, em situações sociais, buscam controlar suas ações, ambiente, modo de vestir ou apresentar-se a fim de criar uma imagem positiva para seus diferentes públicos.

Para este estudo, o GI será adotado não apenas como um processo desenvolvido para controle de impressões sobre um determinado público, mas também como comportamentos projetados para a criação de impressões positivas de grupos e de organizações.

Pode-se listar como razões para utilização do GI: alcance de resultados sociais e materiais; validação de uma auto-imagem; melhora de auto-estima; exercício do poder; dentre outros. Gerenciamento de impressões é diferente de formação de impressões. GI é tudo aquilo que um indivíduo, organização ou grupo faz para controlar o modo como é visto pelos outros. A formação de impressões acontece quando as pessoas decodificam as mensagens e formam impressões e imagens de outras pessoas (MENDONÇA, 2004).

Os conceitos de gerenciamento de impressões são amplos e, às vezes, fica difícil identificar o que é ou não é o fenômeno. Para auxiliar nessa tarefa Jones e Pittman (1982, p.234) apresentam uma lista do que não é GI:

1. comportamentos sob condições de alto envolvimento na tarefa;
2. comportamentos puramente expressivos – raiva, alegria, prazer – podem escapar do caráter de auto-apresentação no momento ou próximo ao momento de provocação;
3. pode-se enquadrar como não auto-apresentação uma larga classe de intercâmbios sociais superaprendidos, ritualizados; e
4. pode-se incluir aquelas ocasiões quando as pessoas estão acima de tudo preocupadas com a integridade ou autenticidade de suas ações – seções de terapia, por exemplo.

Em resumo, para se caracterizar como gerenciamento de impressões tem que haver intencionalidade de comportamento por parte das pessoas (GARDNER; MARTINKO, 1988). A ação deve ser “pretendida”, “intencional”, não importando o grau de intencionalidade. A literatura especializada no assunto não é clara quanto ao nível de intenção necessário para que se possa “enquadrar” um comportamento como sendo de gerenciamento de impressões. Embora o processo gerenciamento de impressões possa remeter a uma imagem de cinismo e manipulação (no sentido pejorativo da palavra), não é essa sua essência e nem mesmo seu objetivo (SCHLENKER, 1980).

É importante destacar que não há na literatura especializada uma clara distinção entre os limites das atividades de GI e outras formas de comportamentos políticos nas organizações. As categorizações variam segundo o aporte teórico dos diferentes autores. Esta pesquisa não irá adentrar no assunto “comportamento político” por não ser este o foco do estudo.

No gerenciamento de impressões, os comportamentos intencionais podem ocorrer de formas verbais, não-verbais e com a utilização de artefatos. No âmbito organizacional, as instituições criam ambientes com a intenção de enviar mensagens sobre elas mesmas. Segundo com Ittelson (1973), o espaço físico não pode ser observado de forma passiva, pois ele representa uma arena onde se desenvolvem as ações. O papel dos ambientes físicos é tanto refletir os valores das organizações quanto atuar como um componente de criação dos sistemas de valores (ITTELSON, 1973). Smircich (1983, p.345) afirma que os artefatos culturais “(...) são poderosos meios simbólicos de comunicação. Eles podem ser usados para estabelecer a lealdade organizacional, transmitir a filosofia da administração, racionalizar e legitimar atividades, motivar o pessoal e facilitar a socialização”.

Cooper e Argyris (2003, p.43) enfatizam que “teóricos, pesquisadores e profissionais das organizações cada vez mais têm reconhecido a importância da administração de impressões, como modelo explicativo para uma vasta gama de fenômenos organizacionais”. A partir da psicologia social, os pesquisadores tem proposto uma análise mais ampla sobre o tema que contempla os estudos organizacionais.

Conforme evidencia Mintzberg (2000, p. 216):

“A teoria institucional vê o ambiente como repositório de dois tipos de recursos: econômicos e simbólicos. Recursos econômicos são o dinheiro tangível, a terra e o maquinário. Recursos simbólicos incluem coisas como reputação de eficiência, líderes celebrados por realizações do passado e o prestígio proveniente de conexões fortes com empresas poderosas e bem conhecidas. A estratégia passa a ser encontrar formas de adquirir recursos econômicos e transformá-los em simbólicos e vice-versa, para proteger a organização de incertezas em seu ambiente. Assim, o processo entra para o reino da administração de impressões”.

O gerenciamento de impressões auxilia as organizações na construção de sua imagem institucional. Ele é considerado uma forma de influência social. Quando ocorre a interação social, ocorre também o gerenciamento de impressões (GARDNER; MARTINKO, 1988).

Portanto, nota-se um enfoque diferenciado na relação ambiente-organização, onde esta última passa a ser considerada um palco de interações, revelando estratégias diferenciadas.

### **2.2.1. Especificidades do Gerenciamento de Impressões**

O gerenciamento de impressões possui algumas propriedades e funções. Ao discorrer sobre o assunto, Tedeschi e Melburg (1985, p. 32) afirmam que:

Comportamentos de auto-apresentação podem desempenhar funções assertivas ou defensivas para o ator. Comportamentos assertivos são iniciados pelo ator para estabelecer uma identidade em particular para uma audiência e não são meramente reativos às demandas situacionais. (...) Comportamentos de auto-apresentação defensivos são reativos e tipicamente ocorrem quando o ator encara uma situação difícil.

Gardner e Martinko (1988) corroboram com os autores e sustentam que os comportamentos de gerenciamento de impressões assertivos são projetados para estabelecer determinada identidade desejável, enquanto os defensivos são usados para proteger uma imagem já estabelecida ou reparar identidades danificadas.

Comportamentos de GI podem ainda ser táticos ou estratégicos em seus objetivos. O procedimento tático é empreendido com objetivos bastante claros e se caracteriza por ser de curto prazo. Os comportamentos de gerenciamento estratégico têm objetivos de longo prazo, procura estabelecer identidades envolvendo a credibilidade, competência e confiabilidade de uma pessoa ou de algo (TEDESCHI; MELBURG, 1985).

Com a finalidade de sistematizar o estudo de gerenciamento de impressões, Jones e Pittman (1982) propuseram uma taxonomia com cinco estratégias de gerenciamento de impressões (ou auto-apresentação): insinuação, autopromoção, exemplificação, intimidação e suplicação. Os indivíduos quando utilizam essas táticas tem por objetivo serem percebidos como simpáticos, competentes, moralmente confiáveis, perigosos e merecedores de pena, respectivamente.

Estas estratégias são amplamente aceitas e adotadas pelos estudiosos do tema. As cinco táticas apresentadas não são mutuamente excludentes, combinações entre elas são possíveis e prováveis. Para este trabalho, as palavras “tática” e “estratégia” serão consideradas sinônimas.

Segundo os autores, a principal finalidade do GI é influenciar outras pessoas a fim de que elas respondam de forma positiva aos objetivos do ator. Ser visto positivamente é apenas uma consequência dessa relação (JONES; PITTMAN, 1982).

Mohamed, Gardner e Paolillo (1999) ampliaram o escopo do modelo de Jones e Pittman (1982) para o nível organizacional e classificaram os comportamentos em assertivos e defensivos, podendo ser diretos ou indiretos. Os comportamentos

estratégicos assertivos estão relacionados ao desenvolvimento de características desejáveis de reputação. Já os defensivos dizem respeito aos comportamentos de defesa e reparo de danos à imagem da organização. O uso de táticas diretas está relacionado à apresentação de informações sobre características próprias, habilidades e realizações das organizações; e as táticas indiretas visam melhorar ou proteger suas imagens, gerenciando informações sobre as pessoas e coisas com as quais uma organização está associada.

A Tabela 2 descreve as táticas diretas e assertivas de GI no nível organizacional que as organizações utilizam para criar e aprimorar imagens desejáveis apresentando informações para públicos-alvo diretamente relacionados à organização.

**Tabela 2 – Estratégias diretas e assertivas de gerenciamento de impressões organizacional**

<b>Comportamento</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplo</b>
Insinuação	Comportamentos usados por atores organizacionais para tornar a organização mais atraente para outros.	Campanhas promocionais das forças armadas que retratam o ramo das forças armadas como oportunidades de carreira atraentes.
Intimidação	Comportamentos que apresentam a organização como uma entidade poderosa e perigosa que é capaz e está disposta a impor sofrimento àqueles que frustram seus esforços e objetivos.	Um grande fabricante que ameaça um pequeno fornecedor com uma redução de pedidos, a menos que encerre seu relacionamento com um dos concorrentes da empresa.
Promoção organizacional	Comportamentos que apresentam a organização como altamente competente, eficaz e bem-sucedida.	Uma organização que atribui as vendas fenomenais de um novo produto à sua campanha de marketing inteligente.
Exemplificação	Comportamentos que são usados pela organização para projetar imagens de integridade, responsabilidade social e dignidade moral; essa tática também pode ter o objetivo de buscar a imitação por outras entidades.	Campanhas de angariação de fundos por grandes organizações que destacam a dignidade moral e os benefícios sociais que advêm das ações beneficentes que a organização apoia.
Suplicação	Comportamentos que retratam uma imagem de certa vulnerabilidade com o objetivo de solicitar	Empresas domésticas que enfatizam sua vulnerabilidade à

	assistência de outras pessoas. A organização busca tirar proveito de sua própria fraqueza para solicitar assistência de outros.	concorrência estrangeira enquanto pressionam por tarifas e outras formas de proteção comercial.
--	---	---

Fonte: baseado em Mohamed, Gardner e Paolillo (1999), traduzido pela autora.

Segundo Lessa (2009, p.56), as estratégias de insinuação, promoção organizacional e exemplificação são as mais utilizadas pelas organizações por fazer com que elas se pareçam atrativas, competentes, probas, socialmente responsáveis e moralmente confiáveis.

A Tabela 03 lista as táticas diretas e defensivas da organização que são usadas em resposta a situações em que outros possam atribuir qualidades indesejáveis à organização ou mesmo no reparo de danos à imagem

**Tabela 3 – Estratégias diretas e defensivas de gerenciamento de impressões organizacional**

<b>Comportamento</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplo</b>
Explicação	A organização mobiliza esforços com intuito de minimizar a aparente gravidade da situação.	A alta gerência minimiza a gravidade da falência de sua empresa, afirmando que "Ainda há esperança".
Exoneração de responsabilidade	Esclarecimentos dados antes de uma ação potencialmente embaraçosa com a finalidade de repelir qualquer repercussão negativa que possa macular a imagem da organização.	Avisos de corretoras que alertam sobre o desempenho da organização, mas que não dão garantias para o futuro.
<i>Handicapping</i> organizacional	Esforço realizado por uma organização com objetivo de criar a imagem de que o sucesso na realização de uma determinada tarefa é improvável, difícil de ser atingindo. Deste modo, tem-se uma “desculpa pronta” em caso de um eventual fracasso.	Comentários de um CEO do fabricante aeroespacial de que é improvável que ele supere uma empresa francesa por um contrato estrangeiro porque aquela é subsidiada pelo governo francês.
Desculpas	Admissões de culpabilidade por um evento negativo, que incluem expressões de remorso e pedidos de perdão.	Uma empresa diz ao cliente: "Lamentamos o atraso no envio do seu pedido. Nós nos orgulhamos de entregas oportunas, mas nós escorregamos desta vez. Por favor, nos perdoe."
Restituição	Consiste na oferta de compensação,	Passageiros de

	bens e serviços complementares àqueles que se sintam ofendidas ou prejudicadas pela organização.	companhias aéreas que são retirados de um voo devido a excesso de reservas recebem vales de bilhetes gratuitos de ida e volta para qualquer destino doméstico de sua escolha.
Comportamento pró-social	Engajar-se em ações pró-sociais para expiar uma aparente transgressão e convencer o público de que a organização merece uma identidade positiva.	Uma universidade que tenta expiar a discriminação racial do passado, oferecendo extensa gama de bolsas de estudo para minorias e contratando maciçamente professores e administradores de cor negra.

Fonte: baseado em Mohamed, Gardner e Paolillo (1999), traduzido pela autora.

A Tabela 04 descreve as táticas indiretas assertivas e defensivas que as organizações utilizam para melhorar ou proteger suas imagens ou reduzir a dependência com meios indiretos.

**Tabela 4 – Estratégias indiretas assertivas e defensivas de gerenciamento de impressões organizacional**

<b>TÁTICAS ASSERTIVAS</b>		
<b>Táticas Focadas na Conexão</b>		
<b>Comportamento</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplo</b>
Alarde	Proclamar uma conexão positiva com outro ou coisa favorável.	Uma campanha de publicidade que retrata a organização como patrocinadora oficial de uma equipe olímpica.
Repercutir	Proclamar uma informação de não conexão com outro ou coisa desfavorável.	Anúncios de empresas de refrigerante que informam aos seus clientes que seus produtos são livres de cafeína.
<b>Outras Táticas Focadas</b>		
<b>Comportamento</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplo</b>
Brunir	Reforçar as características favoráveis de outro aparentemente positivo.	Um negócio que exalta as virtudes de uma equipe esportiva local.
Estrondear	Exagerar as características desfavoráveis de outro	Propagandas da FedEx que retratam com humor

	aparentemente negativo.	empresas rivais de entrega de correspondências, como lentas, não confiáveis e grosseiramente ineficazes.
<b>TÁTICAS DEFENSIVAS</b>		
<b>Táticas Focadas na Conexão</b>		
<b>Comportamento</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplo</b>
Encobrir	Desacreditar ou obscurecer uma conexão com outro desfavorável.	A decisão da <i>Saturn Corporation</i> de não exibir o logotipo da GM em seus automóveis ou literatura.
Ofuscar	Desacreditar ou obscurecer uma relação negativa com um terceiro favorável.	A administração de uma universidade minimiza a oposição do passado a um sindicato popular do corpo docente.
<b>Outras Táticas Focadas</b>		
<b>Comportamento</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplo</b>
Impulsionar	Minimizar as características desfavoráveis de terceiro positivamente ligado.	Uma corporação que minimiza o conteúdo sexual e violento de um programa de TV patrocinado por ele.
Depreciar	Minimizar as características favoráveis de outro.	Uma cadeia de hotéis econômicos que descreve a acomodação de um rival de luxo como “acessórios luxuosos” desnecessários que somente inflam as tarifas.

Fonte: baseado em Mohamed, Gardner e Paolillo (1999), traduzido pela autora.

Por se adequar ao objetivo desta pesquisa, tal taxonomia será empregada nesta investigação como diretriz do estudo proposto.

### **2.2.2. Ações de comunicação e Gerenciamento de Impressões**

Muitas organizações fazem uso das ferramentas de comunicação corporativa para pôr em prática estratégias de gerenciamento de impressões. Ela é um elemento essencial no processo de interação das organizações com seus diversos públicos. Além disso, a comunicação corporativa busca, por meio de seus instrumentos, construir uma imagem organizacional que seja coerente com a própria realidade da organização (FELDMAN; MARCH, 1981).

A identidade organizacional é uma expressão “visual” da imagem da organização. É uma representação gráfica, como ela se apresenta: no logotipo, na papeleria, nos uniformes, nos edifícios etc. (ARGENTI, 1996).

Alvesson (1990) vai mais além e sustenta que o conceito de identidade organizacional implica em uma relevância sócio-cultural, onde a identidade é vista como uma propriedade distintiva e própria da organização. Ainda segundo o autor, a imagem é afetada pelas intenções dos atores sociais. Desta forma, dentro do contexto organizacional, a imagem é escolhida por alguém que possui previamente um alvo específico selecionado para ação com intuito de projetar certa impressão.

Alvesson (1990) afirma que a imagem é superficial e mediada, que é algo que se consegue por meio de fontes secundárias e não por meio da própria experiência direta do indivíduo, sendo apenas uma descrição de algo desenvolvido. Por outro lado, Gracioso (1995) sustenta que a imagem institucional é uma questão de “substância” e que, por isso, deve refletir a natureza e o comportamento da organização de forma autêntica.

Cabe ressaltar que muitas vezes as organizações transmitem imagens e constroem reputações que são incoerentes com suas práticas e culturas, caracterizando assim um processo de gerenciamento de impressões cínico. Esse lado desonesto das organizações chama atenção para práticas muito difundidas no cenário organizacional atual, como: responsabilidade social, marketing social, filantropia, entre outras; onde muitas dessas atividades representam apenas práticas mercadológicas em uma tentativa mascarada de obter legitimidade.

Em um ensaio teórico, Amantino-de-Andrade e Mendonça (2003) propõem um modelo de processo de legitimação organizacional por meio do uso do gerenciamento de impressões. No estudo, os autores apresentam sete ações que as organizações podem empreender no processo de formação e manutenção da imagem organizacional, conforme Tabela 05. Essas ações de comunicação corporativa organizacional servirão de indicação para descrição das ações de comunicação utilizadas pela gestão “Inova Ufac”.

**Tabela 5 – Ações de comunicação corporativa**

<b>AÇÃO</b>	<b>OBJETIVO DE COMUNICAÇÃO</b>
Propaganda Corporativa	Diz respeito à “publicidade institucional” que tem por objetivo promover a organização em seu todo. Nesta ação, procura-se

	“vender” a imagem e a identidade da organização para seus diferentes públicos. As mensagens veiculadas têm por objetivo criar, reformar ou transformar imagens e atitudes em favor da organização.
Relações com a mídia	Tem por finalidade moldar a imagem da organização por meio de terceiros. É uma atividade considerada crítica já que se trata de treinar pessoal interno para lidar com entrevistas, meios de comunicação, bem como controlar relações com repórteres e editores de meios de comunicação.
Comunicações financeiras	Também é conhecida como “relação com investidores”. Diz respeito ao relacionamento com analistas de mercado que são fontes diretas de contato com a mídia especializada, além de relação direta com grandes e pequenos investidores. Envolve ainda produzir e publicar demonstrações financeiras e relatórios anuais especializados.
Relações com os empregados	Os empregados estão diretamente associados à imagem corporativa, logo demandam ação por parte da organização a fim de mantê-los alinhados e informados sobre os rumos da organização, alteração de leis que possam lhes afetar, pacotes de benefícios etc. Essa ação é comumente denominada de “comunicação interna”.
Relações com a comunidade e filantropia corporativa	A organização apoia a filantropia ou o desenvolvimento de ações da comunidade e de organizações sem fins lucrativos visando equilibrar a relação comunidade <i>versus</i> interesses institucionais (proprietários/acionistas).
Relações com o governo	Também conhecida como “negócios públicos”, consiste na relação estratégica com os governos (em todos os níveis) onde se procura abrandar a forte regulamentação governamental, seja por esforço coletivo ou individual.
Comunicações de crises	Apesar de não ser uma ação cotidiana, as respostas potenciais a crises também precisam ser planejadas e coordenadas por pessoas especializadas.

Fonte: baseado em Amantino-de-Andrade e Mendonça (2003).

Vale ressaltar que nem sempre os esforços de comunicação realizados asseguram sucesso na obtenção da imagem desejada, pois ao se envolver com estratégias de gerenciamento de impressões, o ator deve considerar que a audiência controla parte do processo. Além disso, impressões secundárias podem ser formadas mesmo que não seja intenção do ator (MALLE; KNOBE, 1997). Contudo, Amantino-de-Andrade e Mendonça (2003) afirmam que a prática de GI organizacional aumenta a possibilidade de influência da organização na formação da imagem percebida por seu público-alvo.

Na situação de obtenção de sucesso no processo de GI, ou seja, na conquista de uma imagem positiva em seu ambiente, a organização passa a dispor de recursos

econômicos e simbólicos indispensáveis a sua sobrevivência e ao desenvolvimento de suas atividades. Conforme os autores, as organizações com maior reputação social são capazes de influenciar os padrões socioculturais do ambiente em que estão inseridas. “Esse processo parece refletir a capacidade de influência das organizações sobre o ambiente técnico-institucional apontada por DiMaggio e Powell (1991b)” (AMANTINO-DE-ANDRADE; MENDONÇA, 2003, p. 46).

Por fim, compete lembrar que o processo de gerenciamento de impressões é contínuo, ou seja, as organizações buscam de modo constante criar e manter a sua imagem perante seu público-alvo.

### **3. MÉTODO DE PESQUISA**

Os procedimentos metodológicos a seguir têm como finalidade demonstrar quais meios foram utilizados para se investigar o problema de pesquisa apresentado e o caminho percorrido para o alcance dos objetivos expostos anteriormente.

Vale ressaltar que antes de tudo, uma pesquisa preliminar foi realizada a fim de buscar maior familiarização com o tema, o que auxiliou na construção do objeto de estudo e na definição dos objetivos do trabalho. Naquele momento, foram pesquisados alguns trabalhos científicos, mídias locais e referenciais bibliográficos que abordam aspectos relacionados ao objeto de estudo.

Para responder ao questionamento central deste estudo optou-se por uma abordagem qualitativa fazendo uso do estudo de caso único por se tratar de um cenário social específico. No que consiste a escolha da abordagem qualitativa, Pinheiro *et al.* (2005, p. 125), afirmam que tal pesquisa “se propõe a entender, interpretar motivos e significados de um grupo de pessoas em relação a uma questão especificamente determinada”.

A pesquisa qualitativa se preocupa com as questões sociais em um nível de realidade que não deve ser quantificado. Por isso, trabalha com o universo de crenças, valores, significados e outros construtos profundos das relações que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2003). Ao contrário, busca a obtenção de elementos descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos por meio do contato direto do pesquisador com a situação estudada, a fim de entender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação, ou seja, dos sujeitos (GODOY, 1995).

A escolha pelo estudo de caso está relacionada à busca por um entendimento mais aprofundado e compreensivo do fenômeno no seu ambiente. Godoy (1995, p.25) conceitua o estudo de caso “como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular”.

Segundo Laville e Dionne (1999, p. 155) estudo de caso, refere-se: “evidentemente ao estudo de um caso, talvez o de uma pessoa, mas também o de um grupo, de uma comunidade, de um meio, ou então fará referência a um acontecimento especial, uma mudança política, um conflito...”.

Este trabalho está fundamentado na realização de um estudo de caso único, por se tratar de um contexto organizacional: a Universidade Federal do Acre. Logo, podemos classificá-lo como estudo de caso descritivo e exploratório que busca “descrever a incidência ou a predominância de um fenômeno” na organização (YIN, 2010, p. 25-26). A escolha do método foi realizada segundo a familiaridade com o mesmo, o embasamento na literatura, tempo e recursos disponíveis (LAVILLE; DIONNE, 1999).

De início, buscou-se descrever as ações de comunicação corporativas empreendidas pela Universidade tendo como guia a listagem de ações de comunicação organizacional proposta por Amantino-de-Andrade e Mendonça (2003) presente na Tabela 5 deste trabalho. A descrição aconteceu por meio de documentos previamente selecionados de acordo com o interesse da pesquisa. A partir das informações obtidas nessa descrição e com base na taxonomia de estratégias de gerenciamento de impressões proposta por Mohamed, Gardner e Paolillo (1999), presentes nas Tabelas 02, 03 e 04, analisou-se se houve emprego ou não de estratégias de gerenciamento de impressões no processo de comunicação da imagem.

Diante da constatação da utilização de estratégias de GI por parte da administração deu-se prosseguimento no estudo com a realização da pesquisa de campo. O método utilizado para coleta dos dados coletados foi a observação; a entrevista em profundidade, com apoio de um roteiro semiestruturado; e a análise documental.

É importante frisar que a autora dessa dissertação integra o corpo técnico-administrativo da Universidade bem como o corpo discente, tendo vivenciado e observado o fenômeno em análise no período relatado. Bechker (1972) pontua que a observação é metodologia adequada quando se investiga fenômenos complexos e institucionalizados, quando se pretende realizar análises descritivas e exploratórias.

A entrevista é importante fonte de informações para um estudo de caso. Segundo Gil (1991, p. 117), a entrevista é “uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”. Quando em profundidade, permite ao pesquisador compreender como o fenômeno estudado é percebido pelo conjunto dos entrevistados. Logo, pode-se afirmar que tal método de coleta de dados objetiva “o fornecimento de elementos para compreensão de uma situação ou estrutura de um problema” (DUARTE; BARROS, 2006, p.63).

Assim, com o objetivo de compreender como o fenômeno em questão foi percebido pelos diversos atores envolvidos e buscando uma compreensão mais aprofundada da situação analisada, entrevistas em profundidade (com apoio de um roteiro semiestruturado) foram realizadas com gestores, professores, técnicos administrativos e alunos da Universidade. A escolha dos gestores fundamenta-se no fato de representarem a administração, sendo responsáveis pela definição das grandes estratégias da Universidade e pela formulação da política de comunicação. Foram entrevistados gestores que participaram da gestão Inova Ufac, sendo eleitos aqueles que ocuparam cargos ligados diretamente a funções de direção e planejamento.

Devido à complexidade do público-alvo da Universidade, foram selecionados para realização das entrevistas professores, técnicos administrativos e alunos da Universidade que ocuparam cadeiras no Conselho Universitário no período de 2012 a 2016, tendo como critério de seleção àqueles que vivenciaram a transição das gestões administrativas, independentemente do tempo de Universidade, idade e sexo do entrevistado. A escolha do referido público se justifica pelo fato de que o Conselho Universitário é o órgão máximo normativo e deliberativo da política universitária e a última instância recursal. Ele é formado por representantes das três categorias da comunidade universitária eleitas na proporção e nos termos do Estatuto e da legislação vigente.

Para a efetivação das entrevistas, foi realizado um contato prévio com os entrevistados para explicação da pesquisa e seus objetivos, e convite para participação da mesma. Do contato inicial resultaram os agendamentos e posterior envio de mensagens por e-mail. O corpo da mensagem continha informações sobre a pesquisa, data e horário agendados, e uma mensagem de compromisso de confidencialidade que visa a não identificação dos entrevistados. Anexo ao e-mail seguiu-se o roteiro da

entrevista para fins de preparação e acompanhamento do entrevistado. A cada e-mail enviado, um contato telefônico foi realizado, para garantir o recebimento do documento.

As entrevistas foram realizadas no período de 29 de outubro a 1º de novembro de 2018. Todas as entrevistas foram realizadas com o uso de aparelho para gravação de voz, mediante pedido formal de autorização e reafirmação do compromisso de confidencialidade. As perguntas foram realizadas seguindo a ordem estabelecida no roteiro semiestruturado, permitindo complementações sempre que se julgasse necessário. Em virtude do compromisso de confidencialidade assumido pela pesquisadora, não se identificou o nome, nem o cargo do entrevistado, padronizando-se a identificação para fins de análise dos dados tão somente por siglas como exposto na tabela a seguir:

**Tabela 6 – Siglas para identificação dos entrevistados**

Gestor	G1, G2, G3
Professor	P1, P2, P3
Técnico Administrativo	T1, T2, T3
Aluno	A1, A2, A3

Fonte: elaborado pela autora

Além das entrevistas, também foram realizadas as observações, classificadas como diretas, o que para Yin (2010) é a forma que se observa o fenômeno sem interferência no ambiente. Assim, a observação foi realizada de forma passiva, sem a interferência da pesquisadora no ambiente. Durante as entrevistas foram observados aspectos relacionados ao domínio do assunto abordado, conhecimento da Universidade, espontaneidade, objetividade e clareza das respostas. Ainda foram identificados e observados os ambientes citados nas entrevistas, tais como: salas de aula, restaurante universitário, lago e arredores, *campus* Rio Branco de uma forma geral a fim de compreender mais profundamente aquilo que foi relatado. A minhas percepções a respeito do assunto foram registradas em um caderno de campo e auxiliaram nas análises dos dados.

Após a coleta dos dados, seguiu-se com a análise de conteúdo que “consiste em um instrumental metodológico que se pode aplicar a discursos diversos e a todas as formas de comunicação” (GODOY, 1995, p. 23). Segundo Bardin (2000, p.42), o termo refere-se a “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens,

indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

A análise de conteúdo pode ser realizada de diversas maneiras, contudo a maior parte converge para uma abordagem estruturada, onde pesquisador primeiramente se familiariza com o material, decidindo a maneira como vai decompô-lo a fim de melhor fazer surgir sua significação. Para este trabalho, adotou-se por tomar como balizador as etapas técnicas propostas por Bardin (2000), que consistem em: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados: inferência e interpretação.

Na pré-análise procedeu-se com a organização de todo material colhido e produzido. Consistiu no levantamento, separação e escolha de documentos que iriam compor o *corpus* de análise da pesquisa.

Segundo Yin (2001) as informações documentais são relevantes a todos os tópicos do estudo de caso. Esse tipo de informação pode assumir muitas formas e deve ser o objeto de planos explícitos da coleta de dados. São exemplos de documentos: cartas; memorandos; minutas de reuniões; relatórios escritos; planos institucionais; avaliações e publicações do local investigado; recortes de jornais e outros artigos publicados na mídia.

Para realização deste estudo, optou-se pelo exame do Plano de Comunicação Estratégica da UFAC, por representar importante fonte de dados no que diz respeito às estratégias de comunicação da organização; matérias jornalísticas e imagens veiculadas em meio de comunicação externo e próprio, a saber o jornal “Ufac Hoje” e o site institucional ([www.ufac.br](http://www.ufac.br)). Ainda nesta etapa, foram transcritas as entrevistas que se encontravam em meio digital. De posse do material, realizou-se uma leitura flutuante a fim de separar e selecionar os documentos que serviriam de base para inferência e interpretação de dados. A escolha dos documentos a serem analisados não é um procedimento aleatório, ao contrário, está relacionada a propósitos, ideias ou hipóteses da investigação (GODOY, 1995). Para seleção observou-se os temas e assuntos que mais se repetiam nos documentos tendo por base o referencial teórico adotado neste estudo.

A segunda fase, a de exploração do material, consistiu na escolha das unidades de codificação do material. Os temas que se repetem com muita frequência são recortados "do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidades de codificação para o registro dos dados" (BARDIN, 2011, p.100). Assim, a escolha das unidades de registro (recorte) se deu a partir da frequência da

temática trabalhada neste estudo: legitimidade e gerenciamento de impressões. A definição das categorias trabalhadas seguiu os conceitos definidos no referencial teórico adotado. Logo, frases que correspondiam às categorias foram classificadas e agrupadas no sentido temático.

A terceira e última fase consistiu no tratamento dos resultados: inferência e interpretação. A relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica é que deu sentido à interpretação dos dados que pode ser observada no capítulo 4. Buscou-se compreender o que se esconde por trás da aparente realidade, o que significa verdadeiramente o discurso enunciado.

A pesquisa impõe algumas limitações que não deixaram ser observadas durante a realização do estudo, como por exemplo, a seleção dos entrevistados que ficou restrita a um número limitado de docentes, discentes e técnicos administrativos, ou seja, apenas ao público interno da organização. Cabe ainda mencionar a carência em alguns casos e, em outros, a dificuldade de obtenção de dados oficiais da Universidade no período anterior a 2010. Esses dados poderiam ter contribuído para um maior enriquecimento das análises deste estudo. Quanto às limitações operacionais, destaca-se a necessidade de ajustes no cronograma estabelecido para a fase de pesquisa de campo devido a agenda dos entrevistados selecionados. Contudo, acredita-se que estas intercorrências não tenham prejudicado os resultados apresentados.

#### **4. A UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE**

A Universidade Federal do Acre é a única universidade pública do estado do Acre. Sua história de criação e desenvolvimento está intimamente relacionada à elevação do Acre ao status de Estado da República Federativa do Brasil, fato que ocorreu em 1962.

O início da sua trajetória foi marcado por muitas dificuldades relacionadas à falta de pessoal qualificado para o exercício da docência no Estado e pelas limitações financeiras dos cofres públicos.

A federalização veio somente em 05 de abril de 1974, por intermédio da Lei nº 6.025, graças ao empenho conjunto de políticos, governo, comunidade universitária e da população acreana. A partir daí tudo seguiu seu curso normal: foram acrescentados mais cursos, a Universidade passou a contar com um *campus* próprio, e tanto a capital quanto o interior passaram a ser assistidos por profissionais oriundos da instituição.

É de relevância para esta pesquisa destacar o papel da imprensa no acompanhamento da evolução do Ensino Superior no Estado e, conseqüentemente, na criação da Ufac. Desde o início da Faculdade de Direito (primeiro curso criado) a imprensa local buscou registrar periodicamente as ocorrências e as significativas conquistas alcançadas.

“O referido padrão de conduta teve seu início com o competente jornalista José Chalub Leite, o Zé Leite, que deu valioso incentivo por intermédio de inteligentes e bem produzidas matérias publicadas semanalmente no jornal O Rio Branco, do qual era editor” (SOUZA, 2006, p.161).

O acervo produzido pela imprensa acreana sobre todos os passos dados pela instituição é uma prova de sua valiosa contribuição para a sociedade local (SOUZA, 2006).

##### **4.1. Características Gerais**

A Universidade Federal do Acre configura-se como uma organização pública de prestação de serviços educacionais de nível superior que tem como missão “produzir, sistematizar e difundir conhecimentos, com base na integração ensino, pesquisa e extensão, para formar cidadãos críticos e atuantes no desenvolvimento da sociedade” (UFAC, 2014, p.30).

Os valores que regem as relações sociais são, segundo a própria organização, “inovação, compromisso, respeito à natureza, respeito ao ser humano, efetividade,

pluralidade e cooperação” (UFAC, 2014, p.32). Por inovação, entende-se proporcionar um espaço adequado para a criatividade e inovação e, conseqüentemente, mudanças. O compromisso está intimamente relacionado ao bem-estar social. O respeito à natureza visa escolher e seguir práticas sustentáveis para a preservação do meio ambiente. Em relação ao ser humano, busca-se respeitar os direitos humanos. Por efetividade entende-se contribuir para o alcance dos objetivos e eficiência na gestão, levando-se em conta os interesses da sociedade. A pluralidade versa sobre respeitar os diferentes pontos de vista, contribuindo para a valorização da tolerância e respeito mútuo. E tudo isso por meio da cooperação com indivíduos, instituições e entidades objetivando o desenvolvimento da Ufac e da sociedade (UFAC, 2014).

A universidade se relaciona com diversos públicos dentre os quais: estudantes, professores, profissionais técnico-administrativos, jornalistas, outros órgãos e comunidade em geral. Contudo, o mais importante e o principal são os estudantes a quem a instituição destina sua atividade fim (UFAC, 2014).

O espaço da Universidade compreende três campi: Campus Sede – localizado na capital Rio Branco, onde funciona a sede administrativa; Campus Floresta, localizado no município de Cruzeiro do Sul; e Campus Fronteira do Alto Acre, localizado no município de Brasileia. Além, disso a Ufac conta ainda com 04 núcleos nos seguintes municípios: Xapuri, Sena Madureira, Feijó e Tarauacá. É importante mencionar ainda o Colégio de Aplicação, situado em Rio Branco, que se caracteriza por ser uma unidade especial voltada para a Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio.

Segundo informações do “Ufac em números 2017”, publicação interna destinada a divulgação de dados e informações relacionadas às atividades da universidade, a organização possui 48 cursos de graduação, 09 de especializações, 02 residências, 14 mestrados, 04 doutorados, 02 Minter e 04 Dinter. Isso corresponde a um total de 10.578 alunos; 698 docentes da educação superior e 35 da educação básica. Além desses, 735 técnico-administrativos integram o quadro de servidores da IFES (UFAC, 2018).

A administração da Universidade é de responsabilidade das Instâncias Colegiadas (órgãos normativos, deliberativos e consultivos) e da Reitoria juntamente com as Pró-Reitorias e Centros Acadêmicos – estes últimos atuam como órgãos executivos. A Reitoria é o órgão executivo superior da universidade e é exercida pela pessoa do Reitor e, em casos de ausências e impedimentos, pelo Vice-Reitor. (UFAC, 2013).

São atribuições do Reitor: cumprir e fazer cumprir a legislação vigente; representar e administrar a universidade; praticar todos os atos de nomeação, posse, afastamento, movimentação, designação e exoneração dos servidores da instituição, podendo haver delegação; decidir, após instrução das comissões próprias, demandas de ordem disciplinar; firmar convênios, acordos, termos de cooperação, contratos e outros tipos de relações interinstitucionais; demandar o Plano de Desenvolvimento Institucional e o relatório de gestão; entre outras tarefas (UFAC, 2013).

As Pró-Reitorias que compõem a Universidade são sete: Administração (PRAD); Assuntos Estudantis (PROAES); Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODGE); Extensão e Cultura (PROEX); Graduação (PROGRAD); Pesquisa e Pós-Graduação (PROPEG); e Planejamento (PROPLAN).

#### **4.2. A Gestão “Inova Ufac”**

Desde sua fundação, nove reitores deram suas contribuições à administração da Ufac. Para esta pesquisa vamos nos concentrar no trabalho realizado pela última gestão, que compreende o período de novembro de 2012 a novembro de 2016, por ser esta a ocasião em que se observam indícios de ocorrência do fenômeno de gerenciamento de impressões. Contudo, antes é necessário entender o contexto em que emerge o discurso da nova gestão.

Os anos que antecederam a gestão “Inova Ufac” foram marcados por problemas financeiros, éticos e morais. Em setembro de 2010, o Tribunal de Contas da União (TCU) aplicou sanções contra a reitoria (à época) e antigos gestores da Universidade devido ao pagamento irregular de quintos incorporados aos salários de servidores com cargos comissionados da instituição (TCU APLICA...,2010). No mesmo ano, um pequeno grupo de docentes foi à imprensa denunciar a gestão da Universidade por crime ambiental. Segundo eles, os administradores estavam derrubando parte da floresta do Parque Zoobotânico da Ufac sem licença ambiental (ALBUQUERQUE, 2010).

Em janeiro de 2011, devido ao não cumprimento das recomendações do TCU (referente a caso dos pagamentos irregulares), o órgão recomendou o afastamento da reitoria que à época comandava a Universidade (NATAL, 2011). O afastamento não chegou a acontecer, mas gerou balburdia nos corredores da instituição e fora dela. Não bastasse isso, em maio do mesmo ano, uma aluna foi vítima de estupro dentro do campus sede da instituição, fato que ganhou repercussão local e nacional (TRINDADE, 2011).

Em março de 2012, o Ministério Público Federal (MPF) do Acre ajuizou ação penal e ação de improbidade administrativa contra o ex-reitor da Universidade e a atual reitora (na época) por terem determinado e executado gratificação salarial “ilegal” a servidores da instituição, ilegalidade que beneficiou inclusive aos próprios gestores (MPF DENUNCIA...,2012).

Além disso, conforme legislação vigente é necessário que as universidades federais tenham, no mínimo, dois cursos de doutorado próprio e quatro cursos de mestrados para permanecer com a chancela de instituição de ensino superior reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC). E até aquela ocasião a Ufac não possuía nenhum curso de doutorado próprio colocando em risco a própria existência da instituição.

Em resumo: o cenário herdado pela nova administração era crítico e, conseqüentemente, a imagem organizacional estava comprometida. Até mesmo a antiga gestora admitiu as dificuldades enfrentadas em seu discurso de despedida:

“A sensação é de muito trabalho, desgaste nas questões judiciais enfrentadas que não foram criadas nessa gestão, foram criadas em interpretações equivocadas do passado. Tenho certeza que não foi de má fé, mas recaiu. Sempre digo que nós tivemos apenas dois anos de gestão, que foi o ano de 2010 e 2011, já que no primeiro ano tivemos todas as questões judiciais sendo jogadas para a instituição e no último tivemos 4 meses de greve, dirigindo apenas 6 meses. É um período curto para realizar um trabalho tão grande, com quase 10 mil pessoas” (DIAS, 2012).

Diante disso, com um forte discurso de “inovação”, em novembro de 2012 assumiu a administração da Universidade a equipe “Inova Ufac”, um grupo de trabalho composto pelo Reitor, Vice-Reitora, Pró-Reitores, técnicos administrativos e professores simpatizantes do movimento que teve início ainda na época da campanha eleitoral.

A proposta da equipe era a de transformar a Ufac, com mais de quatro décadas de existência, em uma universidade renovada, a começar pela reforma, ampliação e melhoria dos espaços físicos, consolidação e criação de novos cursos de graduação e pós-graduação, climatização das salas de aula, contratação de docentes e técnico-administrativos, criação da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (Proaes); instalação de rede sem fio (wireless) alcançando todos os espaços acadêmicos e administrativos da UFAC; entre outras atividades.

A equipe “Inova Ufac” apresentou como proposta de administração a implantação de modelos diferenciados de gestão que buscassem fornecer “autonomia para as unidades, para os centros e para as coordenações de curso, em acordo com as normas institucionais vigentes” (PORFIRO, 2012).

Eles assumiram o compromisso com a qualidade do serviço educacional oferecido e fizeram questão de enfatizar a idoneidade dos seus membros: “temos nos cercado de pessoas competentes que têm ficha limpa e que acreditam nos princípios que defendemos”, afirmou o Reitor em entrevista concedida ao jornal A Gazeta do Acre (PORFIRO, 2012). Segundo Mohamed, Gardner e Paolillo (1999), a insinuação - estratégia direta e assertiva de gerenciamento de impressões organizacional – é um comportamento usado por atores organizacionais para tornar a organização mais atraente para outros. Ao enfatizar a moralidade e de sua equipe, nota-se que a administração busca torná-la atraente para seus diversos públicos.

É importante destacar que uma das primeiras medidas da nova administração foi a limpeza, manutenção e restauração dos prédios e espaços públicos que compõem a Universidade, tanto no *campus* Rio Branco quanto no *campus* de Cruzeiro do Sul. Nesse período o *campus* Fronteira do Alto Acre ainda não havia sido construído.

Não surpreende, portanto, que em uma avaliação do período de seis meses de gestão da equipe “Inova Ufac”, ganhou destaque os investimentos em infraestrutura realizados na universidade, como pode ser observado nas figuras 01 e 02.

Figura 1 – Jornal institucional destaca investimentos em infraestrutura

**Ufac HOJE**  
ANO 11 • RIO BRANCO-AC, JULHO DE 2013 • Nº 14

**Ufac investe em limpeza, obras e contratações**

Desde o final de 2012 a Ufac investe na contratação de novos servidores, na limpeza dos seus 'campus' e no aprimoramento de sua infraestrutura. Foram empenhados pelo reitor Milton Klugman e pela Vice-reitora Cida Aquino 75 docentes e técnicos-administrativos nesse período.

Entre outros serviços e realizações, destacamos a instalação de aparelhos de ar-condicionado em salas de aula; a reforma da Biblioteca Central; a distribuição de garrafinhas tipo 'aquecer' para substituir copos descartáveis; o oferecimento de café da manhã no RU a preço de R\$ 1;

**AVE é a doença que mais mata no Brasil**  
Hoje, o Acidente Vascular Encefálico (AVE) é responsável pela primeira causa de mortes registradas no Brasil, estando à frente do infarto do miocárdio (doença coronária) e dos tumores malignos (cânceres). Professor de medicina da Ufac, Cláudio Cassol, diz que "é todo o sistema circulatório que fica comprometido".

**Economista explica perigos do crédito consignado**  
Os empréstimos em consignação em folha de pagamento de profissionais empregados ou aposentados. Fazem um empréstimo real e a disponibilidade de renda e o consumidor deve se conscientizar disso para não se endividar ainda mais.

**Ufac prepara para o encontro da SBPC**  
A Ufac prepara-se para o encontro da Sociedade Brasileira de Processamento de Alimentos (SBPA) em Brasília, em 2013. O encontro será realizado em 20 e 21 de julho, com a presença de representantes de diversas instituições de ensino superior e de pesquisadores da área.

Fonte: Jornal UFAC Hoje - Edição nº 14 - julho de 2013 (p. 01)

Figura 2 – Matéria destaca investimentos em infraestrutura

**infraestrutura**

**Ufac Investe em qualificação profissional, limpeza e obras estruturais**

Em 6 meses de gestão, Reitor Klugman e Vice-reitora Aquino alcançaram conquistas substanciais para a Universidade.

Destaque para instalação do aparelho de ar-condicionado nas salas de aula e melhoria da rede de esgoto.

- Distribuição de garrafinhas em substituição aos copos descartáveis**  
A Ufac decidiu, em fevereiro, a entrega de garrafinhas tipo "aquecer" para substituir os copos descartáveis em todas as salas de aula. O projeto prevê a distribuição de 75 mil unidades.
- Limpieza dos "campus" de Rio Branco e de Cruzeiro do Sul**  
A Ufac contratou a empresa de limpeza e conservação ambiental da região de Rio Branco e Cruzeiro do Sul, para a limpeza dos "campus" de Rio Branco e Cruzeiro do Sul. A empresa também realizará a manutenção das áreas verdes e jardins.
- Chimatozól dos salões**  
A Ufac contratou a empresa de manutenção e conservação de salões de aula, para a limpeza e conservação dos salões de aula em todo o campus.
- Café da manhã servido no RU**  
A Ufac contratou a empresa de alimentação para a distribuição de café da manhã no Restaurante Universitário (RU) em Rio Branco e Cruzeiro do Sul.
- Implantação de tecnologia Volo**  
A Ufac contratou a empresa de tecnologia para a implantação de tecnologia Volo em todas as salas de aula.
- Novos servidores**  
A Ufac contratou 75 novos servidores para a administração da Universidade.
- Realizado preparatório para encontro da SBPC**  
A Ufac realizou o preparatório para o encontro da Sociedade Brasileira de Processamento de Alimentos (SBPA) em Brasília.
- Convênio com Ceppa-UFRRJ para disponibilização de vagas em treinamento e difusão de tecnologia**  
A Ufac assinou um convênio com o Ceppa-UFRRJ para a disponibilização de vagas em treinamento e difusão de tecnologia.
- Criação de Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis**  
A Ufac criou a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis para a gestão dos assuntos relacionados aos estudantes.
- Novo mobiliário**  
A Ufac contratou a empresa de mobiliário para a aquisição de novos móveis para o campus de Rio Branco.
- Obras**  
A Ufac contratou a empresa de obras para a realização de obras de infraestrutura no campus de Rio Branco.
- Reforma de Biblioteca Central**  
A Ufac contratou a empresa de reforma para a reforma da Biblioteca Central.
- Investimentos de R\$ 74,2 milhões para o Ufac**  
A Ufac investiu R\$ 74,2 milhões em obras e serviços de infraestrutura.

Fonte: Jornal UFAC Hoje - Edição nº 14 - julho de 2013 (pp. 06 e 07)

Segundo Amantino-de-Andrade e Mendonça (2003), o tipo de ação de comunicação retratada nas figuras 01 e 02 caracteriza-se em propaganda corporativa, na qual o objetivo é promover a organização em seu todo. Nota-se que a administração procura passar uma imagem positiva para seu público interno. A mensagem veiculada no jornal tem por objetivo transformar a imagem de universidade de “ultrapassada e antiga” em “renovada e moderna”. Este comportamento pode ainda ser caracterizado como promoção organizacional, conforme Mohamed, Gardner e Paolillo (1999).

Em novembro de 2012, ocasião em que a equipe assumiu a direção da Universidade, o contexto político e econômico nacional também não era dos mais favoráveis para a administração. Com o fim dos repasses financeiros do programa federal de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) era necessário buscar fontes alternativas de recursos para execução das promessas de campanha.

Sempre muito bem articulados, a equipe partiu em busca de alianças e parcerias junto aos mais variados organismos da sociedade, ações que com frequência ganharam destaque na página de notícias eletrônicas da instituição e de outros órgãos. As relações com investidores que resultam em comunicações financeiras são exemplos de ações de comunicação corporativa desenvolvidas pela administração, conforme Amantino-de-Andrade e Mendonça (2003). Mohamed, Gardner e Paolillo (1999) pontuam que ao tirar proveito de sua própria fraqueza para solicitar assistência de outros, as organizações se envolvem estratégias diretas e assertivas de gerenciamento de impressões organizacional, como é o caso da suplicação.

Em seu primeiro editorial no Jornal Ufac Hoje, publicação própria da organização, o Reitor reafirmou o compromisso da gestão com a sociedade e mostrou-se aberto para o diálogo com um dos seus principais públicos (KINPARA, 2013).

Em julho de 2013, foi apresentado aos pró-reitores, professores, servidores, alunos e convidados um Plano de Gestão Estratégica para o período de 2014 a 2023. Na ocasião, o Reitor fez um breve relato das atividades desenvolvidas pelas diversas pró-reitorias ao longo dos oito meses da sua gestão (UFAC APRESENTA..., 2013) e ainda lançou a nova identidade visual da organização, como se pode conferir nas figuras 03, 04 e 05.

Essa ação pode ser classificada como “relações com os empregados” segundo a lista de ações de comunicação corporativa proposta por Amantino-de-Andrade e Mendonça (2003). Observa-se que a divulgação do Plano de Gestão Estratégica busca manter os servidores da Universidade alinhados e informados sobre os rumos da

organização. Além disso, nota-se que o lançamento da nova identidade visual busca “imprimir” uma nova identidade organizacional, reforçando a mensagem de renovação e mudança. Essa ação de comunicação pode ser qualificada de propaganda corporativa (AMANTINO-DE-ANDRADE E MENDONÇA, 2003). E mais além: ao lançar um plano de ações estratégicas, a administração busca apresentar a organização como altamente eficaz, se envolvendo assim em uma ação de promoção organizacional, estratégia direta e assertiva de gerenciamento de impressões organizacional, segundo Mohamed, Gardner e Paolillo (1999).

**Figura 3 – Nova identidade visual da Ufac**



Fonte: Ascom/UFAC

**Figura 4 – Nova identidade visual da Ufac**



Fonte: Ascom/UFAC

**Figura 5 – Nova logomarca da Ufac**



Fonte: Ascom/UFAC

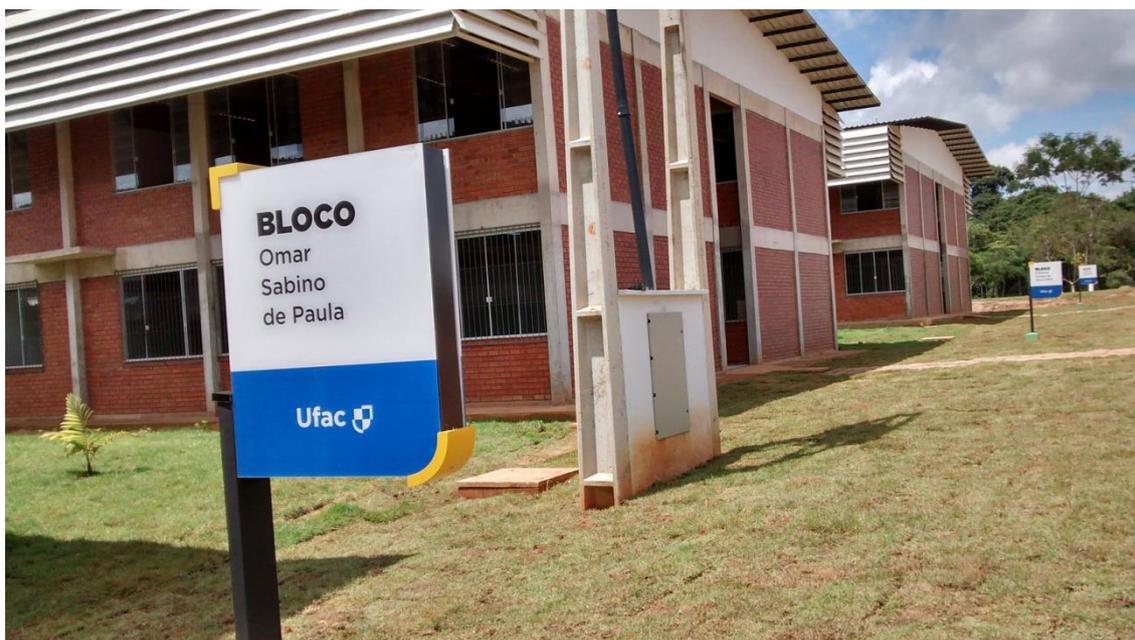
Esta nova representação gráfica foi amplamente utilizada durante todo o período em que a gestão “Inova Ufac” esteve à frente do comando da organização, como se pode observar nas imagens abaixo.

**Figura 6 – Utilização da nova identidade visual em cerimônias de inauguração de prédios e espaços físicos**



Fonte: Ascom/UFAC

## Figura 7 – Utilização da nova identidade visual em placa de identificação predial



Fonte: Ascom/ UFAC

Destaca-se ainda o “Plano de Comunicação Estratégica”, documento anexo ao planejamento estratégico, que tem por objetivo propor ações de comunicação que visam informar, sensibilizar e motivar o público interno para a execução dos objetivos da organização. Também fica definido no documento quem é o público-alvo com que a organização se relaciona, a saber: lideranças e atores chave; professores; técnicos administrativos; estudantes; jornalistas; parceiros (outras universidades, fornecedores, órgãos do governo); e comunidade (UFAC, 2014, p.130). Percebe-se mais uma vez a preocupação da administração em manter informados seus servidores quanto aos rumos da organização (AMANTINO-DE-ANDRADE E MENDONÇA, 2003).

O primeiro ano de gestão “Inova Ufac” foi comemorado com um café da manhã oferecido aos profissionais da imprensa, com objetivo de destacar as ações que foram realizadas até aquela data. O evento aconteceu nas dependências da própria Universidade e, durante o acontecimento, foi apresentado um vídeo com as principais mudanças ocorridas na organização com destaque para as reformas e mudanças estruturais dos prédios, pintura, limpeza, construção de calçadas e climatização das salas de aula. Em seu discurso, o Reitor agradeceu as parcerias, a representação estudantil, e sua equipe pelo empenho. “Quero expressar minha alegria, dizendo que esse momento é importante, porque oportuniza uma prestação de contas”, afirmou. E completou: “Esse sentimento, para nós, é muito importante e essa população que investe e paga seus

impostos merece a satisfação do que está sendo feito aqui, para que a universidade possa oferecer ensino, pesquisa e extensão de qualidade” (1º ANO DE GESTÃO..., 2013).

As relações com a mídia têm por finalidade moldar a imagem da organização por meio de terceiros (AMANTINO-DE-ANDRADE E MENDONÇA, 2003). Observa-se nesta ação de comunicação corporativa o empenho da administração em reunir a imprensa local com intuito de propagar informações a respeito das mudanças ocorridas na Universidade ao longo da gestão. Ressalta-se ainda que a prestação de contas faz parte das ações de comunicação corporativas que tem por finalidade manter os servidores alinhados e informados sobre os rumos da organização e assuntos que possam lhes afetar (AMANTINO-DE-ANDRADE E MENDONÇA, 2003).

Ao realizar esta ação, observa-se a preocupação da administração em projetar imagens de integridade e responsabilidade social, além é claro, de promover a organização. Segundo Mohamed, Gardner e Paolillo (1999), a exemplificação e promoção organizacional são estratégias diretas e assertivas de gerenciamento de impressões organizacional.

O ano de 2014 foi marcado pelas comemorações aos 50 anos de história e 40 anos de federalização da UFAC, além da realização da 66ª Reunião Anual da SBPC (Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência) no *campus* Rio Branco que movimentou diversos setores e públicos na Universidade. A SBPC é uma entidade civil, sem fins lucrativos, que visa a defesa do avanço científico e tecnológico, e do desenvolvimento educacional e cultural do Brasil. A entidade exerce importante papel na expansão do sistema nacional de ciência e tecnologia nacional, bem como na difusão da ciência no país.

Na edição de número quinze do Jornal Ufac Hoje, a matéria de capa enfatiza os preparativos para Reunião e coloca o Estado (e a universidade) como vitrines para o Brasil nas discussões relacionadas à ciência e tecnologia. “Queremos fazer o nosso melhor para proporcionar uma boa impressão aos visitantes de todo o país”, disse o Reitor em entrevista (CHOCOROSQUI, 2014, p.7). O evento aconteceu em julho e foi amplamente noticiado pela mídia local, tendo também repercussão em sites de notícias nacionais. Proclamar uma conexão positiva com terceiro favorável constitui-se em comportamento denominado “alarde”, estratégia indireta e assertiva de gerenciamento de impressões organizacional (MOHAMED, GARDNER E PAOLILLO, 1999).

Diversas ações marcaram as celebrações pelos 50 anos de história e 40 anos de federalização da universidade. Porém, destaca-se a produção de carimbo, selos e postais em comemoração ao cinquentenário realizada pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafo. O carimbo e o selo foram utilizados em todas as postagens realizadas no período de 8 de julho a 6 de agosto de 2014. O período escolhido coincide com o Dia Nacional da Ciência e com as comemorações da Revolução Acreana. O carimbo comemorativo é uma marca filatélica destinada a divulgar datas e acontecimentos importantes. “Estamos prestando uma significativa homenagem a esta grande instituição acreana por meio de um dos principais símbolos nacionais, que são os populares selos de correio.”, afirmou o Reitor da universidade na ocasião (UFAC LANÇARÁ...,2014). De modo semelhante, proclamar uma conexão positiva com coisa favorável também se configura estratégia indireta e assertiva de gerenciamento de impressões organizacional, conforme Mohamed, Gardner e Paolillo (1999).

**Figura 8 – Selo em comemoração aos 50 anos da UFAC**



Fonte: Ascom/UFAC

O ano se encerrou com uma grande festa de confraternização para alunos e servidores da organização que foi marcado pelo sorteio de brindes, muita música e comida. As festas de confraternizações natalinas se repetiram em todos os demais anos em que a equipe de gestão “Inova Ufac” esteve à frente da organização. Destaca-se que festas comemorativas por ocasião de diversas datas, como dia das mulheres, dia dos professores, dia do servidor entre outras, também foram recorrentes no período; além da realização de atividades que visam à interação com os servidores.

As atividades da gestão administrativa também foram marcadas por ações que tinham por objetivo aproximar a comunidade externa da organização. Houve investimentos em espaços públicos e de acesso livre, como a academia popular e o Lago; e programações de cultura e arte gratuitas para a comunidade interna e externa. Assim como as festas comemorativas, pode-se dizer que, de forma indireta, essas ações objetivaram tornar a organização mais atraente para outros, estratégia direta e assertiva

de gerenciamento de impressões organizacional, conforme Mohamed, Gardner e Paolillo (1999).

É válido mencionar que algumas críticas à administração foram levantadas durante o período estudado. Alguns professores e alunos insatisfeitos com a gestão utilizaram-se das redes sociais para reclamar dos altos investimentos estruturais em detrimento da qualidade do ensino oferecido pela Universidade.

"Queremos laboratórios padrão Iago", afirmou um professor a um jornal de notícias eletrônicas nacional. Em outro momento ele alega que há um desvio de foco por parte da gestão: "O foco não está sendo melhorar a qualidade de ensino". E completa finalizando: "(...) o foco agora é fazer quiosques de R\$ 3,4 milhões, chafariz de R\$ 500 mil, quando com R\$ 100 mil seria possível resolver problemas de alguns laboratórios. Não vemos esse recurso indo para a atividade de pesquisa e extensão. Ficamos tristes com isso" (FULGÊNCIO, 2014).

Na oportunidade, o Pró-reitor de Planejamento da UFAC, informou sobre os investimentos realizados pela equipe de gestão e reforçou que a reforma dos laboratórios, bem como a compra dos equipamentos seriam realizados ao seu tempo dentro do programa de planejamento da organização. Nesta situação, percebe-se um desdobramento das ações de comunicação corporativa, na qual um servidor especializado e informado sobre os rumos da organização consegue administrar uma situação de crise, comunicando de forma precisa as ações desenvolvidas pela administração da Universidade (AMANTINO-DE-ANDRADE E MENDONÇA, 2003). Além disso, quando uma organização mobiliza esforços com intuito de minimizar a aparente gravidade da situação, ela se envolve em estratégias diretas e defensivas de gerenciamento de impressões organizacional, como é o caso da explicação, conforme Mohamed, Gardner e Paolillo (1999).

Em sua página pessoal, em uma rede social, o Reitor comentou sobre o assunto em um texto intitulado "Esclarecimento à comunidade universitária" que repercutiu em alguns veículos de comunicação local e nacional. No texto o Reitor enfatizou as mudanças ocorridas na Universidade e concluiu afirmando que os "interesses da Ufac precisam estar acima dos interesses individuais" ou de determinados grupos (APÓS CRÍTICAS..., 2014). Novamente, nota-se um esforço da alta administração com intuito de minimizar a aparente gravidade da situação, estratégia direta e defensiva de gerenciamento de impressões organizacional, conforme Mohamed, Gardner e Paolillo

(1999). Outros poucos casos semelhantes ocorreram ao longo da gestão, porém nenhum com repercussão como o do acima mencionado.

Destacam-se ainda outras ações da administração, como: a obtenção dos dois cursos próprios de doutorado necessários para que a organização não perdesse o status de Universidade Federal; a construção e entrega do *campus* Fronteira do Alto Acre, em 2015, situado na tríplice fronteira acreana, que foi um passo muito importante na interiorização da universidade; e também o conceito quatro na avaliação de credenciamento que é feita pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), vinculado ao Ministério da Educação (MEC), no ano subsequente. Essa foi a maior nota que a UFAC já recebeu, em uma avaliação, em toda a história da instituição. No critério “comunicação com a sociedade”, a Universidade recebeu nota máxima (cinco). Sobre o assunto, o Reitor afirmou que “Essa nota representa uma conquista de um trabalho coletivo, que envolve professores, técnico-administrativos e estudantes, que, independentemente de fazer parte da gestão, vestem a camisa da Ufac” (UFAC OBTÉM..., 2016). Segundo Mohamed, Gardner e Paolillo (1999), ao apresentar a organização como altamente competente, eficaz e bem-sucedida, as organizações se envolvem em Estratégias diretas e assertivas de gerenciamento de impressões organizacional, como é o caso da promoção organizacional.

Após esta caracterização da Universidade e descrição das ações realizadas pela administração ao longo do período de novembro de 2012 a novembro de 2016, e com base na taxonomia de estratégias de gerenciamento de impressões proposta por Mohamed, Gardner e Paolillo (1999) pontuadas ao longo do texto, pode-se afirmar que a gestão “Inova Ufac” empreendeu diversas estratégias de gerenciamento de impressões no processo de comunicação da imagem.

### **4.3. Análise e discussão dos resultados**

Com intuito de demonstrar como a Universidade Federal do Acre buscou fortalecer sua legitimidade por meio do uso do gerenciamento de impressões organizacional e visando um entendimento mais aprofundado do conteúdo manifesto nos documentos, dados coletados e entrevistas realizadas, procedeu-se a análise de conteúdo.

Meyer e Scott (1983) afirmam que a legitimidade é socialmente construída no âmbito local, ou seja, por atores locais, em situações locais, a partir de sua própria

interpretação. Deste modo, optou-se por analisar a forma como a Universidade buscou fortalecer sua legitimidade em seu âmbito local, por meio dos atores locais e a partir da interpretação que eles possuem a respeito da organização. Logo, a unidade ou objeto de análise da legitimidade organizacional é a própria organização em si (ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2010).

Este estudo está pautado no nível organizacional de análise, onde o processo de fortalecimento da legitimidade está relacionado com a conformidade da organização em relação a aspectos regulatórios, normativos e cultural-cognitivos (ROSSONI, 2016). A seguir será especificado como se deu essa consonância por meio do processo de gerenciamento de impressões.

As organizações, enquanto parte do sistema social, requerem mais do que recursos técnicos para sua sobrevivência, elas necessitam de aceitação e credibilidade (MEYER; ROWAN, 1992; SCOTT *et al.*, 2000). As análises dos documentos e entrevistas confirmam que a imagem institucional da Ufac sofreu ranhuras ao longo do seu tempo de existência, o que comprometeu sua credibilidade, conforme abaixo:

A imagem da Universidade antes da gestão inova ela era bem... era bem difícil assim. [sic] As notícias que saíam eram sempre negativas, sempre estava envolvido em algum escândalo de concurso ou sempre tinha alguma confusão, né?! [sic] algum escândalo, alguma notícia negativa para Universidade. (informação verbal, Entrevistado G1).

(...) aqui muitas vezes era queimada em relação aos seus editais de concurso. Enfim, tinha-se uma noção de fraudes aqui e algumas coisas aconteceram mesmo, mas não foi por causa do gestor superior, enfim, coisas que tem que realmente combater. (informação verbal, Entrevistado P3).

A gente passou uma época em que... [sic] eu nunca tive vergonha de falar da Ufac, mas a gente sabe que muitas pessoas tinham, porque falava em Ufac “ah, só tem Marajá”, “ah, só tem gente que não faz nada”, “Ah, lá é muito bom, ninguém faz nada(...)”. (informação verbal, Entrevistado T1).

(...) realmente a gente vê que antes a Ufac perante a sociedade era uma instituição negativada. (informação verbal, Entrevistado T2).

Deephouse e Suchman (2008) destacam quatro fontes de legitimidade, a saber: o Estado; a sociedade; a mídia; e os relacionamentos interorganizacionais. De maneira geral, é possível notar que a Universidade buscou fortalecer sua legitimidade perante as quatro fontes de legitimidade. Em relação ao Estado, ao buscar adequar-se a legislação educacional, especialmente em relação ao número de mestrados e doutorados requeridos; à sociedade, ao adotar práticas organizacionais reconhecidamente legítimas

por meio de mecanismos isomórficos, como o planejamento estratégico e atos de prestação de contas, por exemplo; à mídia, ao fornecer informações positivas a respeito da organização de modo a refletir e também influenciar a opinião do público em geral; e os relacionamentos interorganizacionais, ao firmar parcerias e alianças estratégicas com outros sujeitos identificados como legítimos.

Os dados reforçam que a organização empreendeu diversas estratégias de gerenciamento de impressões visando produzir um retrato atraente de si para seus vários públicos, posicionando-se de modo benéfico (ALVESSON, 1990). Após categorização, classificação e contagem dos documentos e entrevistas, foi possível observar que a estratégia que mais se sobressaiu foi a de promoção organizacional, como se pode observar na tabela a seguir.

**Tabela 7 – Síntese das diferentes estratégias de Gerenciamento de Impressões adotadas pela Ufac**

<b>Estratégia</b>	<b>Estratégia desenvolvida pela Universidade</b>	<b>Observação</b>
Insinuação	Buscou apresentar uma organização mais “atraente” para os seus públicos por meio do discurso. Exemplo: “Não tenho dúvida nenhuma de que, quando deixarmos a direção da Ufac, ela será muito melhor do que antes, aliás, em tão pouco tempo, já está melhor” (KINPARA, 2014).	Estratégia utilizada com frequência e encontrada majoritariamente nos discursos da administração.
Promoção organizacional	A estratégia foi operacionalizada por meio do discurso, da reforma da estrutura física da Universidade, da promoção de eventos (festas e confraternizações) para o público interno, do relacionamento com a imprensa, da publicidade institucional etc.	Foi a tática mais utilizada pela administração. Ações de comunicação institucional planejada.
Exemplificação	Procurou projetar imagens de integridade, responsabilidade social e transparência por meio do diálogo com seus diferentes públicos e práticas de prestação de contas.	Estratégia utilizada com frequência. As práticas de prestação de contas foram planejadas.
Explicação	A organização procurou minorar críticas sofridas por meio de notas de esclarecimentos, entrevistas em jornais e divulgação de informações nas redes sociais.	Estratégia pouco utilizada, porém quando empregada foi em resposta a situações pontuais.

Exoneração de responsabilidade	Buscou manter seu público informado a respeito da possibilidade de perda do <i>status</i> de Universidade devido ao não atendimento de leis educacionais ao longo das últimas gestões.	Tática usada em resposta a uma situação específica.
Alarde	A Universidade procurou proclamar conexões positivas com parceiros favoráveis por meio do site institucional e redes sociais.	Estratégia utilizada com frequência e planejada.
Estrondear	Estratégia utilizada pela administração em situação de conflito após críticas sofridas onde se buscou mostrar as características desfavoráveis do grupo “agressor”.	Tática usada em resposta a uma situação específica. Não planejada.

Fonte: elaborado pela autora com base em Mohamed, Gardner e Paolillo (1999).

Tais evidências coadunam com o que estabelece Wood Jr. (1999): as estratégias de comunicação são ferramentas utilizadas pelos atores como ferramenta que visam exercer influência sobre a percepção e as interpretações da audiência.

O que de fato pela primeira vez um reitor monta uma equipe de comunicação com profissionais qualificados para tal função e bastante pessoas, cerca de dez pessoas que é coisa que antigamente não tinha, eram duas pessoas. (...) Que trabalhou muito bem isso, a produção de material de divulgação da imagem institucional que acaba fortalecendo a imprensa e a imprensa acaba comprando a ideia que acaba de que todo mundo vê! (informação verbal, Entrevistado P2).

Infere-se dos dados que a gestão também buscou por meio da mídia fortalecer sua legitimidade organizacional. A mídia é um dos principais indicadores de legitimidade organizacional (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008). Os autores salientam que estudos no campo do jornalismo e das comunicações de massa sugerem fortemente que os relatórios da mídia não apenas refletem, mas também influenciam a opinião do público em geral. Assim, os meios de comunicação desempenham um papel duplo, apresentando-se ora como indicador de legitimidade e ora como fonte de legitimidade no ambiente (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008).

De acordo com relatórios internos, fornecidos pela Assessoria de Comunicação da Ufac, no período de novembro de 2012 e 29 de maio de 2014 foram publicadas um total de 2.424 notícias no site institucional da organização. A mídia impressa local também registrou, em diversas ocasiões, notícias positivas a respeito da Universidade, como prestação de contas, eventos, inaugurações de novos espaços e entregas diversas.

**Tabela 8 – Quantidade de matérias a respeito da Ufac na mídia impressa local**

<b>Ano de publicação</b>	<b>Quantidade de matérias publicadas</b>
2013	Um total de 966 publicações.
2014	Um total de 947 publicações.
2015	Um total de 896 publicações.
2016 (até maio)	Um total de 265 publicações.

Fonte: elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela Ascom/Ufac.

Não há informações compiladas a respeito dos anos anteriores o que nos faz concluir que, apesar de haver um grande volume de informações disponíveis, estas não foram sistematizadas como elemento de apoio ao processo de tomada de decisão. Isso revela ainda que as gestões anteriores não tinham, ou pelo menos não deixaram transparecer, uma preocupação com o gerenciamento de impressões sobre a imagem da organização no meio social.

Assim, a imagem que se buscou comunicar foi de uma “nova Ufac”, fundamentada no conceito de inovação. Inovação no sentido de mudança e readequação, conforme entrevistas e documentos internos (UFAC, 2014).

“a ideia que foi propagandeada que foi da nova Ufac, né?! [sic] A gestão Inova trouxe a nova Ufac, uma nova cara pra Ufac, buscando, portanto a melhoria do conceito institucional, ou seja, dotar a universidade de mais qualidade nas suas mais diversas áreas” (informação verbal, Entrevistado G2).

“(…) É um imperativo que se impõe pelos compromissos que assumimos de transformar a Ufac numa universidade renovada, de qualidade e que seja respeitada pela sociedade, honrando-se sua história e tradição, de modo reflexivo, tendo nos princípios legais da administração pública nossa salvaguarda ética e moral” (AQUINO; KINPARA, 2015).

“Os princípios de inovação, compromisso, efetividade, pluralidade, cooperação, respeito à natureza e ao ser humano, que norteiam o presente trabalho, são fundamentais para que a Ufac cumpra com sua finalidade” (UFAC, 2014).

A maior parte dos comportamentos foram projetados de forma intencional pela administração para a criação de impressões positivas a respeito da Universidade, confirmando o que propõe Gardner e Martinko, (1988), ou seja, para se caracterizar como gerenciamento de impressões tem que haver intencionalidade de comportamento por parte das pessoas. A ação deve ser “pretendida”, “intencional”, não importando o

grau de intencionalidade, assim vale destacar como a gestão buscou operacionalizar essa imagem:

Foi passado para todos os gestores procurarem agir com cautela, sempre dentro da legalidade, com vistas a proteger a Universidade de qualquer notícia que uma vez espalhada, por mais que depois a gente vá provar... o reitor sempre falava isso... [sic] que por mais que a notícia saia e por mais que depois a gente vai lá e desminta, a repercussão não é a mesma. (...). E assim, a universidade ela procurou não se fechar em si mesma, né?! [sic] Expandir os muros que não existe, né?! [sic] Mas expandir esses muros por meio de parcerias com prefeituras, com Governo do Estado. Então com isso... isso foi importante também porque deu visibilidade maior, uma abrangência maior para Universidade, né?! [sic]. (informação verbal, Entrevistado G1).

Principalmente através de instrumentos de planejamento, né?! [sic] que a gente pode destacar: o planejamento estratégico, tá certo?! (informação verbal, Entrevistado G2).

Nós utilizamos aquilo que a ciência e a tecnologia nos disponibilizaram: a nossa página, as nossas publicações, as redes sociais, o Facebook, o WhatsApp... a gente apresentando a universidade [sic] (...) E o marketing não foi difícil fazer porque nós trabalhamos muito durante esse período, trabalhamos de manhã, à tarde, à noite, feriado, né?! [sic] Mas o maior investimento que nós fizemos assim... um resultado positivo que tivemos foi a nossa comunicação com a sociedade, nós conseguimos estabelecer isso, né?! [sic] Uma comunicação mais direta. (informação verbal, Entrevistado G3).

Nota-se que houve uma preocupação com o comportamento dos gestores no sentido de projetar uma imagem de integridade e dignidade moral da organização; além da busca por parcerias com vistas a ganho de visibilidade; uso de instrumentos de gestão já validados e aceitos no contexto organizacional; e ações de comunicação organizacional e social com suporte das tecnologias existentes. O que caracteriza ações assertivas de gerenciamento de impressões que visam projetar e estabelecer uma identidade desejável (GARDNER; MARTINKO, 1988).

Num sentido mais amplo, tais ações revelam o esforço da organização por buscar fortalecer sua legitimidade por meio de ações “socialmente desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (SUCHMAN, 1995, p. 574).

Ainda por meio das análises, percebe-se que a administração buscou projetar e manter uma imagem em longo prazo. O Planejamento Estratégico de Comunicação confirma isso, pois vislumbra um período que vai de 2014 a 2023. Os comportamentos de gerenciamento de impressões estratégico que tem objetivos de longo prazo procuram estabelecer identidades envolvendo a credibilidade, competência e confiabilidade de

uma pessoa ou de algo (TEDESCHI; MELBURG, 1985). A gestão Inova procurou, por meio de algumas ações, mas principalmente do discurso, constituir a credibilidade e a confiabilidade de sua equipe: “temos nos cercado de pessoas competentes que têm ficha limpa e que acreditam nos princípios que defendemos”, afirmou o Reitor em entrevista concedida ao jornal A Gazeta do Acre (PORFIRO, 2012). A legitimidade é decorrente da congruência entre a organização e seu ambiente cultural (MEYER; SCOTT, 1992). Neste caso, trata-se da busca pelo fortalecimento da legitimidade normativa, que diz respeito à consonância com normas e valores da sociedade da qual a organização faz parte (SCOTT, 1995).

No intuito de estabelecer uma nova identidade para a Universidade (a nova Ufac, conforme figuras 03 e 04) a administração se envolveu em diversas ações de gerenciamento de impressões, tais como: prestação de contas, comunicação frequente com seu público interno, espaços físicos, cerimônias para entrega de materiais, festas de confraternizações, entre outros. Esses comportamentos foram percebidos pelo público interno da seguinte forma:

Eu percebo um esforço da gestão em mudar a imagem da instituição, sim. Começou pela parte estrutural, né?! [sic] Nós tínhamos li atrás, por exemplo, aquela parte que hoje é... são os açudes que só era mato... [sic] e que as pessoas eram, já na minha época de estudante, eu lembro de caso que as pessoas eram violentados ali naquele matagal, que hoje é aquele açude, que tem uma iluminação, as pessoas fazem piquenique e isso tudo valorizou, melhorou a imagem da instituição. (informação verbal, Entrevistado T1).

Eu acho que sim, que houve um esforço muito grande [da gestão em mudar a imagem da instituição]. O esforço em mudar a imagem são percebidos mais em ações físicas e projetos executados, eu acredito. Obviamente que teve a parte da comunicação, né?! [sic] Que trabalhou muito bem isso, a produção de material de divulgação da imagem institucional. (informação verbal, Entrevistado P2).

Sim percebo [um esforço da gestão em mudar a imagem da instituição]. Essa forma de tipo ou estar sempre realizando eventos e divulgando para comunidade também né?! [sic]. Tem a parte institucional do site que divulga e tem todo um aparato, as parcerias com as instituição [sic] órgãos, Ministério Público, governo e trazendo eventos para dentro da universidade. Isso é bastante importante porque tá divulgando de forma positiva. (informação verbal, Entrevistado A2).

Num determinado momento o Minoru ficou muito preocupado em fazer da Universidade uma agenda positiva, né?! [sic] Tanto é que foi mudando as logos e tudo mais, né?! [sic] com uma ideia de modernização. Eu vejo que teve uma preocupação, às vezes, exagerada nisso, né?! [sic] (...) o esforço que a gestão teve foi realmente trazer a imagem da Ufac como uma instituição é...[sic] limpa e agradável aos olhos pra tentar atrair uma opinião sobre a Universidade. (informação verbal, Entrevistado P3).

Tinha situações assim, que com essa preocupação de preservar a imagem, de aumentar a imagem da Universidade que é super exagerada [sic]. Então, você ver uma entrega de impressoras na universidade, fazer cerimônia pra entrega de impressoras na universidade? Entendeu?! Então, tem coisas que são exageradas. Pra quê que você vai fazer um evento? E todo evento tem lá um “bannerzão” da Universidade, né?! [sic] Com a cara nova da Universidade. Tem lá uma carinha de uma estudante lá pintada de verde e tal que são as cores da própria gestão, né?! [sic] Como se fosse uma Prefeitura de cidade do interior querendo fazer aquele embelezamento pra próxima campanha. (informação verbal, Entrevistado P3).

Os dados revelam que tais práticas foram percebidas pelo público interno de diferentes formas, onde cada ator decodificou a mensagem que recebeu a respeito da Universidade segundo suas próprias interpretações. A formação de impressões acontece quando as pessoas decodificam as mensagens e formam impressões e imagens de outras pessoas ou organizações (MENDONÇA, 2004). Isso não significa que se trata de um processo de gerenciamento de impressões cínico, pois nem sempre os esforços de comunicação realizados asseguram sucesso na obtenção da imagem desejada. Porquanto ao se envolver com estratégias de gerenciamento de impressões, o ator deve considerar que a audiência controla parte do processo. Além disso, impressões secundárias podem ser formadas mesmo que não seja intenção do ator (MALLE; KNOBE, 1997).

É importante não perder de vista que as estruturas e os meios pelos quais os objetos fortalecem sua legitimidade remetem a construções sociais que estão imersas em sistemas de significação e de aprovação (ROSSONI, 2016). Isso pode aparentar um aspecto subjetivista da legitimidade, porém, enquanto estrutura, a legitimidade implica conformidade com “sistemas socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (SUCHMAN, 1995, p. 574), e não apenas com a opinião de um limitado grupo social (ROSSONI, 2016). Por isso, esta análise se deu por meio de dados, documentos e entrevistas, a fim de que um universo mais amplo e completo a respeito da organização pudesse ser contemplado.

Ao gerenciar suas impressões, as organizações criam ambientes com a intenção de enviar mensagens sobre elas mesmas. Goffman (1959) nomeia essa representação de “fachada”. Segundo o autor, durante sua apresentação, o indivíduo se utiliza de um aparato expressivo de equipamentos que funciona frequentemente de forma fixa (padronizada), podendo ser intencionalmente ou inconscientemente empregado (GOFFMAN, 1959 *apud* MENDONÇA; OLIVEIRA, 2008). No caso em estudo, a administração procurou criar intencionalmente ambientes com a utilização de artefatos como palanques, banners, tapetes etc. a fim de comunicar uma nova imagem da

Universidade, conforme se observa na figura 06. A nova identidade organizacional, como forma de expressão “visual” da nova Ufac, também foi amplamente utilizada nesses espaços criados e ainda a representação gráfica (Figura 05) pôde ser vista nos logotipos, na papelaria, nos uniformes, nos edifícios, nos kits entregues aos alunos e professores etc., conforme Argenti (1996).

Ittelson (1973) afirma que o papel dos ambientes físicos é tanto refletir os valores das organizações quanto atuar como um componente de criação dos sistemas de valores. Em conformidade com o referencial teórico, percebe-se que as construções físicas foram utilizadas de forma intencional para criação de valores. A revitalização, manutenção e construção de novos espaços físicos dentro da Universidade foi a grande prioridade da gestão na busca por incutir uma nova imagem institucional em seu público interno. “Na nossa gestão nós cuidávamos de todos os detalhes, nós cuidávamos da calçada, das flores, da sala de aula, do espaço...” (informação verbal, Entrevistado G3).

Além disso, os meios de comunicação institucionais foram amplamente utilizados para informar a respeito das melhorias e construções da nova estrutura física da universidade (conforme figuras 01 e 02), num universo de dezesseis documentos analisados, vinte e cinco referências foram encontradas a respeito das obras realizadas.

As impressões dos entrevistados a respeito do espaço físico da universidade foram, de uma maneira geral, positivas. Percebe-se que a maior parte dos avanços mencionados está relacionada ao aspecto funcional dos prédios, como: salas de aula e ambiente de trabalho. O embelezamento surge como impressão secundária. Segundo Ittelson (1973), dos ambientes físicos emanam muitas informações, o que dificulta o processamento das mesmas por parte dos indivíduos. Contudo, ao perceber, explorar e conceitualizar o ambiente, o indivíduo o faz em função da atividade que executará naquele espaço físico (ITTELSON, 1973). Talvez por isso, nota-se que para muitos entrevistados ainda há necessidade de melhorias dos espaços da organização, pois são lugares relacionados a uma vivência mais próxima do entrevistado. Além disso, a partir dos dados analisados, observa-se que a grande maioria das críticas realizadas a gestão Inova estão relacionadas justamente a questão da estrutura funcional da universidade, como falta de laboratórios, por exemplo.

**Tabela 9 – Percepção dos entrevistados a respeito da estrutura física da Ufac**

Entrevistado	Informação verbal
A1	Quando eu entrei em 2012, a estrutura Física da Universidade era totalmente diferente de como é hoje, né? [sic] Era bem assim... para usar uma palavra mais simples de entender é feio. A Universidade era bem feia. As passarelas, os lugares que a gente utiliza para passar para ir pro RU... (...) aí o Minoru se tornou o reitor da Universidade e aí mudou completamente a estrutura física da Universidade pra melhor, né?! [sic] (...) principalmente a questão da estrutura física, como por exemplo, a construção ali do chafariz, isso embelezou a universidade. Foi um gasto, né? [sic] Todo mundo ficou criticando o Reitor, mas tornou a universidade um lugar bonito. A questão das plantas, das flores, tem um jardineiro que cuida muito bem, né?! [sic] Isso torna a universidade muito linda mesmo e a questão aqui do lago, né?! [sic]
A2	Você tem um exemplo do o campus passou a ter uma limpeza melhor, a questão da segurança também isso é uma coisa que eu digo um dos poucos locais do estado que é seguro é aqui dentro da Universidade (...) pela questão da segurança. Iluminação também é algo que deu uma evoluída, a questão da malha viária também, tipo a rua você vê essa expansão de dos estacionamentos também teve essa asfaltamento né?! [sic]
A3	Pra mim a estrutura física ela atende bem, né?! [sic] aos cursos, eu posso falar do meu: ele tem uma estrutura muito boa e ele atende tanto a pós-graduação quanto a graduação os alunos em geral, os professores. Com salas, equipamentos, laboratórios, então, pra mim a estrutura da universidade é muito boa atualmente.
G1	Eu acho que o espaço físico da Universidade hoje é um lugar bem melhor, bem mais acessível para os alunos porque ele foi adaptado nos últimos cinco anos levando em conta o clima da região que aqui no estado é um lugar bem quente. Então é o espaço físico eu acho que ele, apesar da Universidade ser uma instituição pública, ele condiz com os padrões de uma instituição privada, né?! [sic].
G2	Muito bem, sob o ponto de vista ambiental é excelente. Sob o ponto de vista funcional é uma cidade orgânica, funciona como uma cidade orgânica, portanto, sempre aí alheia as necessidades, tá certo? De ampliação dos espaços.
G3	(...) a gente percebe que hoje o espaço melhorou significativamente para os estudantes, para os professores, espaços comuns como... hoje você tem uma biblioteca hoje toda climatizada, que não tinha. Uma biblioteca confortável, você tem hoje a sala de aula que como eu já falei climatizada, com internet, com Wi-fi, com data show, com quadro magnético, com cadeiras mais confortáveis (...) E tem os laboratórios também que melhoraram significativamente, fora os espaços comuns.
P1	A estrutura física em certos sentidos ela atende as demandas atuais, mas em muitos sentidos ela ainda está longe de atender as demandas do Acre. Bom, eu acho que existe lacunas no ponto de vista da estrutura pra você fixar o docente na instituição, ou seja, faltam salas para os docentes da instituição.
P2	Acho que em termos de estrutura física a gente melhorou muito e hoje

	a gente tem uma condição de trabalho muito melhor, mais agradável digamos assim. Sabemos que tem muito coisa a melhorar, nem todos os problemas foram sanados, mas de 2005 que é desde quando eu conheço a universidade a hoje o salto estrutural, físico e condição de trabalho foi muito grande.
P3	A gestão do professor Minoru teve esse olhar, é inegável que teve esse olhar de organização a partir da Prefeitura de Campus para poder reformar espaços, visibilizar outros. (...) Porque teve um determinado momento que tava muito feia a universidade de fato, tava muito feia e...aí você tem essa questão da impressão da sociedade também, né? [sic] Ou seja, qual é o cuidado que os gestores da universidade estão tendo com a universidade, entendeu?
T1	Atualmente muito boa. A gente tem uma estrutura física muito boa (...) a estrutura física não era tão boa a 20 anos atrás. Tinha um ventilador no teto que se ligasse ele podia sair rodando e decapitar as nossas cabeças, mas assim, hoje a gente vê que a estrutura é boa. Tem a questão da acessibilidade que eu acho muito importante. Tem problemas ainda? Tem, mas que são bem menos do que nós tínhamos antigamente, eu acho que é boa.
T2	Atualmente a estrutura física tá boa. Realmente, precisa melhorar em alguns aspectos ainda, mas melhorou muito. Não tá excelente ainda, mas tá boa [sic].
T3	Pra parte Econômica que o Brasil vive hoje, a Universidade tem um estrutura física muito boa. Precisa muito ainda, né? [sic] melhorar bastante, mas tem uma estrutura física boa.

Fonte: elaborado pela autora

Segundo Elsbach (1992), os símbolos físicos são importantes meios de gerenciamento de impressões, pois podem ser acessados pela audiência a qualquer momento sem a presença ou interferência do ator; algumas vezes são responsáveis pela formação das primeiras impressões. Desta forma, ao investir no aspecto material da Universidade buscou-se causar uma impressão que fosse permanentemente acessível aos seus diversos públicos.

Para os entrevistados, a Ufac se tornou um local que não atende apenas as suas funcionalidades imediatas, ou seja, pertinentes ao papel do ensino, da pesquisa e da extensão; mas também se tornou em espaço de interação social aberto a sociedade. Segundo Ittelson (1973), o espaço físico não pode ser observado de forma passiva, pois ele representa uma arena onde se desenvolvem as ações.

**Tabela 10 – Percepção dos entrevistados a respeito do ambiente do campus sede da Ufac**

Entrevistado	Informação verbal
A1	Ninguém via nada... e de repente eu passei por ali e tinha umas luzes verdes, tudo muito bem bonito e construíram umas mesas pra ser um lugar pra sociabilizar, né?! [sic] Pra ter interação social, integração também, né?! [sic] Porque vem gente de fora, da comunidade pra sentar ali naquelas mesas, pra conversar, né?! [sic].
A2	(...) a Universidade ficava mais fechada, dentro do muro dela aqui, né?! [sic] e agora tem essa expansão pra comunidade, você vê hoje na UFAC virou um ponto das pessoas da cidade vim para cá interagir, aproveitar o espaço acadêmico, o espaço da universidade em si, né?! [sic] é reaproveitado... então tem essa interação, a comunidade reconhece a universidade como um local importante da cidade, né?! [sic].
G1	Açudes que foram revitalizados (...) tem até uma academia perto, mesas, quiosques... Então, é uma coisa a gente não via aqui na instituição: as pessoas virem fazer piquenique, não tinha, né?! [sic] E também virem fazer fotos de formatura. Antes as fotos de formatura da Ufac geralmente era lá no Palácio Rio Branco, em outros locais que não era aqui dentro e hoje a gente já vê bastante, é bem comum. Você vê aqui final de semana tem festa de aniversário, festa de baby chá. Então assim, eu imagino que o público vê aqui a Ufac como um local agradável.
G2	A faculdade, a nossa universidade, ela é aberta, tá certo?! [sic] Então aquela questão “a universidade não pode ter muros”... a universidade tem que ser aberta para a comunidade. Hoje ela é aberta tanto em termos do nosso campus aqui, sede, digamos assim que você vê as pessoas circular aqui dentro, as famílias... Então mudou muito esse aspecto da Universidade.
G3	E o mais interessante é a gente perceber que a universidade ela também hoje é muito frequentada por pessoas externas, pessoas que necessariamente não estuda, mas que procura a universidade pra praticar pra praticar esporte, andar de patins, atividade de lazer, piquenique, festa de confraternização... ou seja, a universidade hoje é um espaço turístico em Rio Branco.
P2	Eu acho que hoje a Ufac tá bem mais aberta pra receber a comunidade dentro dela. Não só pra lazer como a maioria das pessoas falam, mas nos projetos de extensão, nos projetos que vem acontecendo dentro da Ufac. E que ela tem também, né?! [sic] cedido seu espaço para outros órgãos que tem proporcionado uma interação da comunidade em si. (...) antigamente a universidade era ela fechada. Cerca de oito, dez anos atrás a universidade era fechada para comunidade. Parecia que era um centro de excelência de saber, mas que ninguém podia entrar. Hoje não, ela é aberta.
P3	(..) hoje você tem gente que vem, que habita o espaço da Universidade até mesmo aos finais de semana.
T1	Além da estrutura física, da beleza que tá o campus que as pessoas têm prazer de vir pra cá e fazer piquenique, né?! [sic] É um ponto turístico

	da cidade, mas a gente vê o potencial dela enquanto instituição mesmo, né?! [sic] instituição educacional. Então essas melhorias aconteceram e a comunidade vê isso.
T2	A Ufac também permitiu que a comunidade entrasse mais na instituição... e essa urbanização dentro dos campus foi excelente, deu um visual muito bom e a Ufac ficou mais bonita, mais atrativa, então isso daí... a Ufac tá clean, tá limpa né?! [sic] A gente vê isso e é muito interessante, dá vontade de ficar na UFAC mais, e o povo vem se diverte também.

Fonte: elaborado pela autora

A organização é um ente orgânico e adaptativo que em sua efetiva interação com o ambiente busca se legitimar a fim de manter sua sobrevivência e equilíbrio (CARVALHO; VIEIRA, 2003, p.30). Assim, infere-se das falas dos entrevistados que o relacionamento da Universidade com a comunidade externa melhorou significativamente no período em questão. Observa-se nos discursos que a universidade “saiu dos seus muros” e se tornou muito mais aberta e receptiva para a sociedade, não apenas em relação à questão do uso dos espaços físicos, mas também no relacionamento com a própria instituição.

(...) vários projetos que a universidade tem ofertado em prol da comunidade isso é bastante importante, né?! [sic] é no caso anteriormente não tinha tanto essa esse trabalho focado, a Universidade ficava mais fechada dentro do muro dela aqui, né?! [sic] e agora tem essa expansão para comunidade (..) (informação verbal, Entrevistado A2).

Hoje a gente vê a quantidade de crianças na universidade, crianças das escolas públicas, das escolas particular, os projetos de extensão na universidade trazendo as pessoas da terceira idade, eu posso citar vários projetos: de ginástica rítmica, de karatê, a nossa escolinha de música... trazendo, envolvendo a comunidade, ou seja, aqueles muros que eram muito fortalecidos, a Universidade como alguma coisa muito distante do contexto social, a gente tentou eliminar isso (informação verbal, Entrevistado G3).

(...) nos Enem's, os cursos preparatórios para as camadas populares, tem até um Enem indígena na Ufac. Exemplos de outros programas: o programa de internacionalização da extensão, projetos que atendem segmentos da criança e do adolescente. Fundamentalmente esses programas são de enlace maior com a comunidade (informação verbal, Entrevistado P1).

Então eu acho que a gente consegue fazer com que a sociedade chegue um pouco mais na universidade porque a universidade em alguns momentos ela é um muro, né?! [sic] E os projetos de extensão, a estrutura dela... hoje propicia a gente trazer mais a sociedade pra perto. Então eu vejo que a universidade se aproximou um pouco mais da sociedade, da comunidade externa, sim (informação verbal, Entrevistado P3).

A função da extensão cresceu demais e a Ufac saiu dos seus muros também e está realmente atendendo a comunidade bem mais, com os cursos de extensão e fazendo um serviço muito interessante. Inclusive a gente vê os outros países né?! [sic] nessa questão de compartilhar o que a Ufac faz e trazer de lá pra cá também (informação verbal, Entrevistado T2).

A partir da análise dos documentos observa-se que, com exceção do ano de 2011 (por motivo de greve), a média dos programas de extensão realizados pela organização se manteve ao longo dos anos, perpassando inclusive as gestões administrativas da Universidade. Em uma análise mais detalhada, nota-se uma mudança no foco dos programas, a Universidade volta-se mais ao público externo. Assim, há uma diminuição em eventos do tipo “semanas acadêmicas” para programas destinados a comunidade externa, como “Idoso Ativo na UFAC”, “Natação para Adultos na Ufac”, “Universidade é arte”, “Musicalização na Ufac”, “Rádio Online e Cinema Comunitário na UFAC” entre outros. Logo, não foi a quantidade no número de ações de extensão que aumentou, mas foi a tipologia dessas ações. Como consequência, houve um maior envolvimento da sociedade acreana em relação às atividades de extensão da Universidade, permitindo uma vivência maior das pessoas no interior da organização, o que nos faz concluir que isso também contribuiu para a melhoria da imagem da Ufac e fortalecimento da sua legitimidade.

Além do mais, observa-se que junto às ações de extensão, houve um investimento na comunicação onde a administração buscou dar visibilidade aos trabalhos realizados. Esse investimento em mídia pode ter colaborado para uma maior percepção, por parte do público interno, da melhoria no relacionamento da Universidade com a comunidade externa.

**Tabela 11 – Atividades de extensão realizadas pela Ufac no período de 2010 a 2016**

<b>Ano</b>	<b>Quantidade de atividades realizadas</b>
2010	185 atividades de extensão entre programa, projetos, eventos, cursos e prestação de serviços.
2011	78 atividades de extensão entre programa, projetos, eventos, cursos e prestação de serviços.
2012	139 atividades de extensão entre programa, projetos, eventos, cursos e prestação de serviços.
2013	121 atividades de extensão entre programa, projetos, eventos, cursos e prestação de serviços.
2014	200 atividades de extensão entre programa, projetos, eventos, cursos e prestação de serviços.
2015	144 atividades de extensão entre programa, projetos, eventos, cursos e prestação de serviços.

2016	206 atividades de extensão entre programa, projetos, eventos, cursos e prestação de serviços.
------	---

Fonte: elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela Pró-Reitoria de Extensão.

Apreende-se ainda dos dados analisados que a realização da 66ª Reunião Anual da SBPC foi um evento considerado “marco” na questão da aproximação da sociedade com a Universidade. Um volume expressivo de pessoas, entre nacionais e estrangeiros, frequentou os espaços da universidade durante o período de seis dias. Um público que foi desde a criança até o idoso e que trouxe grande visibilidade para a Ufac.

A SBPC foi assim um evento grandiosíssimo [sic], foram coisas que ele trouxe para a universidade, né?! [sic] que nenhum estudante aqui tinha visto antes. Estudante que nunca teve a oportunidade de sair daqui, né?! [sic] (informação verbal, Entrevistado A1).

(...) pela primeira vez nós tivemos a SBPC no Acre, o maior evento científico, né?! [sic] que é realizado todo ano numa Universidade. Você imagina você ter um público de quase 15 mil pessoas. (...) foi a primeira versão da “família da ciência”, você tinha criança, você tinha as famílias todas cheirando, vivendo, experimentando a ciência, a inovação e a tecnologia. Então a gente queria passar pras pessoas, pro público de fato pra que eles se sentissem participantes da universidade, que a universidade não é aquele castelo isolado de intelectuais que vive distante da realidade e graças a Deus a gente conseguiu passar. Hoje existe um sentimento de pertencer a universidade, mesmo sem ser aluno (informação verbal, Entrevistado G3).

(...) mas o principal fator, eu acho que o divisor de águas mesmo dessa mudança institucional foi a Ufac ter sediado a SBPC. A SBPC eu acho que foi um marco porque tanto a busca de recursos para melhorar as condições da universidade como a imagem da universidade perante o mundo e muito mais perante a nossa sociedade foi aí que desandou, que conseguiu expandir (informação verbal, Entrevistado P2).

Ele conseguiu com a SBPC trazer uma certa visibilidade pra universidade (informação verbal, Entrevistado P3).

Assim, ao firmar alianças estratégicas com parceiros de prestígio, como a SBPC, Correios (figura 04), Embrapa, SEBRAE, sistema judiciário, instituições de educação bem avaliadas pelo MEC e outros; e ao proclamar essa conexão positiva, a administração buscou fortalecer a sua legitimidade em seu contexto social (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008).

Apesar do Plano Estratégico de Comunicação (UFAC, 2014) vislumbrar um horizonte de nove anos para sua efetiva concretização, nota-se uma preocupação por parte da administração em comunicar-se de forma mais urgente com os alunos. Segundo o documento, o primeiro público a receber os impactos da gestão estratégica da “nova

Ufac” seriam os estudantes, por ser o público-alvo de maior importância para a organização. “O público alvo da Universidade são os nossos estudantes. A universidade ela existe prioritariamente para os nossos estudantes” (informação verbal, Entrevistado G3). Infere-se por meio das análises que a gestão buscou comunicar a nova imagem organizacional a este público por meio de melhorias e benefícios que pudessem ser percebidos de forma imediata, como, por exemplo, a reforma dos espaços de maior vivência dos estudantes, tais como: restaurante universitário, salas de aula e biblioteca. Tal como afirmam Vergara *et al.* (2004), o espaço físico da organização pode servir como ferramenta de controle, de forma coercitiva ou sutil, para moldar o olhar do indivíduo a fim de que os objetivos organizacionais sejam obtidos.

Deste modo, é possível perceber na fala dos estudantes que essas melhorias foram percebidas de forma imediata e causaram uma boa impressão a respeito da Universidade:

“(…) Agora tem um conforto para passar o dia na universidade. (...) A pintura também... o meu bloco, quando eu entrei era um absurdo, as janelas nem fechavam mais, todas quebradas e não tinha ar condicionado, era ventilador. E aí a partir da gestão Inova tudo isso mudou porque agora lá no meu antigo bloco, todas as janelas são de vidro e muitas outras salas, né?! [sic] (...) As passarelas, os lugares que a gente utiliza para passar para ir pro RU... o RU também, a estrutura do RU não era adequada (...)” (informação verbal, Entrevistado A1).

“as salas de aulas são mais cômodas com ar-condicionado... os assentos também, as cadeiras são cômodas. E tem também a questão da forma de didática oferecida aos alunos com data show, quadro de vidro, né?! [sic] no caso isso é bastante importante ao meu ver [sic]” (informação verbal, Entrevistado A2).

“(…) eu posso falar do meu curso, né?! [sic] ele tem uma estrutura muito boa e ele atende tanto a pós-graduação quanto a graduação, os alunos em geral, os professores... com salas, equipamentos, laboratórios. Então, pra mim a estrutura da universidade hoje é muito boa” (informação verbal, Entrevistado A3).

A adequação à legislação educacional (números de mestrados e doutorados exigidos) é mais um indício da busca pelo fortalecimento da legitimidade organizacional da Ufac. Scott (1995) reforça este pensamento quando afirma que a legitimidade regulatória decorre da conformidade com as regras, ou seja, do fato de uma organização estar legalmente estabelecida ou de acordo com os regimentos. Proceder de regulamentos, padrões e expectativas criadas por governos, agências reguladoras, associações profissionais e organizações influentes (SCOTT *et al.*, 2000). Enquanto

agentes racionais, as organizações buscam conformar-se a esses regulamentos formais com intuito de gozar das prerrogativas que estes podem lhe proporcionar, e também fugir de punições e sanções decorrentes da não observância destes.

O Estado por ser o principal responsável pelos regulamentos e normas da sociedade, acaba por condicionar o comportamento das organizações ao determinar tipos de condutas passíveis de sanções (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008). Assim, uma organização que não atende as demandas legais do Estado pode ser avaliada de forma negativa pondo em risco sua credibilidade.

Ainda nessa busca pelo fortalecimento de sua legitimidade, nota-se que a administração procurou incorporar instrumentos institucionalizados no ambiente organizacional, como o planejamento estratégico e modelos de gestão. A legitimidade cultural-cognitiva decorre da adequação com padrões socialmente aceitos no ambiente organizacional. Esses modelos são tidos como certos, como parte da realidade, livres de questionamentos e necessários para a sobrevivência da organização, pois prescrevem a intenção de alcance da organização e como devem ser as ações (SCOTT, 1995). Sobre isso, Meyer e Rowan (1977) sinalizam que a adesão a estruturas vastamente aceitas e de alto valor cerimonial contribuem para que a organização tenha uma posição mais favorável.

Olha no início, nós não tínhamos um planejamento estratégico para tratar tanto as questões orçamentárias quanto à questão de imagem, comunicação interna e externa. A partir desse planejamento é que muitas portas foram abertas para Universidade porque a gestão superior tinha liberdade de chegar e dizer “a universidade está assim e nós queremos chegar a isso aqui e nós precisamos de ajuda”. Então, foram muitas emendas parlamentares que foram destinadas para obras aqui dentro da Universidade, né?! [sic]” (informação verbal, Entrevistado G1).

Para Meyer e Rowan (1992), ao incorporar elementos tidos como legítimos em sua estrutura formal, as organizações têm, como consequência, um aumento de compromisso dos participantes internos bem como aprovação da audiência externa que forma uma espécie de “escudo”, protegendo a organização de ter a sua conduta questionada. Infere-se dos dados que o planejamento estratégico foi importante instrumento na condução das ações da Universidade. Observa-se que houve um compromisso maior dos participantes internos da Ufac, contudo isso não impediu que a organização tivesse sua conduta questionada. Em determinadas ocasiões, as prioridades

da gestão foram alvo de críticas. Para determinados grupos, o embelezamento da Universidade foi mais importante do que a equipar espaços destinados ao ensino.

“O foco não está sendo melhorar a qualidade de ensino. (...) o foco agora é fazer quiosques de R\$ 3,4 milhões, chafariz de R\$ 500 mil, quando com R\$ 100 mil seria possível resolver problemas de alguns laboratórios. Não vemos esse recurso indo para a atividade de pesquisa e extensão. Ficamos tristes com isso” (FULGÊNCIO, 2014).

Na visão da alta administração da Universidade, o projeto “Inova Ufac” foi exitoso, eles acreditam que para o público externo o resultado foi bastante positivo, ou seja, houve de fato a consolidação de uma nova Ufac. Já para o público interno, devido possuir uma relação mais próxima, o entendimento é de que ainda existem questões a serem resolvidas e que as dissonâncias entre o que o que se buscou passar e a resposta dos diferentes públicos estão relacionadas a fatores alheios a administração e a divergência de opiniões entre os públicos.

O público externo... [sic] eu imagino que a resposta é que ele vê que realmente foi muito positivo, né [sic] o projeto Inova Ufac?! O público interno como ele tem mais conhecimento com a universidade, com as estruturas e com as relações... é... [sic] ainda tem ações que não foram feitas, está no projeto mas que não foram feitas e que existe a tentativa, existe a intenção, porém algumas ações elas não dependem somente da administração, né?! [sic] Dependem de outros fatores. Então assim, o público interno tem questões ainda que cobra da gestão Inova. Então eu acredito que para o público interno ainda tem coisa faltando, como tem mesmo, se a gente for olhar o plano a gente vai ver que ele não foi cumprido a risca, mas assim a maior parte a gente está conseguindo (informação verbal, Entrevistado G1).

A gente pode dizer que o projeto Inova está sendo exitoso, tá certo?! [sic] E vamos continuar em busca de soluções. Soluções tanto nosso contexto interno, quanto externo, no contexto regional (informação verbal, Entrevistado G2).

Olha a universidade ela é caracterizada como uma instituição plural. O que eu às vezes percebo é que muitas vezes no interior da universidade as pessoas não entendem é... [sic] muitas vezes é assim “eu concordo em discutir, eu concordo em debater, mas desde que a minha ideia prevaleça”. As pessoas não conseguem muitas vezes discutir, debater, discordar respeitando. E isso é muito importante. Eu posso muito bem discordar de você sem desmerecer você, sem humilhar você, sem tentar destruir você enquanto uma pessoa que tem uma linha de pensamento, sem te agredir, mas infelizmente isso hoje não existe por partes infelizmente de algumas pessoas (informação verbal, Entrevistado G3).

Feldman e March (1981), afirmam que a comunicação corporativa busca, por meio de seus instrumentos, construir uma imagem organizacional que seja coerente com a própria realidade da organização. Gracioso (1995) vai mais além e sustenta que a

imagem institucional é uma questão de “substância” e que, por isso, deve refletir a natureza e o comportamento da organização de forma autêntica. Para os entrevistados, a imagem que a administração buscou passar foi coerente com a realidade da organização naquele período, mesmo havendo algum tipo de falha. Eles relacionam isso às melhorias que ocorreram na Ufac durante o período em análise.

Então, eu acredito sim que há coerência, né?! [sic] porque quando eu cheguei a universidade era uma coisa e depois da nova gestão, a universidade se tornou isso que ela é hoje, né?! [sic] (informação verbal, Entrevistado A1).

(...) eu percebia que às vezes as coisas que eles buscavam, mas não conseguiam não era por incompetência ou por desorganização, é porque eram coisas além deles, né? [sic] Precisava de autorização externas e tudo mais, e eles corriam atrás. Muitas coisas eles conseguiram, né? [sic] E pra mim o que eles falavam sobre a universidade, o que tava acontecendo até mesmo em conselho, demonstrava sim a realidade do que estava acontecendo com a instituição como um todo (informação verbal, Entrevistado A3).

Acredito que sim [que a imagem é coerente com o que a gestão buscou passar], mesmo porque quem está na gestão bem ou mal conhece a universidade, tem uma história mínima de instituição. São pessoas que tem conhecimento desse viés histórico e também sabem onde estão os problemas a serem dirimidos, a serem minorados dentro da instituição. Então nesse sentido condiz sim (...). O pouco que vi e nas discussões a respeito a gente via um esforço no sentido de adequar uma proposta de gestão a dimensão real da instituição e propor aspectos transformadores (informação verbal, Entrevistado P1).

Então, uns 80%, acredito que sim [que a imagem é coerente com o que a gestão buscou passar]. Sempre tem 20% que a administração diz que tá bem, mas não tá bem, né?! [sic]. Eu reconheço que houve várias mudanças, mas ainda não é o ideal, não tá 100%, tem falhas (informação verbal, Entrevistado P2).

Como eu falei... o Inova conseguiu o ambiente favorável, “a faca e o queijo na mão”. Algumas coisas estavam realmente fora do eixo, então era fácil arrumar... recurso chegando, doutores chegando, né?! [sic] Enfim, eu não sei assim qual foi a preocupação maior, mas era necessário fazer uma movimentação como essa e engolir as críticas e tentar apagar as coisas. (...) por isso em parte foi condizente (informação verbal, Entrevistado P3).

Sim [a imagem é coerente com o que a gestão buscou passar]. Lógico que tem coisas que ainda não estão 100%, mas a imagem que foi passada é disso mesmo de uma instituição que está melhorando, de uma instituição que está buscando melhorar. Temos problemas internos? Temos, mas que qualquer setor, qualquer universidade tem. A gente nunca vai conseguir agradar todo mundo e aí os problemas são agravados por “n” motivos que não é só administração que consegue resolver, né?! [sic] (...) Existe uma coerência, com certeza, ela é real, dentro daquilo que é possível mostrar também porque se a gente for mostrar os erros da instituição o nosso processo de marketing vai cair, entendeu?! (informação verbal, Entrevistado T1).

Com certeza é coerente. A gente vê essa preocupação de tá cuidando mesmo. A gente vê que os gestores eles procuram a cada dia dá o melhor. Eu acho assim que tem essa preocupação da gestão, né? [sic] De sempre tá fazendo

melhor e isso é muito bom não só para quem trabalha e estuda na UFAC, acho que para toda a sociedade acreana (informação verbal, Entrevistado T2).

Sim, ela não passa mais do que ela é. Ela vai aos poucos mostrando o que ela tá fazendo, né?! [sic] A Inova ela não disse que faz e não faz. Ela diz que faz e faz. E isso é passado pra comunidade (informação verbal, Entrevistado T3).

Conforme evidencia Mintzberg (2000, p.216), o ambiente é repositório de dois tipos de recursos: econômicos e simbólicos. Os econômicos dizem respeito ao dinheiro tangível, a terra e o maquinário, já os simbólicos “incluem coisas como reputação de eficiência, líderes celebrados por realizações do passado e o prestígio proveniente de conexões fortes com empresas poderosas e bem conhecidas”. O fortalecimento da legitimidade da Universidade trouxe como benefícios para a organização tanto recursos econômicos quanto simbólicos.

Como recursos econômicos podem-se listar: aumento dos recursos financeiros; terras para a construção do *campus* Fronteira do Alto Acre, localizado no município de Brasileira; renovação da frota de veículos oficiais etc. Documentos internos confirmam que houve uma evolução no volume de orçamento da Universidade no período de 2010 a 2016. Observa-se que em relação aos dois últimos anos da administração anterior para a gestão Inova houve um crescimento de 173% nos recursos da organização.

**Tabela 12 – Orçamento da Ufac no período de 2010 a 2016**

<b>Ano</b>	<b>Orçamento</b>
2010	R\$188.558.958
2011	R\$199.700.601
2012	R\$252.200.731
2013	R\$292.671.079
2014	R\$305.170.509
2015	R\$338.445.632
2016	R\$327.276.057

Fonte: elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela Diretoria de Custos e Orçamentos da Universidade Federal do Acre

Como recursos simbólicos podem-se citar: a permanência de servidores e interesse por parte de outros; credibilidade; visibilidade; parcerias, entre outros.

(...) a gente observa que muitas pessoas de outras instituições, no caso nós temos uma instituição aqui que tem o mesmo plano de carreira nosso, o Ifac, muitas pessoas do Ifac querendo ser redistribuída para a Ufac, né?! [sic] Além de termos pessoas que estavam em condições de aposentar e que já estavam em vias de aposentadoria e com esse resgate aumentou inclusive a autoestima dessas pessoas e elas não tem mais essa vontade de completar logo tempo de aposentadoria para ir embora da instituição, né?! [sic] (informação verbal, Entrevistado T1).

(...) e aí funciona pra dar essa credibilidade e a gente pode dizer que isso aí foi coroadado, por exemplo, esse ano, né?! que nós recebemos pela bancada... nossa bancada Federal no Congresso Nacional, uma Emenda Impositiva.. uma emenda de bancada impositiva, então, isso garantiu um recurso, né? (informação verbal, Entrevistado T1).

(...) Então, foram muitas emendas parlamentares que foram destinadas para obras aqui dentro da Universidade, né?! [sic] Muitas obras foram inauguradas nesse tempo também, né?! [sic] E também essas emendas parlamentares não só para obras, mas também para ações como a pós-graduação, por exemplo (informação verbal, Entrevistado T1).

Credibilidade! Hoje você sabe que a universidade tem muito mais credibilidade. Você sabe que a universidade depende 100% de recurso público. (...) Como é que você consegue recursos extraorçamentários? Você consegue com credibilidade porque as pessoas, eles vão colocar dinheiro onde eles sabem que vai... [sic] eles vão liberar o dinheiro para instituição que vai ter a capacidade de executar (informação verbal, Entrevistado G3).

Já o professor Minoru coloca essa questão desse embelezamento da universidade como importante. Também é importante porque você gera fruto de projetos só pela visibilidade da Universidade. Hoje quem é que não quer fazer um projeto com Universidade Federal do Acre visto o que ela é hoje aos olhos de quem não está aqui dentro? Entendeu?! Então hoje a gente atrai muitos parceiros, por exemplo, as pessoas querem conhecer os nossos trabalhos, tá?! [sic] (informação verbal, Entrevistado P3).

Em relação às parcerias estabelecidas, segundo dados fornecidos pela Assessoria de Cooperação Institucional (ACI), os convênios firmados entre a Ufac e outras instituições praticamente dobraram de número na gestão Inova. Em 2011, último ano da gestão anterior a Inova, haviam 21 convênios estabelecidos; já em 2016, último ano da gestão Inova, haviam 40 convênios firmados.

Infere-se ainda, por meio das entrevistas, que os benefícios resultantes do fortalecimento da legitimidade da Universidade não se limitaram apenas ao âmbito institucional. A candidatura do gestor maior da organização a um cargo político foi correlacionado, por parte de alguns entrevistados, como sendo um benefício que ele colheu pela visibilidade do trabalho realizado na Ufac.

O Minoru se candidatou e eu votei nele. Eu sou professora agora, né?! [sic] eu trabalho, eu dou aula de manhã numa escola rural no ensino fundamental e tô fazendo bacharelado agora também [sic] E eu digo pros meus colegas de trabalho que eu voto no Minoru porque me sinto representada por ele, por

toda a diferença que ele causou na minha vida enquanto eu estive na Universidade. (...) Eu falei eu voto no Minoru porque ele pra mim, como educador, é super representativo, ele realmente preza pela qualidade da educação e foi isso que eu vi dentro da universidade a partir das mudanças que ele promoveu. (informação verbal, Entrevistado A1).

Uma coisa bem recente que aconteceu... A gente vê a votação do nosso Reitor pra candidato ao Senado Federal [sic]. Então a gente viu aqui que a sociedade acreana ela acreditou, né?! [sic] Pela votação expressiva que o Reitor teve, né?! [sic] Foi a primeira vez que ele se candidatou a um cargo desse, né?! [sic] Dessa magnitude e ele teve uma votação muito expressiva. As pessoas que eu encontrava na rua diziam assim “ele mudou a cara da Universidade” a gente ouviu falar bastante disso tanto do público interno quanto do externo (informação verbal, Entrevistado G1).

É muito difícil você separar a imagem do gestor da imagem da Universidade, se a universidade tem uma imagem ruim, o gestor dessa instituição tende a ter uma imagem ruim. Se a universidade tem uma imagem boa, tende também o gestor, ou seja, uma coisa vai puxando a outra. Então, uma prova cabal de que a universidade hoje é muito mais respeitada, que a imagem dela melhorou muito e melhorou nos 22 municípios do Estado, foi o processo que teve agora pra eleição (...) (informação verbal, Entrevistado G3).

Dos dez Reitores que já administraram a Ufac, cinco estiveram envolvidos com algum tipo de atividade política. No entanto, observa-se que três deles assumiram cargos políticos antes de exercerem a função de Reitores e um assumiu mandato muito tempo após ter comandado a Universidade (dezessete anos depois). Deduz-se que essas pessoas não tiveram grande visibilidade como Reitores, caso contrário, haveria uma predisposição pela busca de mais atividades no campo político, por dar continuidade nos cargos eletivos. Desta forma, conclui-se que a candidatura do Reitor da gestão Inova Ufac é benefício resultante do fortalecimento da legitimidade da Universidade.

Observou-se também que muitas vezes os entrevistados se referiam à gestão da Universidade como se o Reitor fosse o real e principal causador das mudanças. Contudo, não se pode perder de vista o fator histórico, pois muito do que a gestão Inova colheu foi semeado pelas gestões anteriores, ou seja, é um trabalho que transcende o tempo e as administrações superiores. Não é sábio fazer comparações do tipo uma gestão foi melhor ou a outra foi pior. O que se percebe é que a gestão Inova buscou um modo diferente de conduzir a organização.

Há de se observar ainda a proporcionalidade das condições que foram postas em cada período de existência da Ufac. O contexto externo, alheio à vontade da organização, também influencia nas gestões, por exemplo, o governo federal da época desta pesquisa deu prioridade às políticas sociais e investiu na educação superior do país por meio de programas de inclusão e repasses financeiros às Universidades Federais.

Apesar da forte recessão que assolava a economia mundial, o Brasil aumentou os investimentos na infraestrutura do país por meio do Programa de Aceleração do Crescimento e buscou alternativas ao comércio por meio de alianças com países da América Latina e a China. Estes e outros fatores, certamente, influenciaram na consolidação dos projetos da gestão Inova, logo, no fortalecimento da legitimidade da Universidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos argumentos levantados no referencial teórico e das informações obtidas na pesquisa de campo, foi possível observar o modo como a Universidade Federal do Acre buscou fortalecer sua legitimidade perante seu público interno e em seu ambiente social por meio do processo de gerenciamento de impressões.

A administração se envolveu em diversas práticas de gerenciamento de impressões, sendo a principal delas a promoção organizacional. Por meio de matérias jornalísticas, identidade organizacional, discursos, parcerias e estrutura física, a gestão procurou apresentar a Universidade como altamente competente, eficaz e bem-sucedida (MOHAMED *et al.*, 1999). Além disso, a administração buscou conformar a imagem da organização com aquela aceita no seu ambiente social por meio do alinhamento cultural, do apoio normativo, e da consonância com as normas e lei relevantes do contexto na qual se insere (SCOTT, 1995).

Acredita-se que embora se tenha consciência da necessidade de que as ações de uma organização devam ser socialmente adequadas ou apropriadas dentro de um sistema social, muitas vezes as organizações não o fazem. No caso da Universidade Federal do Acre nota-se que a administração soube dar visibilidade as suas ações, isso não significa que as gestões anteriores não tivessem realizado bons trabalhos, mas o fato é que elas não deram notoriedade aos atos da gestão.

Para o público entrevistado, houve de fato uma mudança na organização. A percepção deles a respeito das transformações que ocorreram está relacionada, em sua grande maioria, às melhorias na estrutura física da Universidade. Para os entrevistados, a Ufac se tornou um lugar apazível, desejado e adequado (na medida do possível) às suas finalidades.

Nota-se que a gestão Inova trabalhou de forma consciente a imagem organizacional da Universidade e conseguiu destacar elementos que pudessem trazer um retorno para a organização e assim fortalecer sua legitimidade perante seus públicos. As análises dos dados coadunam com a teoria acerca da legitimidade ao revelar que a percepção a respeito das ações da Ufac “são socialmente desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (SUCHMAN, 1995, p. 574).

A Universidade buscou se aproximar mais da mídia, um dos principais indicadores de legitimidade organizacional, e se promover através dos meios de comunicação interno e externo, conforme teoria do gerenciamento de impressões.

Também é possível perceber uma Ufac mais “aberta” para receber a sociedade. Não apenas em termos de lazer, mas para o envolvimento da sociedade em seus projetos de extensão. Essas ações, de certa forma, levaram o público externo para dentro da organização e influenciaram sua percepção a respeito da mesma.

A Ufac ainda buscou fortalecer sua legitimidade ao firmar parcerias e alianças estratégicas com outros sujeitos identificados como legítimos, o que resultou também em ganhos de visibilidade para a organização.

Pode-se afirmar que o fortalecimento da legitimidade da Universidade trouxe como benefícios para a organização tanto recursos econômicos quanto simbólicos (MINTZBERG, 2000). Como recursos econômicos podem-se listar: aumento dos recursos financeiros; terras para a construção do *campus* Fronteira do Alto Acre, localizado no município de Brasileia; renovação da frota de veículos oficiais etc. Como recursos simbólicos: permanência de servidores e interesse por parte de outros; credibilidade; visibilidade; parcerias, entre outros.

As análises revelaram que os benefícios resultantes do fortalecimento da legitimidade da Universidade não se limitaram apenas ao âmbito institucional. A candidatura do gestor maior da organização a um cargo político foi correlacionado pelos entrevistados como sendo um benefício colhido devido à visibilidade do trabalho realizado na Ufac. Além disso, não se pode perder de vista o fator histórico, pois muito do que a gestão Inova colheu foi semeado pelas gestões anteriores; e ainda o contexto político do país foi favorável para a consolidação dos projetos da administração.

O estudo se mostrou relevante por contribuir para o aprendizado sobre Legitimidade organizacional e Gerenciamento de Impressões, evoluindo na aplicação dos conceitos de forma mais integrada ao nível organizacional.

Academicamente, o tema Legitimidade & Gerenciamento de Impressões apresenta muitas oportunidades para estudo, uma vez que resultados obtidos em uma busca sistemática em diversos repositórios de bases de dados acadêmicos revelarem poucas pesquisas a respeito da temática. Portanto, para pesquisas futuras recomenda-se uma análise multiorganizacional com o objetivo de obter um entendimento mais aprofundado do tema abordado em diferentes organizações a fim de contribuir para análise crítica das práticas administrativas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARCHIBALD, M. E. **Between isomorphism and market partitioning: how organizational competencies and resources foster cultural and sociopolitical legitimacy, and promote organizational survival.** In: JOHNSON, C. Legitimacy processes in organizations. Greenwich: JAI Press, p. 171-211, 2004.

ALBUQUERQUE, G. **Ufac comete crime ambiental.** Rio Branco, 13 set. 2010. Disponível em: <<https://www.altinomachado.com.br/2010/09/ufac-comete-crime-ambiental.html>>. Acesso em 11 set. 2018.

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

AMANTINO-DE-ANDRADE, J.; MENDONÇA, J. **Gerenciamento de Impressões: em busca de legitimidade organizacional.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol.43, n.1, p 1-13, mar. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902003000100005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902003000100005)>. Acesso em: 18 jul. 2016.

**Após críticas, reitor da Ufac desabafa em rede social.** G1 AC, Rio Branco, 08 jun. 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/ac/acre/noticia/2014/06/apos-criticas-reitor-da-ufac-desabafa-em-rede-social-deixe-nos-trabalhar.html>>. Acesso em: 31 jan. 2017.

AQUINO, G.; KINPARA, M. **Dois anos da gestão "Inova Ufac".** Jornal A Crítica do Acre: 07 jan. 2015. Disponível em: <<http://www.acriticadoacre.com.br/dois-anos-da-gestao-inova-ufac/>>. Acesso em: 11 nov. 2015.

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

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2000.

BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo: 2. ed., Atlas, 2006.

BECHKER, H. A. **Observation by informants in institutional research.** Quality & Quantity, v. 6, p. 157-169, 1972.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade.** Petrópolis: Vozes, 2008.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F. **Organizações, Instituições e poder no Brasil.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

CHIZZOTTI, Antonio. **A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios.** Revista Portuguesa de Educação: vol.16, pp. 221-236, 2003.

CHOCOROSQUI, Márcio. **Ufac prepara-se para sediar 66ª Reunião Anual da SBPC**. Ufac Hoje: Rio Branco, ano 13, n. 15, pp. 6 e 7, mai. 2014. Disponível em: <<http://www.ufac.br/site/reitoria/ascom/jornal-da-ufac/jornal-da-ufac-edicao-no-15-maio-de-2014.pdf/view>>. Acesso em: 31 jan. 2017.

COOPER, Cary L. e ARGYRIS, Chris (org.). **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

DEAUX, Kay; WRIGHTSMAN, Laurence S. **Social Psychology**. 5ed. USA: Brooks/Cole, 1988.

DEEPHOUSE, David L.; SUCHMAN, Mark. **Legitimacy in Organizational Institutionalism**. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SUDDABY, R.; SAHLIN, K. (Orgs.). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage, 2008. p. 49-77.

DIAS, E. **Olinda Batista se despede da reitoria da Ufac**. Assessoria de Comunicação Ufac, 06 nov. 2012. Disponível em: <<http://www.ufac.br/site/noticias/ufac-na-imprensa/edicoes-2012/novembro/olinda-batista-se-despede-da-reitoria-da-ufac>>. Acesso em 11 set. 2018.

DiMAGGIO, Paul J., POWELL, Walter W. **A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais**. *Revista de Administração de Empresas*, v.45, n.2, p.74-89, 2005.

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

FACHIN, Roberto; MENDONÇA, Ricardo. **Selznick: uma visão da vida e da obra do precursor da perspectiva institucional na teoria organizacional**. In: CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo; (Orgs.). *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

FELDMAN, Martha S; MARCH, James G. **Information in organization as signal and symbol**. *Administrative Science Quarterly*: Ithaca, 1981.

FULGÊNCIO, Caio. **Professor cobra laboratórios e critica obras na Ufac**. G1 AC, Rio Branco, 05 jun. 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/ac/acre/noticia/2014/06/professor-cobra-laboratorios-e-critica-obras-na-ufac.html>>. Acesso em: 31 jan. 2017.

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

\_\_\_\_\_; PAOLILLO, Joseph G. P. **A taxonomy of organizational impression management tactics**. *Advances in competitiveness research*, Indiana, 1999.

GIL, Antônio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas (RAE): São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOFFMAN, Erving. **The Presentation of Self in Everyday Life**. USA: Anchor Books, 1959.

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

ITTELSON, William H. **Environment and cognition**. New York: Seminar Press, 1973.

JONES, E. E. e PITTMAN, T. S. **Toward a general theory of strategic self presentation**. In: SULLS, J. (Ed.). Psychological perspectives on the self. Hillsdale: Erlbaum, 1982.

KINNEAR, T. C.; TAYLOR, J. R. **Marketing research: an applied approach**. New York: McGraw-Hill, 5ª ed., 1996.

KINPARA, M. **Editorial**. Jornal Ufac Hoje - Edição nº 14 - julho de 2013.

\_\_\_\_\_. **Esclarecimento à Comunidade Universitária** in: Sem recalque: Reitor da Ufac se aborrece com críticas e fã manda ele dar 'beijim no ombro'. Rio Branco, 09 jun. 2014. Disponível em: <<http://contilnetnoticias.com.br/2014/06/09/reitor-se-aborrece-com-criticas-e-admirador-a-manda-ele-dar-beijim-no-ombro/>>. Acessado em 11 nov. 2015.

LAVILLE, C.; DIONNE, J.. **A construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LESSA, A. K. M. da C. **A Responsabilidade Social Empresarial e a Qualidade Percebida do Serviço: um estudo sobre o Gerenciamento de Impressões em empresas hoteleiras de Pernambuco**. Recife, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, 2009. Disponível em: <<http://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/1218>>. Acessado em 21 abr. 2017.

LULA, A. M.; MENDONÇA, R. Gerenciamento de impressões nas organizações. In: SIQUEIRA, Mirlene M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

MALLE, Bertram F.; KNOBE, Joshua. **The folk concept of intentionality**. Journal of Experimental Social Psychology: v. 33, p. 101-121, 1997.

MENDONÇA, J. Ricardo C. de. **O gerenciamento de impressões como meio de influência social nas organizações: uma perspectiva dramaturgica**. Teses (Doutorado em Administração). Porto Alegre, 2004. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/16100>>. Acessado em 06 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. **O Estudo de Gerenciamento de Impressões nas Organizações: uma visão geral do tema e considerações sobre a pesquisa e a produção no Brasil**. In: CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo (Orgs.). Organizações, cultura e

desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do observatório da realidade. Recife: EDUFEPE, p. 58-87, 2003.

MENDONÇA, J.; OLIVEIRA, P. **O Espaço Físico e a Formação das Impressões nas Organizações: integrando as dimensões instrumentalidade, estética e simbolismo sob a perspectiva dramatúrgica.** XXXII ENANPAD: Rio de Janeiro, 2008.

MEYER, J. W., ROWAN, B. **Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony.** In: MEYER, J. W., SCOTT, W. R (Eds.). Organizational environments: ritual and rationality. Updated Edition. London: Sage, 1992.

MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. **Centralization and the legitimacy problems of local government.** In: MEYER; J. W.; SCOTT, W. R. (Eds.), Organizational environments: ritual and rationality. Updated Edition. London: Sage, 1992.

MINAYO, M.C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

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

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

**MPF denuncia ex e atual reitor da UFAC por gratificação salarial "ilegal".** Rio Branco, 7 mar. 2012. Disponível em: <<https://oestadoacre.com/blog/2012/03/07/mpf-denuncia-ex-e-atual-reitor-da-universidade-federal-do-acre-por-bonus-salariais-ilegais/>>. Acesso em 11 set. 2018.

NATAL, J. **TCU pede afastamento da reitora da Ufac.** Rio Branco, 29 jan. 2011. Disponível em: <<https://agazetadoacre.com/tcu-pede-afastamento-da-reitora-da-ufac/>>. Acesso em 11 set. 2018.

PARSONS, T. **Structure and process in modern societies.** Glencoe: Free Press, 1960.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective.** New York: Harper & Row, 1978.

PINHEIRO, R. M.; CASTRI, G. C. de; SILVA, H. H.; NUNES, J. M.. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado.** 2. Ed. Rio de Janeiro: FGC, 2005.

PORFIRO, José Claudio M. **Na Ufac, pré-candidatura surge defendendo projeto que, enfim, vem para se fazer realmente modernizador.** A Gazeta do Acre, Rio Branco, 15 jun. 2012. Disponível em: <<http://agazetadoacre.com/noticias/naufacprecandidaturasurgedefendendoprojetoqueenfimvmparasefazerrealmentemodernizador/>>. Acesso em: 11 nov. 2015.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia de Estágios, Trabalhos de Conclusões, Dissertações e Estudo de Caso**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENFELD, P.; GIACALONE; Robert A.; RIORDAN, Catherine A. **Impression Management: Building and Enhancing Reputations at Work**. London: Pioneira Thomson, 2002.

ROSSONI, Luciano. **O que é legitimidade organizacional?**. Organ. Soc., Salvador , v. 23, n. 76, p. 110-129, mar. 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302016000100110&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302016000100110&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 08 jan. 2018.

ROSSONI, L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. **Legitimidade, governança corporativa e desempenho: análise das empresas da BM&F Bovespa**. Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 3, p. 272-289, 2013.

\_\_\_\_\_. **Institucionalismo Organizacional e Práticas de Governança Corporativa**. Revista de Administração Contemporânea, v. 14. n. especial, p. 173-198, 2010.

RUEF, M.; SCOTT, W. R. **A multidimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments**. Administrative Science Quarterly, v. 43, n. 4, p. 877-904, 1998.

SCHLENKER, Barry R. **Impression Management**. Belmont: Wadsworth, Inc., 1980.

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

\_\_\_\_\_. **Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists**. In: WILLIAMSON, Oliver E. (Ed.). **Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond**. Oxford: Oxford University Press, 1995. p. 38-55

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

SCOTT, W. R. et al. **Institutional change and healthcare organizations: from professional dominance to managed care**. Chicago: University of Chicago Press, 2000.

SELZNICK, Philip. **Institutionalism “old” and “new”**. Administrative Science Quarterly: jun. 1996.

\_\_\_\_\_. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Tradução Arthur Pereira e Oliveira Filho. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1971, 137p.

\_\_\_\_\_. **Institutions and organizations: ideas and interests**. 3. ed. Thousand

Oaks: Sage, 2008.

SMIRCICH, Linda. **Concepts of Culture and organizational Analysis: Administrative Science**. Quaterly, v.28, p.339-358, 1983.

SOUZA, Á. G. A. de. **História da Criação do Ensino Superior no Acre**. Brasília: Thesaurus, 2006.

STAKE, Robert E. **The Art of Case Study Research**. London: Sage, 1995.

SUCHMAN, Mark C. **Managing legitimacy: strategic and institutional approaches**. Academy of Management Review, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

SZILAGYI, Jr., Andrew D. e WALLACE, Jr., Marc J. **Organizational behavior and performance**. 5. ed. Harper Collins, 1990.

**TCU aplica sanções por pagamento irregular de quintos salariais na Ufac**. Rio Branco, 28 jul. 2010. Disponível em: <<https://agazetadoacre.com/tcu-aplica-sancoes-por-pagamento-irregular-de-quintos-salariais-na-ufac-2/>>. Acesso em 11 set. 2018.

TEDESCH, J.; MELBURG, U. Impression management and influence in the organization. In: BACHARACH, S. e LAWLER E. J. (eds.). **Research in the sociology of organization**. Greenwich: JAIPress, 1981.

TILLING, Matthew V. **Refinements to Legitimacy Theory in Social and Environmental Accounting**. Journal Social and Environmental Accountability Journal: South Australia, vol. 24, p. 3-7, 2004.

TRINDADE, P. **Estudante é estuprada dentro da Universidade Federal do Acre**. 20 mai 2011. Disponível em: <<https://brasil.estadao.com.br/noticias/geral,estudante-e-estuprada-dentro-da-universidade-federal-do-acre,721799>>. Acesso em 11 set. 2018.

**Ufac apresenta planejamento estratégico em palestra no Teatro Universitário**. Assessoria de Comunicação Ufac, Rio Branco, 10 jul. 2013. Disponível em: <<http://www.ufac.br/site/news/ufac-apresenta-planejamento-estrategico-em-palestra-no-teatro-universitario>>. Acesso em: 31 jan. 2017

**Ufac articula parceria com instituições da Amazônia**. Assessoria de Comunicação Ufac, Rio Branco, 21 out. 2013. Disponível em: <<http://www.ufac.br/site/news/ufac-articula-parceria-com-instituicoes-da-amazonia>>. Acesso em: 31 jan. 2017.

**UFAC em números 2017** [da] Universidade Federal do Acre. Rio Branco, 2018, 106p.

**Ufac investe em limpeza, obras e contratações**. Ufac Hoje: Rio Branco, ano 12, n. 14, jul. 2013. Disponível em: <<http://www.ufac.br/site/reitoria/ascom/jornal-da-ufac/jornal-da-ufac-edicao-no-14-julho-de-2013.pdf/view>>. Acesso em: 31 jan. 2017.

**Ufac lançará selos e postais em comemoração a cinquentenário**. Assessoria de Comunicação Ufac, Rio Branco, 06 mai. 2014. Disponível em:

<<http://www.ufac.br/site/news/ufac-lancara-selos-e-postais-em-comemoracao-a-cinquentenario>>. Acesso em: 01 fev. 2017.

**Ufac obtém nota 4 em avaliação de recredenciamento do Ministério da Educação.** ContilNet Notícias, Rio Branco, 24 jun. 2016. Disponível em: <<http://contilnetnoticias.com.br/2016/06/22/ufacobtemnota4emavaliacaoderecredenciamentodoministeriodaeducacao/#>>. Acesso em: 01 fev. 2017.

**UFAC 2014-2023 - Planejamento e Gestão Estratégica** [da] Universidade Federal do Acre. Rio Branco, 2014, 150 p.

VASCONCELOS, A. C. F.; MARTINS, M. de F.; OLIVEIRA, M. **Entrevistas “em profundidade” na pesquisa qualitativa em administração: pistas teóricas e metodológicas.** XV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (anais): São Paulo, ago. 2012.

VERGARA, S.; CARVALHO, J.; GOMES, A. **Controle e Coerção: a pedagogia do olhar na espacialidade do teatro e das organizações.** RAE-Revista de Administração de Empresas. v.44, n.3, p.10-19, 2004.

VIEIRA, Marcelo M. F., CARVALHO, Cristina A. **Organizações, Instituições e poder no Brasil.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

**Regimento geral da Universidade Federal do Acre.** Rio Branco; Ufac, 2013, 120p.

WEBER, Max. **Conceitos básicos de Sociologia.** Editora Moraes: São Paulo, 1987.

\_\_\_\_\_. **Economia e sociedade.** 5. ed. Brasília: UNB, 1991.

\_\_\_\_\_. **The theory of social and economic organization.** New York: Free Press, 1947.

WOOD Jr., Thomaz. **Organizações de Simbolismo Intensivo.** In: CALDAS, Miguel P. e WOOD Jr., Thomaz. **Transformação e Realidade Organizacional: uma perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Organizações espetaculares.** Rio de Janeiro: FGV, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Trad. Daniel Grassi, 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**1º ano da gestão ‘Inova Ufac’ é comemorado em café da manhã para a imprensa.** Assessoria de Comunicação Ufac, Rio Branco, 07 nov. 2013. Disponível em: <<http://www.ufac.br/site/news/1oanodagestao2018inovaufac2019ecomemoradoemcafeda-manhaparaimprensa>>. Acesso em: 31 jan. 2017.



## **APÊNDICE A**

### **TÓPICOS GUIA PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM OS GESTORES**

1. Você poderia me dizer o que é a Universidade Federal do Acre?
2. Quais são os públicos da Universidade?
3. Como você descreveria o espaço físico da universidade?
4. Você percebe a atuação da administração como uma forma de adequar-se às regras, normas e estruturas do contexto ao qual a Universidade pertence? Se sim, como? Exemplo: planejamento estratégico, adequação a legislação educacional, inovação, etc.
5. Qual a imagem que a Universidade, por meio da atuação da gestão Inova Ufac, buscou comunicar ao seu público alvo?
6. Através de quais meios se buscou operacionalizar essa imagem?
7. Você acredita que houve consolidação dessa nova imagem? Quais indícios você percebe e pode listar?
8. Você acredita que a consolidação da nova imagem da Ufac trouxe algum tipo de benefício direto ou indireto, material ou simbólico à organização? Se sim, quais você poderia listar?
9. Em termos de espaço físico, quais impressões você acredita que o público interno e externo tem ao observar ou interagir com a Universidade? Por quê?
10. Quais as principais dissonâncias que você observa entre o que o projeto InovaUfac buscou passar e a resposta dos diferentes públicos?

## APÊNDICE B

### TÓPICOS GUIA PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM O PÚBLICO INTERNO

1. Em sua opinião, quem é a Universidade Federal do Acre?
2. Quando você pensa na Ufac, qual a primeira coisa que lhe vem a mente?
3. O que você pensa a respeito da estrutura física da Universidade?
4. Que impressão você tem \_\_\_\_\_ na gestão passada?
  - a) Da administração da Universidade
  - b) Da gestão do ensino, pesquisa e extensão
  - c) Do relacionamento da universidade com a comunidade
5. Que impressão você tem \_\_\_\_\_ na gestão Inova Ufac?
  - a) Da administração da Universidade
  - b) Da gestão do ensino, pesquisa e extensão
  - c) Do relacionamento da universidade com a comunidade
6. Você percebe um esforço da gestão “InovaUfac” em buscar transformar a imagem institucional? Se sim, como? Dê exemplos.
7. Você acredita que a imagem que a administração “InovaUfac” buscou passar era coerente com a realidade da organização naquele período? Explique.