

DISCURSO, *ETHOS* E GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES

DISCOURSE, *ETHOS* AND IMPRESSION MANAGEMENT

Luiz Claudio Vieira de Oliveira *
Universidade FUMEC
Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil
E-mail: luizvioli@gmail.com

Zélia Miranda Kilimnik
Universidade FUMEC
Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil
E-mail: Zélia@fumec.br

Isabella Rodrigues Vianna Fornaciari
Mestranda em Administração - Universidade FUMEC
Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil

RESUMO

Os conceitos de *ethos* e gerenciamento de impressões participam da hipertextualidade, como um progressivo entrecruzamento de informações, reunindo áreas diferentes. *Ethos*, no sentido de representação do corpo do responsável pelo discurso, pertence à Análise do Discurso. Este artigo objetiva compará-lo com o conceito de gerenciamento de impressões (*Impression Management*), definido como a tentativa, dos indivíduos, de influenciarem ou controlarem as imagens que os outros constroem deles, por meio do discurso verbal e não verbal, na forma como esse conceito é empregado pelas teorias das organizações e pela Psicologia Social Experimental. Pretende-se indicar que ambos funcionam como uma estratégia discursiva para o exercício do poder. Os conceitos de *ethos* e de gerenciamento de impressão remetem a situações pragmáticas de comunicação, compreendidas pelo ato de enunciação. A comparação entre os conceitos e a discussão das teorias que os fundamentam se fez por pesquisa bibliográfica. A contribuição deste artigo consiste em apontar a ligação de *ethos* e gerenciamento de impressões ao exercício do poder e da persuasão, individual ou organizacional; a intertextualidade de teorias de áreas diversas; e a contribuição da Análise do discurso para o aprofundamento dos conceitos.

Palavras-chave: *Ethos*. Gerenciamento de impressão. Análise do Discurso. Poder.

Data de submissão: 17 jun. 2012.

Data de aprovação: 16 out. 2012.

ABSTRACT

The concepts of *ethos* and impressions management take part in hipertextuality as a progressive crossing of information, gathering different areas. *Ethos*, as the representation of the speech responsible corpus, belongs to Discourse Analyzes. This article aims to compare it with the concept of impression management, defined as the individuals attempt to act on or to control the images of them built by others by means of verbal and non-verbal discourse, as employed by organizational theories and by the Experimental Social Psychology. The intention is to indicate that both act as a practice of power discursive strategy. The *Ethos* and impression management concepts remit to pragmatic communication situations, comprehended by the act of enunciation. The comparison of the concepts and the discussion of the supporting theories have been based upon bibliographical research. This article contribution consists in pointing out the connection between *ethos* and impression management to the practice of power and persuasion, whether individual or organizational, the intertextuality of theories from different areas and the contribution of discourse analysis to deepen the concepts.

Keywords: *Ethos*. Impression management. Discourse analysis. Power.

INTRODUÇÃO

O conhecimento contemporâneo, em suas múltiplas manifestações, tende a suprimir fronteiras ou barreiras que dificultem a sua propagação, seu contato com outros saberes e sua transformação. O conhecimento é o resultado da interpenetração de vários saberes que, ao se misturarem, garantem sua continuidade e favorecem uma compreensão dialética da realidade. O conceito de hipertexto (LÉVY, 1993), como nós ligados por conexões, explicita essa relação entre os vários ramos de conhecimento e a transposição dos limites existentes entre eles.

A Análise do Discurso, que pertence à área da Linguística, e a Psicologia Social, incluída na área de Humanas, mas com interfaces com a área das Ciências Sociais Aplicadas, em que se insere a Administração, elaboraram conceitos, relacionados de modo intertextual e interdisciplinar, para traduzir a relação entre locutores e alocutários: são o conceito de *ethos*, desenvolvido por Aristóteles (1979), na *Retórica*, e retomado contemporaneamente por autores como Barthes (1975), Mainguenu (1989, 1998, 2001, 2006), Amossy (2003, 2005a e 2005b), Kerbrat-Orechioni (2008), Plantin (2008), Ferreira (2010), e o conceito de gerenciamento de impressões ou *Impression Management*, ou ainda *Impression Formation*, empregado por Goffman (1975), Schlenker (1980, 2006), O'Reilly (1989), Carvalho e Grisci (2002, 2003), Mendonça (2003, 2004), López-Ruiz (2004), Jablonski (2006), Guadagno e Cialdini (2007), Durão, Mendonça e Barbosa (2007), Araújo e Pilati (2008), De Landtsheer, De Vries e Vertessen (2008), Ribeiro, Falcão e Silva (2010), Ames, Fiske e Todorov (2011), Barbosa *et al.* (2011).

Gerenciamento de impressões é a tentativa, dos indivíduos, de influenciarem ou controlarem as imagens que os outros constroem deles, por meio do discurso verbal e não verbal. Segundo Mendonça (2004), impressão é “[...] uma ideia, um sentimento ou uma opinião que um indivíduo tem sobre alguém ou algo, ou que alguém ou algo transmite ao indivíduo, podendo ainda significar o efeito que uma experiência ou que uma pessoa tem sobre alguém ou algo”. Conceitua-se *ethos* como a representação do corpo do responsável pelo discurso. Como pano de fundo para a análise de *ethos* e de gerenciamento de impressões, encontra-se outro conceito, mais abrangente, o de poder, que preside as relações sociais e interpessoais e o uso que, nelas, se faz do discurso.

Este texto pretende, a partir da seguinte indagação – quais as semelhanças e diferenças entre *ethos* e *Impression Management*? – comparar os dois primeiros conceitos, apesar de terem origens, base teórica e emprego diferentes. O conceito de *ethos*, originado na retórica aristotélica, significou inicialmente uma estratégia utilizada pelo falante para convencer seu interlocutor: “Assentemos que a Retórica é a faculdade de ver teoricamente o que, em cada caso, pode ser capaz de gerar a persuasão” (ARISTÓTELES, 1979, p. 42). Segundo Roland Barthes (1975, p. 157), a retórica de Aristóteles é uma retórica do bom senso, voltada à psicologia do público: “[...] é uma retórica da prova, do raciocínio, do silogismo aproximativo (entimema); é uma lógica expressamente rebaixada, adaptada ao nível ‘do público’, isto é, ao bom-senso comum, à opinião corrente.” O conceito de Gerenciamento de Impressões (GI) foi empregado pela Psicologia Social em diversas situações. Segundo DeVito (2007),

Most textbooks in communication (especially those in interpersonal communication) discuss impression management and impression formation, ways in which you communicate the impression you want to communicate and the ways in which you evaluate others. But, the concepts are equally applicable to the small group context, to interviewing, to organizational communication, to computer-mediated communication, and to public speaking. These are crucial concepts for understanding the role of the self and perception in all forms of communication.

Os dois conceitos, *ethos* e GI, estão ligados ao ato de enunciação. Para compará-los, a literatura pertinente será examinada. Para o conceito de GI, serão pesquisadas as teorias que o empregam, pertencentes à Administração, à Psicologia Social e à Sociologia. Para o conceito de *ethos*, as teorias relacionadas à Análise do Discurso e à Retórica. Como os dois conceitos envolvem relações interpessoais e sociais, mediatizadas por vários sistemas semióticos, entre os quais a linguagem, é necessário associá-los aos conceitos de cultura e de cultura organizacional, como elementos condicionadores da enunciação, uma vez que fornecem o contexto pragmático onde ela se dá. Abordam-se, portanto, os conceitos de cultura e de cultura organizacional para, em seguida, tomar os conceitos de gerenciamento de impressões e de *ethos*, com o objetivo de verificar a relação de ambos com o poder que se exerce nas organizações e fora delas.

O CONCEITO DE CULTURA

O conceito de cultura é bastante complexo. Segundo Posner (1995), qualquer cultura apresenta três níveis: como uma sociedade, isto é, um conjunto de indivíduos (cultura social); como uma civilização, isto é, um conjunto de artefatos (cultura material); como uma mentalidade, ou seja, um conjunto de valores, ideias, morais e costumes (cultura mental). “A cultura mental de uma dada sociedade não é nada além de um conjunto de códigos aplicados por aquela sociedade.” (POSNER, 1995, p. 38). Quando uma sociedade ou um indivíduo, de uma cultura hegemônica, se relacionam com outra sociedade ou com outros indivíduos, de uma cultura periférica, que empregam código cultural diferente, acabam por eliminá-los ou por integrá-los ao que é, culturalmente, considerado correto ou aceitável. Souza Lima (2009), em artigo em que comenta as obras de Edward P.

Thompson e Raymond Williams, historiadores marxistas ingleses, chama a atenção para dois aspectos complementares: a cultura como um modo de produção, tão importante quanto o modo de produção econômico, e a linguagem como elemento social em que as instâncias cultural e econômica se refletem e se refratam. A cultura mental, ou a cultura como um modo de produção, necessitam do discurso para transmitir e impor valores, ideias, morais e costumes.

Segundo Morgan (2007, p. 115-116), o conceito de cultura refere-se “ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos.” Mais restrito que o conceito de cultura de uma sociedade é o de cultura organizacional, relativo à maneira como os indivíduos interagem dentro de uma organização. É mais restrito, pois os valores e normas são mais explícitos e mais controláveis, já que os membros da organização foram selecionados, treinados e estão sujeitos permanentemente aos valores da organização. Hofstede (1991), citado por Morgan (2007), afirma que cultura organizacional é constituída pelos pressupostos, crenças e valores que os membros da organização compartilham e que tendem a ser consolidados num padrão comportamental passível, entretanto, de mudanças. Srour (2005, p. 211, grifo acrescentado) nos diz que

A cultura é aprendida, transmitida e partilhada. [...] É disso que se trata quando se fala de socialização ou de endoculturação; os agentes sociais *adquirem os códigos* coletivos e os internalizam, *se tornam produtos do meio sociocultural* em que crescem; *se conformam aos padrões culturais vigentes* e, com isso, *se submetem a um processo de integração ou de adaptação social*.

De acordo com Silva (2003, p. 340), em seu *Dicionário terminológico da gestão pela qualidade total em serviços*, a palavra cultura, que aparece em expressões como “cultura da empresa, cultura organizacional e cultura para a qualidade” define-se como o “Conjunto de fatores da estrutura organizacional e de psicologia que determina a força total da organização, em longo prazo, incluindo a capacidade de prestar serviços/produzir produtos de qualidade de forma econômica”. Como se vê, a reunião de dois elementos, “estrutura organizacional” e “psicologia”, indica possíveis usos de valores e aspectos subjetivos, contidos na palavra psicologia, para o funcionamento da organização e sua maior e melhor produção, presentes na expressão estrutura organizacional. Além disso, a cultura organizacional é um sistema de controle social, segundo O’Reilly (1989), ou mesmo uma ferramenta de controle gerencial, que incentiva a identificação dos funcionários com a organização (SARAIVA, 2002).

A cultura social e a cultura organizacional se complementam, sendo mutuamente influenciáveis. Ainda que peculiaridades nacionais imprimam diferenças às culturas organizacionais, a globalização tende a criar uma uniformidade que funciona como controle social, como sistema de valores e como padrão comportamental. Morgan (2007, p. 136) afirma que:

Estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham semelhantemente uma função interpretativa. Isto porque atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham.

Portanto, a cultura social e a cultura organizacional dão ao indivíduo, por meio do controle social, do sistema de valores e dos padrões comportamentais, os pontos de referência necessários para dar sentido a si mesmo e ao contexto onde trabalha e onde vive. Segundo Srour (2005, p. 212, grifo acrescentado), a cultura organizacional “[...] funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos. *Isso os torna semelhantes nos modos de agir e, muitas vezes, de pensar.* [...] A cultura organizacional especifica a identidade da organização”.

Enriquez (1997, p. 33), no mesmo sentido, esclarece: “A organização oferece uma cultura, quer dizer, uma estrutura de valores e de normas, uma maneira de pensar, um modo de apreensão do mundo [...] uma série de representações sociais historicamente constituídas [...]” Num artigo de 1974, Eugène Enriquez analisa o funcionamento das organizações a partir de uma proposta transdisciplinar, em que emprega conceitos extraídos da sociologia e da psicanálise. Segundo Enriquez (1974, p. 56-57), na organização, o indivíduo se situa num jogo social, que é o da luta pelo reconhecimento, na qual “nós só existimos enquanto somos reconhecidos pelos outros”. A partir da constituição do ego como imagem especular, por meio do “estágio do espelho”, a criança “é constituída como unidade pelo olhar do outro sobre ela, pelo discurso que a designa como ser único. *Nós só podemos nos ver porque o outro nos vê e nos fala de nós.* É, pois, por uma identificação com a imagem dos outros sobre nós que podemos ter uma imagem de nós mesmos.” (ENRIQUEZ, 1974, p. 57, grifo acrescentado). Hannah Arendt, em *As origens do totalitarismo*, de 1951, já expressava este mesmo conteúdo: “A presença de outros que veem o que vemos e ouvem o que ouvimos garante-nos a realidade do mundo e de nós mesmos” (ARENDR, 1989, p. 60).

GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES, PAPEL SOCIAL E A METÁFORA TEATRAL

Gerenciamento de impressões, o outro e as organizações

É interessante observar que o discurso do outro, que vê, designa e denomina o sujeito, pois fala dele, desse sujeito, é informado pelo discurso desse mesmo sujeito. Ambos são membros de uma ou mais organizações “nas quais lhes é designado um certo papel e um certo status mais ou menos formalizado (quer essa organização seja a família, o exército, a escola, a empresa, a associação de amigos)” (ENRIQUEZ, 1974, p. 65). O discurso do outro e o discurso do sujeito são especulares, uma vez que ambos se encontram inseridos em organizações que lhes atribuem papéis, funções, comportamentos, responsabilidades, em suma, elementos reasseguradores da identidade social de cada um. Segundo Mangham (1982), citado por Gomes (1993), o papel que o locutor se atribui requer do interlocutor um papel complementar: ao definir-se como professor, o locutor define seu interlocutor como aluno.

López-Ruiz (2004), em sua tese *O ethos dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo*, mostra todo o processo de construção da imagem de executivos e de que maneira as organizações, ou o capitalismo, fazem isso com a utilização de expressões como “capital humano”, “recursos humanos”, “capital intelectual”, seres humanos como “poder de mercado” e como “ativos importantes”, como “produto” resultado de um “investimento”, em que o *curriculum vitae* é uma “peça

de marketing”, sendo fundamental desenvolver o “*networking*” para garantir a “empregabilidade”, de que o “capital intelectual” seria garantia, desde que transformado em “capital estrutural”, isto é, o conhecimento do funcionário que é apropriado pela organização. Este conhecimento deve passar a pertencer à empresa, para gerar mais conhecimento, novos produtos, maiores lucros e, conseqüentemente, maior poder.

López-Ruiz (2004), na conclusão de sua tese, indica que a construção da imagem do profissional, do executivo, é importante para as organizações, que promovem um conjunto de valores e imagens “[...] de como o executivo deve se enxergar, de como deve enxergar sua relação com a empresa – em definitivo, de como ele deve ser, e do que se espera dele [...]”. Em suma, indica que o gerenciamento de impressões decorre do gerenciamento da organização e que a imagem do executivo estará intimamente relacionado com a imagem da organização.

O gerenciamento de impressões não acontece apenas de forma interpessoal, realizado por sujeitos, mas também é feito por organizações, de acordo com Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003, p. 40) que afirmam que o GI deve ser entendido como “possíveis comportamentos voltados para a criação de impressões “positivas” de grupo e de organizações como um todo”. Tal asserção amplia o foco de atuação de GI e o insere numa cultura organizacional e numa cultura nacional ou internacional, tal como se apontou acima. Para Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003, p. 40), as organizações precisam legitimar-se socialmente, uma vez que “fazem parte do ambiente social do qual são dependentes e necessitam ter um status legítimo para obter facilidades”. A imagem da organização, de acordo com Davis (2007, p. 9), traz vantagens para ela:

Good reputations are rewarded in various ways. Investors when they bid up the price of the company’s market shares, customers pay premium prices for the products of reputable companies, and employees are happy to work for reputable companies (FOMRBRUN; RINDOVA, 2001). Not only are employees happy to work for them; annual surveys report that MBA graduates are attracted to jobs in higher-reputation companies. It can be inferred that there exists tangible economic benefits for a strong reputation. Corporate Reputation also has behavioral consequences. If an employee experiences an event that has a negative effect on the company’s reputation his or her beliefs about the company’s organizational identity may be negatively affected.

Nas organizações, isso é feito principalmente pelo discurso que assume e pratica o gerenciamento de impressões. Esse discurso se define, segundo Mendonça (2004, p. 16), “[...] como todas as atividades que um ator social (indivíduo, grupo ou organização) desenvolve no sentido de influenciar o modo como os outros o veem, ou seja, a impressão ou imagem que desenvolvem a seu respeito.” O sujeito e seu outro são, pois, atores sociais, da mesma forma que a organização, como um todo, também o é. A organização informa aos seus *stakeholders* e à sociedade, em geral, a imagem que pretende que eles tenham dela. A construção da marca e da imagem organizacionais constitui uma parcela do gerenciamento de impressões organizacional. O marketing de responsabilidade social, executado pelas empresas, é um tipo de gerenciamento de impressões. A marca é o elemento mais visível e mais ostensivo no processo de comunicação e no gerenciamento de impressões que se estabelecem entre a empresa, seus *stakeholders* e a sociedade. O papel

desempenhado pela empresa se liga à consolidação da marca e depende dela, uma vez que ela lhe fornece uma identidade. Segundo Gomes Filho, Souza e Silva (2008), “[...] a marca se apresenta como uma personalidade na mente do público, sendo estabelecida pela cultura que se constitui em seu entorno como seu campo de expressão ou emergência”.

O GI não envolve apenas o emprego das táticas e estratégias, já definidas pela literatura, que os atores sociais podem adotar, mas: “[...] estratégias de gerenciamento de impressões de insinuação, autopromoção, exemplificação, intimidação e suplicação, no sentido de serem percebidos, respectivamente, como simpáticos, competentes, moralmente confiáveis, perigosos e merecedores de pena” (MENDONÇA; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003, p. 40). O gerenciamento de impressões consiste em um processo de comunicação em que se enviam mensagens para a sociedade, para o segmento a que a organização pertence, para seus acionistas e funcionários. Esse processo de comunicação está relacionado com a gestão da imagem da organização e com sua marca.

A publicidade (ou o processo de comunicação) das organizações, hoje, volta-se para o destaque da responsabilidade social, em que, por exemplo, cada uma delas busca ostentar uma imagem de preocupação com a defesa da natureza e do ser humano. Num sentido mais amplo, Santa Cruz (2006, p. 39-40), ao definir responsabilidade social, a associa a marketing e, ainda que não o afirme textualmente, ao gerenciamento de impressões que ambos os conceitos apresentam:

Também prefiro responsabilidade a marketing social porque considero que o marketing é uma ferramenta, uma técnica, aplicada pelas empresas, que visa à satisfação das “necessidades” de seus públicos internos e externos e também o “bem-estar social”, como meio de atingir os objetivos empresariais, que são, em última análise, o lucro e a própria sobrevivência da empresa. Portanto, o marketing oscila entre ser recurso e ser finalidade deste tipo de ação. Já a responsabilidade social tende a ser encarada e praticada como uma estratégia de intervenção social. Nesse sentido, a responsabilidade social empresarial utiliza o ferramental do marketing, mas não se resume a ele.

Gerenciamento de impressões: o nó hipertextual

O conceito de gerenciamento de impressões foi empregado por Goffman, em meados do século XX, quando da primeira edição de seu livro *A representação do eu na vida cotidiana*. Goffman (2002) emprega a metáfora teatral para caracterizar como os indivíduos, em situações sociais, encenam uma imagem de si mesmos para quem os estiver observando – a plateia. Para essa representação, utilizam o cenário disponível e apresentam uma fachada, definida como um comportamento padronizado, facilmente reconhecível pela plateia, composta por: “[...] distintivos da função ou da categoria, vestuário, sexo, idade e características raciais, altura e aparência, atitude, padrões de linguagem, expressões faciais, gestos corporais e coisas semelhantes.” (GOFFMAN, 2002, p. 31).

Entretanto, a unidade da representação pode ser rompida por um deslize qualquer, prejudicando o gerenciamento de impressões e causando embaraço (GOFFMAN, 2002, p. 55; MARTINS, 2008, VELHO, 2008). Ao concluir seu livro, Goffman caracteriza o indivíduo como ator e

como personagem, dois papéis que se confundem na encenação social. O personagem encena uma personalidade, um “eu”, que é um “efeito dramático” e não algo orgânico (GOFFMAN, 2002, p. 231). Da mesma forma, o ator é o indivíduo que aprende a encenar e teme pelo insucesso de sua representação. Ator ou personagem, o indivíduo precisa de técnicas verdadeiras (eficazes) para sua representação nas relações sociais diárias, que são estáveis. Um dos méritos de Goffman é o de ter pensado a questão do “eu” (*self*) e da identidade como uma representação feita para uma plateia, ou seja, para o outro.

Goffman aborda aspectos importantes para se pensar a questão da identidade na modernidade. Mas não o fez sozinho. Segundo Souza e Gomes (2005), a formação de uma ideia psicológica do *self* começa no século XVIII, com o filósofo Christian Wolff (1679-1754) e com Rousseau (1712-1778), para chegar até o século XIX, com Freud (imaginário e simbólico; id, ego e superego) e Jung (arquetipos, *persona*). É importante ressaltar que Freud e Jung, ainda que trabalhando aspectos diferentes e partindo de bases teóricas diversas, elaboraram teorias complementares, cuja base é a representação, ou seja, o exercício de um papel social que, para Jung, é a *persona*; para Freud, é a passagem do imaginário ao simbólico, que exige que o sujeito se submeta à lei, à linguagem, à sociedade. Hélio Pellegrino explica como se faz a transição: “Trabalhar é inserir-se no tecido social por mediação de uma práxis aceitando a ordem simbólica que o constitui. Trabalhar é disciplinar-se [...], é *poder assumir os valores da cultura com a qual, pelo trabalho, nos articulamos organicamente*” (PELLEGRINO, 1983). Assumir os valores da cultura é, exatamente, assumir a *persona* social, o papel social.

Em meados do século XX, George Herbert Mead, autor de *Mind, self and society: from the standpoint of a social behaviorist*, de 1934, é responsável pela fixação do conceito de *self*, como a “consciência que um sujeito tem de si mesmo”, como resultado de um processo social. De acordo com Mead (1934),

The self is not so much a substance as a process in which the conversation of gestures has been internalized within an organic form. This process does not exist for itself, but is simply a phase of the whole social organization of which the individual is a part. The organization of the social act has been imported into the organism and becomes then the mind of the individual.

A abordagem de Mead foi importante para que Goffman viesse a propor a sua metáfora teatral, e o conceito de gerenciamento de impressões, e para o desenvolvimento do conceito de identidade. Mais tarde, Lacan irá desenvolver a teoria freudiana e o conceito de “estágio do espelho”, responsável pela irrupção da subjetividade e, ao mesmo tempo, da consciência do outro. Para Martins (2008, p. 140), “[...], o *self* não constituiu uma propriedade da pessoa, mas reside no padrão de controle social que é exercido pela pessoa e por aqueles que a cercam”. De acordo com Sylvia Cayubi (1993, p. 54), ocorre o seguinte:

Quando o indivíduo faz de si o objeto de sua consciência, ele o faz também em termos de uma autoavaliação, a partir de certos padrões de adequação – representação mental de comportamentos, atitudes e traços considerados socialmente adequados e corretos. [...]
É quando o indivíduo se vê através dos olhos do outro, quando ele percebe as diferenças entre ele e o outro, que ele terá condições de desenvolver uma autoconsciência, que depende, assim, do indivíduo descobrir a natureza objetiva do *self*.

A questão da identidade, do *self* e do gerenciamento de impressões não se prende ao contexto da Psicologia Social, da Psicologia e da Psiquiatria, mas tangencia outras fronteiras, como a da Filosofia, da Antropologia, da Sociologia e da Linguística, reunindo pensadores tão diferentes quanto Foucault, Bourdieu, Enriquez, Hall, van Dijk, Baudrillard, Giddens, Bataille, Jovchelovitch, Moscovici. Como se disse anteriormente, torna-se um fenômeno hipertextual.

Goffman teve o mérito de focar o gerenciamento de impressões, na sequência de Mead, como um fenômeno social, uma relação entre o *self* e os outros, e não apenas individual: “[...] o indivíduo terá que agir de tal modo que, com ou sem intenção, expresse a si mesmo, e os outros, por sua vez, terão de ser, de algum modo, impressionados por ele” (GOFFMAN, 2002, p. 12). Na metáfora teatral que Goffman utilizou, estão presentes os conceitos de ator, papel, fachada e plateia, ou seja, os outros, para quem se representa.

Para Mendonça e Correia (2008), gerenciamento de impressões são os “processos por meio dos quais as pessoas em situações sociais buscam administrar o ambiente, o seu modo de vestir e até os seus gestos, com o objetivo de corresponder às expectativas de seus observadores e às imagens que elas estão tentando criar ou manter”. Charaudeau (2008) aborda a questão da influência, que está na relação entre “crer” e “fazer crer”: « Les rapports sociaux ne se joueraient pas tant sur le mode du « être vrai » que sur celui du « croire vrai » . Não se trata, portanto, da verdade, mas da “impressão da verdade”.

Segundo Schlenker (1980, p. 22), citado por Mendonça (2004, p. 17), gerenciamento de impressões relaciona-se com influência:

O gerenciamento de impressões é uma forma de influência social. As pessoas afetam seus próprios resultados por intermédio da tentativa de influenciar as impressões que os outros formam delas. Por meio de palavras e ações, nós deixamos impressões nos outros, que moldam como eles nos abordam e nos tratam. Controlar estas impressões é um meio de controlar as ações dos outros, as quais, em contrapartida, afetam nossos próprios resultados para melhor ou para pior.

Na apresentação de um curso sobre gerenciamento de impressões, Schlenker (2006) destaca a importância do controle e da regulação da informação para o momento em que vivemos:

We live in the Age of Information, so it is not surprising that the use and control of information plays a central role in each of our lives. Impression management is the goal-directed activity of controlling or regulating information in order to influence the impressions formed by an audience.

Não se trata apenas da impressão que se gerencia, mas do uso e do controle da informação. Há, pois, dois aspectos a serem considerados: a influência de um ator social sobre o modo como outros o veem, por um lado, e a gestão da informação, intimamente ligada à questão do poder, por outro.

Mendonça (2004, p. 18) afirma que “Um modelo para o estudo e a discussão do gerenciamento de impressões amplamente utilizado e aceito na literatura especializada é o modelo dramático”. Para Durão, Mendonça e Barbosa (2007), ao tratarem da relação funcionário/cliente em estabelecimentos hoteleiros, o gerenciamento de impressões é uma forma de interagir com o cliente e aumentar sua satisfação, passando-lhe a impressão que a empresa deseja, por meio de palavras e de gestos. É importante ressaltar que a representação, essencial no modelo dramático, consiste num uso intencional das informações disponibilizadas para a plateia: há, pois, uma intencionalidade, em que o ator busca controlar as impressões que os outros formarão.

Segundo esses autores, há vários outros construtos relacionados a gerenciamento de impressões, como satisfação, teoria dos papéis, teoria dos scripts e dramaturgia, os três últimos ligados, de alguma forma, a representação, desempenho e performance. Os papéis dizem respeito às expectativas que uma pessoa tem sobre o próprio comportamento e sobre o comportamento daqueles com quem interage. Esses papéis podem evoluir livremente, a partir da relação entre indivíduos, ou se realizar a partir de roteiros culturalmente pré-estabelecidos. A teoria dos *scripts* concerne ao desempenho de papéis em situações pré-determinadas, que se repetem com certa frequência, com o atendimento de certas expectativas de parte a parte. O gerenciamento de impressões consistirá no exercício efetivo dos papéis e dos *scripts*, de modo a provocar a satisfação do cliente.

A metáfora teatral, proposta por Goffman, indica como se processam as relações entre cliente e funcionário, dentro de situações formais, estereotipadas e repetidas. Para que haja satisfação no cliente, cuja avaliação é imediata, é preciso que o funcionário desempenhe seu papel, como no teatro, de acordo com a expectativa do cliente, simultaneamente ator e plateia. Sua performance é fundamental. Segundo Mendonça (2003), citado por Durão, Mendonça e Barbosa (2007), as táticas de gerenciamento de impressões são assertivas e defensivas. As principais seriam: *adaptação à situação; comportamentos não verbais*, como gestos, expressões, aparência; *desculpas; explicações; justificativas; e restituições*, com o oferecimento de compensações. O gerenciamento de impressões, de que falam Durão, Mendonça e Barbosa (2007), consiste em controlar, regular ou influenciar as impressões construídas por uma audiência. Quando se trata do controle de impressões sobre si mesmo, o termo adequado é *self-presentation*. A construção de uma imagem de si não é apenas intencional ou totalmente controlável, como a metáfora teatral pode sugerir. Há elementos que não se

pode dominar, principalmente porque a plateia varia, tem diferentes percepções e nem sempre é possível se adequar a ela. Sempre há a possibilidade de surgirem embaraços ou mal-entendidos (MARTINS, 2008; VELHO, 2008).

O estudo do gerenciamento de impressões apresenta um número significativo de trabalhos relativos à sua utilização em entrevistas (CARVALHO; GRISCI, 2002; GODOY; NORONHA, 2005; PASSUELLO; OSTERMANN, 2007; ARAÚJO; PILATI, 2008; HINES, 2010, FERREIRA, 2011). De acordo com Carvalho e Grisci (2003), o comportamento de candidatos que se submetem a entrevistas de emprego indica uma performance camaleônica, em que procuram se adaptar a modelos supostamente desejáveis, vendidos não apenas pelo ambiente empresarial, mas também pelo modelo de corpo e de comportamento divulgados pelas revistas, pela literatura de autoajuda e pelos *websites*, em que o candidato é orientado a apresentar uma imagem positiva, pró-ativa, simpática, dentro dos requisitos para aquela colocação. Segundo Carvalho e Grisci (2003, p. 5), o gerenciamento de impressões é uma forma de os sujeitos sobreviverem nas organizações:

Habitante das organizações, o sujeito, usuário das estratégias e táticas apresentadas, busca, na imitação do comportamento do outro e na autopublicidade, sobreviver diante das mudanças constantes e velozes. Age de forma calculada, planejada e pouco autêntica, estabelecendo relacionamentos em que o outro é visto como instrumento. Camaleônico, adota identidades flexíveis para se adequar às demandas do mercado, passando por inúmeras transformações aparentes, imediatas e reversíveis. Publicitário de si, atua simultaneamente como consumidor e propagador de modismos gerenciais e leituras de autoajuda profissional.

ETHOS, RETÓRICA E ANÁLISE DO DISCURSO

Apesar de se situarem em abordagens teóricas diferentes, os conceitos de gerenciamento de impressões e de *ethos* podem ser aproximados. A evolução da noção de *ethos* se dá desde a filosofia grega, com Aristóteles e Platão, até sua retomada pela Análise do Discurso contemporânea, com Perelman (2004), Toulmin (2006) e Amossy (2005) que, no texto “Da noção retórica de *ethos* à análise do discurso”, aborda a relação explícita entre a obra de Goffman e a Análise do Discurso. Para Aristóteles, havia três noções complementares: *ethos* (a imagem de si, ligada ao sujeito), *pathos* (o sentimento, a emoção, ligado ao outro) e *logos* (a razão, o pensamento, mas principalmente, o discurso). É por meio de *logos* (discurso) que *ethos* e *pathos* podem atuar.

Com relação ao conceito de *ethos*, Roland Barthes (1975, p. 203) afirma: “São traços de caráter que o orador deve *mostrar* ao auditório (pouco importa sua sinceridade) para dar boa impressão [...] O orador enuncia uma informação e, *ao mesmo tempo*, afirma: sou isso e não aquilo”. O *ethos* é um efeito do discurso e está presente na enunciação. Mainguenu (2008, p. 13-14) cita Ducrot (1984) para afirmar: não se trata de afirmação que o orador faça sobre si mesmo, mas a impressão que provoca ao enunciar o seu discurso, pela entonação, pela cadência, pela escolha de palavras, de argumentos. E acrescenta, citando Declercq (1992): o *ethos* são todos os signos que são mobilizados pelo orador: gestos, mímica, olhar, postura, aparência etc., todos os signos, de

eloquência e de oratória, indumentários ou simbólicos, pelos quais o orador dá de si mesmo uma imagem psicológica e sociológica.

Segundo Mainguenu (2008), é em função de seu auditório que o orador se construirá uma imagem, conforme o que é considerado virtude. Amossy (2005) refere-se a Benveniste que, ao tratar do processo de enunciação, colocou em cena a figura do locutor e do alocutário, mutuamente dependentes. Locutor e alocutário instauram, portanto, um processo de espelhamento, em que cada um depende da imagem de si fornecida pelo outro. Mainguenu (2008, p. 15) afirma: “A persuasão não se cria se o auditório não puder ver no orador um homem que tem o mesmo *ethos* que ele; persuadir consistirá em fazer passar pelo discurso um *ethos* característico do auditório, para lhe dar a impressão de que é um dos seus que ali está”.

Charaudeau (2008), ao caracterizar a influência, diz: « Toujours est-il que l'analyse du discours n'a pas à se donner pour objet la découverte de la Vérité, mais la découverte des jeux de mise en scène de la vérité comme 'croire' et 'faire croire'. C'est ce que j'appelle une problématique de l'influence ». Cabe ao sujeito enunciativo persuadir o auditório e cabe, pois, à Análise do Discurso, verificar como isso se dá. No mesmo texto, Charaudeau (2008) lança mão de dois conceitos, extraídos das representações sociais que circulam entre os membros dos grupos sociais sob a forma de discursos: o conceito de saberes de conhecimento, baseados em leis ou fatos científicos estabelecidos, e os saberes de crença, que consideram valores éticos, pragmáticos, hedônicos, estéticos, válidos para uma determinada comunidade.

O *ethos*, como se vê, relaciona-se com o processo de enunciação, com a construção da imagem de si, com o processo de espelhamento e com o conceito de influência. Todos eles se relacionam com o conceito de poder, cujo exercício se faz por meio do discurso e da enunciação e, conseqüentemente, pela instauração do *ethos*, da imagem de si, do espelhamento e da influência. É um processo que não tem um princípio ou um fim, já que todos estamos dentro dele, seja empregando os saberes de conhecimento, seja os de crença, nos situando em posições de locutores ou de alocutários. Ambos são complementares em dois sentidos: cada um se põe de acordo com o outro ou cada um preenche as lacunas do outro. De qualquer forma, são saberes culturais, isto é, representações sociais que permitem aos interlocutores se reconhecerem como parceiros legítimos na enunciação discursiva.

De acordo com Mainguenu (2008, p. 15), o *ethos* não é construído apenas no processo de enunciação, mas antes mesmo que o enunciativo fale: “Parece necessário, então, estabelecer uma distinção entre *ethos* discursivo e *ethos* pré-discursivo”. E o autor complementa que, na maioria dos textos a que temos acesso: “a maior parte dos locutores [...] é associada a um tipo de *ethos* não discursivo que cada enunciação pode confirmar ou infirmar”. Na construção da imagem de si, a associação do próprio *ethos* a outros *ethos* faz com que o sujeito seja tranquilizado e integrado a uma “normalidade”. A identificação com outros e o reforço que recebe por isso o exime de toda culpa e de toda angústia. Essa busca de uniformidade e permanência da imagem de si evita que o sujeito se despedace e se fragmente. Segundo Enriquez (1974), a imagem da organização é fundamental para a construção da imagem de si do funcionário ou do executivo.

O *ethos* pré-discursivo soma-se ao discursivo e faz com que o discurso assumira um valor de verdade ou uma verossimilhança que garanta sua legitimidade e circulação. O aforismo “À mulher de César não basta ser honesta, tem que parecer honesta” caracteriza essa oposição entre o ser e o parecer e a eficácia deste último no discurso. A esse respeito, Charaudeau distingue entre valor e validade, que correspondem a denotação e a conotação. Valor seria o sentido que as palavras têm em seu uso referencial. Já validade seria o sentido que adquirem numa situação concreta de comunicação: « La validité concerne l'effet sémantique qui est produit en cohérence avec la situation dans laquelle sont employés les mots, et dont les partenaires de l'acte de langage sont comptables » (CHARAUDEAU, 2008).

Mainguenu (2008, p. 18-19) esclarece que o *ethos* que o alocutário constrói é o que denomina de *ethos* efetivo, resultado do somatório de outros *ethe*: o *ethos* discursivo, o pré-discursivo, o *ethos* dito e o *ethos* mostrado. A esse se acrescentam os estereótipos ligados aos mundos éticos. Assim, segundo este autor, o *ethos* tem uma dimensão histórica, temporal e espacialmente localizada que impede reconstituir o *ethos* presente em um texto arcaico. Ou, segundo também cremos, nos torna supostamente herdeiros de uma tradição que permitiria, aos iniciados, fazermos a leitura desse texto e reconstituirmos o *ethos* original.

Segundo Charaudeau (2010), complementando as afirmativas de Mainguenu, o processo de comunicação se faria conjugando dois circuitos: o circuito psicossocial e o circuito linguageiro. Do primeiro, participariam o locutor (Sujeito Comunicante), e o alocutário (Sujeito Interpretante). Do circuito linguageiro, participariam o Sujeito Enunciador e o Sujeito Destinatário. Os dois circuitos se complementariam, sendo impossível dissociar o Sujeito Comunicante do Sujeito Enunciador, em que o locutor se divide, da mesma forma que não se consegue separar o Sujeito Destinatário do Sujeito Interpretante, correspondentes à divisão do alocutário. O Sujeito comunicante corresponde à pessoa física ou ao *ethos* pré-discursivo; o Sujeito Enunciador, à imagem que ele constrói de si e às estratégias discursivas que usa. Portanto, o Sujeito Enunciador se constrói à medida que constrói seu discurso. O Sujeito Destinatário é a imagem que o locutor faz do alocutário. É a ela que dirige seu discurso. Essa imagem contém elementos anteriores, frutos de um saber prévio (de conhecimento ou de crença), e elementos cuja percepção se dá no momento mesmo em que se fala. Já o Sujeito Interpretante é o consumidor final do discurso, a pessoa física que o recebe e decide se aceita ou não o discurso que lhe foi destinado. O objetivo do discurso é tanto a aceitação do *ethos* do locutor pelo alocutário, quanto a supressão das diferenças existentes entre ambos, que passam a falar “a mesma linguagem”.

O gerenciamento de impressões das organizações, como se procurou indicar acima, não é diferente da construção do *ethos* evidenciada pela Análise do discurso. A imagem de si que o gerenciamento de impressões e o *ethos* elaboram tem como finalidade um processo de adesão, de incorporação, ou seja, a supressão da alteridade. Segundo Lima (2006, p. 1), “Assim como o *pathos*, o *ethos* consiste em um recurso usado para incitar a emoção através do discurso. Essa prova refere-se, grosso modo, à construção de imagens de si e, ao lado do *pathos*, é responsável por garantir a adesão dos ouvintes”. O ator social, seja ele um indivíduo, uma empresa ou uma instituição, irá gerenciar sua imagem, ou seu *ethos*, no sentido de garantir essa adesão. Ao mesmo tempo, esse

gerenciamento de imagem, ou de *ethos*, que só se dá pelo processo discursivo de enunciação, deverá ser legitimado pelos alocutários.

A recepção e a legitimação se fazem porque locutores e alocutários participam da mesma cultura, da mesma cultura organizacional, da mesma formação discursiva, tal como definida por Foucault (1972). Como o gerenciamento de impressões e o *ethos* fazem parte de uma relação especular, indicada acima, há uma assimetria entre a imagem que se constrói discursivamente e a imagem não discursiva que se tem do locutor. A assimetria favorece o gerenciamento de determinadas impressões e a construção de determinados *ethos* em detrimento de outros. É por ela que se instaura o processo de influência e se consolida o poder, gerando, paradoxalmente, as desigualdades e diferenças. Para Amossy (2005), o *ethos* conjuga a enunciação e o social, os estereótipos e os lugares comuns, os *topoi*.

Lugares comuns remetem à Retórica aristotélica, em que são tomados como categorias gerais de argumentos. Sua finalidade argumentativa é exatamente esta: possibilitar a compreensão por meio de sua generalidade. Hoje, lugares comuns se referem a maneiras padronizadas de dizer e se ligam a provérbios, como tradutores de uma sabedoria coletiva. Lugares comuns e provérbios se prendem a estereótipos que, por sua vez, se ligam ao conceito de poder. Segundo Teun van Dijk (2008, p. 17-18),

Embora haja muitos conceitos de poder na filosofia e nas ciências sociais, neste livro eu defino essencialmente poder social em termos de controle, isto é, de controle de um grupo sobre outros grupos e seus membros” [...] O controle se aplica não só ao discurso como prática social, mas também às mentes daqueles que estão sendo controlados, isto é, aos seus conhecimentos, opiniões, atitudes, ideologias, como também às outras representações pessoais ou sociais.

Verón (1980) postula que há dois modos para a elaboração e a recepção de textos. Trata-se da gramática de produção e da gramática de reconhecimento. Isso significa que quando o processo de produção de um texto é absolutamente novo e transgressor, fora ou adiante dos padrões vigentes, o texto não será lido, isto é, não será decodificado pela gramática de reconhecimento que o leitor possui. Portanto, o autor precisa de um equilíbrio ao criar seu texto. Segundo Amossy (2005, p. 125), tanto a imagem prévia que se tem de um locutor quanto a imagem de si que ele constrói não podem ser singulares, únicas: “Para serem reconhecidas pelo auditório, para parecerem legítimas, é preciso que sejam assumidas em uma doxa, isto é, que se indexem em representações partilhadas. É preciso que sejam relacionadas a modelos culturais pregnantes, mesmo se se tratar de modelos contestatórios”.

Para Amossy e Pierrot (2003), *ethos* prévio e *ethos* apresentado precisam se valer de estereótipos, incluindo-se numa doxa, num saber comum, numa representação coletiva. Amossy e Pierrot (2003, p. 111) destacam a importância do estereótipo para a eficácia do discurso: “La estereotipia resulta, así, necesaria para el buen funcionamiento de la argumentación: en sus diversas formas, constituye la base de todo discurso con fines persuasivos”. O processo de estereotipia se relaciona ao que Foucault chamou de formação discursiva e que Bourdieu (1983) denominou de *habitus*, ou seja, “[...] um sistema de disposições duráveis e transponíveis que, integrando todas as

experiências passadas, funciona a cada momento como uma matriz de percepções, de apreciações e de ações [...]”. Isso permite ao indivíduo aplicar, a cada situação nova, um conjunto de percepções, valores e modos de procedimento, estereotipados, semelhantes aos de outras pessoas com as quais convive.

É por meio do discurso, fundado numa formação discursiva, num *habitus* ou no emprego de *topoi*, que o poder irá se exercer. Quanto mais preso aos padrões, à gramática de produção, mais o discurso se torna compreensível. Quanto mais compreensível, mais fácil se torna compor um *ethos* (estabelecer uma imagem de si ou gerenciar a impressão dos ouvintes/leitores). Quanto mais compreensível a imagem que se cria pelo discurso, mais reconhecível pelos alocutários que, por sua vez, valorizam um *ethos* elaborado dentro de padrões imagéticos (semióticos) conhecidos. Cria-se uma relação especular, em que os alocutários (ouvintes/leitores) se identificam com o *ethos* mostrado, que, por sua vez, foi composto levando em conta as expectativas e desejos desses mesmos alocutários. Numa entrevista de emprego, em que se faz o gerenciamento de impressões, mostra-se a imagem que os alocutários (entrevistadores) querem ver, uma vez que é com ela com que se identificam e em que se espelham (RULE; AMBADY, 2010; AMBADY; WEISBUCH, 2010).

DISCURSO E PODER

Interessa destacar que gerenciamento de impressões e *ethos* se baseiam num processo argumentativo, cuja finalidade é a persuasão e a obtenção de um poder sobre outrem ou sobre um grupo de pessoas. Esse processo argumentativo lançará mão de estereótipos presentes no imaginário dos sujeitos de uma determinada época, de recursos semióticos, como os signos cinésicos e proxêmicos, que incluem movimentos, gestualidade, olhares, posturas, aparências, vestes, além dos signos propriamente linguísticos e oratórios, como tom de voz, utilização de normas linguísticas vigentes. Todos esses recursos semióticos assumem um caráter simbólico, passando a conotar atenção, interesse, participação, conhecimento, autenticidade.

Além deles, há características que podem ser pesquisadas na Internet, em diversos sites de ajuda a candidatos a empregos. São elas: a) *Atitude pessoais*, que incluem: Aparência pessoal: aparência descansada, limpa, penteada, com roupas discretas e próprias; Atitudes pessoais: pontualidade, gentileza, firmeza, assertividade, energia, maturidade senso de oportunidade ao falar e ao ouvir, manter contato visual, ética e franqueza, linguagem em registro adequado, falar somente o necessário; b) *Atitudes profissionais*, que englobam: Objetividade: cargo pretendido, metas a médio e longo prazo para conhecimento de línguas e cursos de pós-graduação, capacidade de resolução de problemas e de trabalhar sob pressão, desenvolvimento profissional; Interesse: conhecer a empresa (número de funcionários, o que ela produz, técnicas de venda e distribuição, relacionamento com o mercado, imagem junto ao público e à concorrência, problemas que está enfrentando, saber a razão de estar na entrevista e qual a contribuição que pode oferecer; Proatividade: otimista, colaborativo, sociável e participante, flexível (possibilidade de trabalhar com qualquer pessoa; em qualquer situação; fora do horário, se necessário; capacidade de aprender; responder do ponto de vista da empresa; ter *hobby*.

Pesquisa realizada pelo Grupo Catho, após entrevistar 1.356 executivos brasileiros, responsáveis por entrevistar e contratar pessoas, revelou os padrões que os candidatos devem preencher para se adequarem ao *ethos* pretendido pelas empresas:

Aparência

- Homens – Os respondentes preferem entrevistar candidatos que usem terno azul marinho (67,1%), sem barba e sem bigode (90%) e com cabelos curtos (99,8%).

- Mulheres - A maneira formal é a preferida para as executivas do sexo feminino. O *tailleur* é a roupa considerada mais adequada para uma entrevista de emprego, com maquiagem leve e cabelos curtos.

Restrições

Os entrevistadores têm objeção em relação a fumantes (76,8%), obesos (73,3%), mulheres com filhos pequenos (62,6%), profissionais que ficam menos de 2 anos no emprego (93,8%), profissionais que têm um negócio próprio paralelo (87,6%), profissionais que estudam à noite (31,6%), profissionais que estão deixando um negócio próprio (48,4%), consultores independentes (61,4%), desempregados há mais de seis meses (50,4%), profissionais que lecionam no período noturno (41,9%), profissionais na faixa etária entre 45 e 49 anos (41,7%), profissionais na faixa etária entre 50 e 55 anos (66,2%), entre 55 e 59 anos (82,2%), e acima de 60 anos (90,9%) (CARREIRA & SUCESSO, 2011).

Como se percebe, nos sites que ensinam o melhor modo de se sair bem numa entrevista e na pesquisa relatada acima, o *ethos* que o candidato apresenta é fruto de um controle, demonstrando o poder que a organização tem sobre ele. Caso seja aprovado e consiga o emprego, passa a ser objeto de um controle ainda maior. Foucault (1992, p. 105) destaca que se fala muito das invenções técnicas do século XVIII, mas que não se menciona que, nessa época, cria-se a gestão de homens, para “[...] controlar suas multiplicidades, utilizá-las ao máximo e majorar o efeito útil de seu trabalho e sua atividade, graças a um sistema de poder suscetível de controlá-los.” Tal controle era feito por meio da disciplina que, ainda segundo Foucault (1992, p. 106), “é uma técnica de poder que implica uma vigilância perpétua e constante dos indivíduos”. Uma das formas de exercício do poder se dava e se dá pelo controle do discurso, ou seja, pelo controle do imaginário. Controlando-se o discurso e o imaginário, controla-se a identidade. Srour (2005, p. 108) aponta que o imaginário “remete a um repertório de princípios e normas morais, mitos e costumes, crenças e valores [...]”.

Van Dijk (2008, p. 43) afirma que “Uma condição importante para o exercício do controle social por meio do discurso é o controle do discurso e sua própria produção”. Isso significa que as pessoas, em sua maioria, são apenas receptores dos discursos formais, públicos ou impressos. Já as pessoas mais poderosas têm acesso a vários gêneros e tipos de discurso. Segundo van Dijk (2008, p. 44), “Eles controlam os diálogos formais com subordinados, presidem reuniões, promulgam ordens ou leis, escrevem (ou mandam escrever) vários tipos de relatório, livros, instruções, histórias e vários outros discursos dos meios de comunicação de massa”. Além disso, há uma elite simbólica, cujo poder decorre de um “capital simbólico”. Ela pode determinar

[...] a agenda de discussões pública, influenciar a relevância dos tópicos, controlar a quantidade e o tipo de informação, especialmente quanto a quem deve ganhar destaque publicamente e de que forma. Eles são os fabricantes do conhecimento, dos padrões morais, das crenças, das atitudes, das normas, das ideologias e dos valores públicos. Portanto, seu poder simbólico é também uma forma de poder ideológico (van DIJK, 2008, p. 45).

A expressão “politicamente correto” define de forma clara o controle que se exerce sobre o comportamento dos indivíduos e das organizações. Existem, como explicita Gastaldo (2008), formas de coerção social que agem sobre o indivíduo no seu cotidiano. Para Bourdieu (2002), esta coerção se dá, também, pelo poder simbólico que está no uso do discurso, que cria a realidade, o mundo.

CONCLUSÃO

Os indivíduos não se acham isolados. Ao contrário, eles se encontram dentro de um espaço/tempo definido, submetidos à cultura, que é uma cultura nacional. Segundo Hall (2001), cultura nacional é um discurso, cujo conteúdo são representações com que os indivíduos se identificam. Esse discurso é simbólico. Para Levy (1959, p. 119), “It will suffice to say that in casual usage *symbol* is a general term for all instances where experience is mediated rather than direct; where an object, action, word, picture, or complex behavior is understood to mean not only itself but also some *other* ideas or feelings”.

Além dessa cultura nacional, os indivíduos se inserem em organizações que, por sua vez, têm também uma cultura, com cujas representações e simbolismo os indivíduos se identificam. Cada nação, ao elaborar sua cultura, elabora sua própria identidade, com que vai defrontar-se com outras nações e com outras identidades. As organizações, da mesma forma, moldam sua cultura e sua identidade, opondo-se a outras culturas e outras identidades. Esse processo complexo cria um *ethos* para a nação e um *ethos* para a organização, que são a imagem de si que a nação e, ou, a organização, apresentam para os outros, sejam outras nações, sejam os indivíduos que nasceram em seu solo, sejam seus *stakeholders*, sejam outras organizações.

O conceito de gerenciamento de impressões diz respeito, de acordo com a literatura analisada, à identidade que o indivíduo pretende mostrar, à maneira como quer ser visto pelo outro. Desde Goffman (2002), o conceito tem sido usado no sentido de controle do indivíduo sobre si mesmo (gestos, vestuário, atitudes), no sentido de influenciar a percepção que os outros terão sobre

tal imagem. Entretanto, essa imagem não depende apenas do controle consciente do indivíduo, intencional, mas de um conjunto de imagens que compõem o seu imaginário e de que não tem consciência. Essa imagem depende também da expectativa que o alocutário tem do indivíduo. Os estudos realizados sobre gerenciamento de impressões, como o de Mendonça e Correia (2008), por exemplo, tendem a se limitar às organizações, às relações entre funcionários e destes com clientes. A Análise do Discurso permite ampliar este escopo.

A Retórica, desde Aristóteles, já trabalhava com o conceito de *ethos*, que consistia em conquistar o interlocutor pelo discurso que, ao mesmo tempo, caracterizaria o orador. Portanto, *ethos* liga-se ao que o orador mostra, por meio de seu discurso. Isso cria um jogo entre o discurso (artefato semiótico) e o orador (pertencente ao mundo real). Esse jogo entre ambos depende da enunciação, ou seja, da estratégia mobilizada pelo orador para expor um conteúdo: não é apenas o que se diz, mas como isso é dito. Portanto, a Retórica amplia o conceito de *ethos*, porque não o confina a uma relação empresarial, mas o situa numa dimensão discursiva. Por isso, a importância dos postulados retóricos para a Análise do Discurso e para a Análise Crítica do Discurso, que vão redimensionar a noção de *ethos*, distinguindo-a da noção de gerenciamento de impressões e mostrando sua riqueza.

Daí a possibilidade de fazer confluírem correntes teóricas diferentes, mas próximas, desenvolvidas por diferentes autores, como Foucault, Bourdieu, Enriquez, Hall, van Dijk, Charaudeau, Mainguenu, Plantin, Perelman, cujas obras inserem a dimensão discursiva do conceito de *ethos* numa situação social, ampla e complexa, em que o discurso não é apenas um veículo para se passar um determinado conteúdo, mas o *locus* onde, por excelência, se constrói o sentido, que é, por sua vez, um entrecruzamento de múltiplos discursos. O discurso não é apenas uma forma de comunicação, mas o espaço onde as relações sociais e interpessoais se fazem, por meio da sua dimensão pragmática, do locutor e do alocutário. É nele e por ele que os indivíduos constroem a própria identidade, ao mesmo tempo em que constroem a identidade dos outros, por meio de um jogo especular. Esse jogo, de mostrar e de esconder, de refletir e de refratar, é também o jogo do poder..

REFERÊNCIAS

- AMBADY, N.; WEISBUCH, M. (2010). Nonverbal behavior. In: FISKE, S. T.; GILBERT, D.T.; LINDZEY, G. (Ed.). *Handbook of Social Psychology*. 5th. ed. New York: Wiley, 2010.
- AMES, Daniel L.; FISKE, Susan T.; TODOROV, Alexander T. Impression formation: a focus on others' intents. In: DECETY, J.; CACIOPPO, J. (Ed.). **The Handbook of Social Neuroscience**. New York: Oxford University Press, 2011. Disponível em: <http://webscript.princeton.edu/~tlab/wp-content/publications/Ames_Fiske_Todorov_SN_handbook_inpress.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2011.
- AMOSSY, Ruth. Da noção retórica de *ethos* à análise do discurso. In: AMOSSY, Ruth (Org.). **Imagens de si no discurso: a construção do ethos**. Tradução de Dilson Ferreira da Cruz, Fabiana Komesu, Sírio Possenti. São Paulo: Contexto, 2005.
- AMOSSY, Ruth. O *ethos* na intersecção das disciplinas: retórica, pragmática, sociologia dos campos. In: AMOSSY, Ruth (Org.). **Imagens de si no discurso: a construção do ethos**. Tradução de Dilson Ferreira da Cruz, Fabiana Komesu, Sírio Possenti. São Paulo: Contexto, 2005.
- AMOSSY, Ruth; PIERROT, Anne Herschberg.. **Estereótipos y clichés**. Tradução de Lelia Gándara. Buenos Aires: Eudeba, 2003.
- ARAÚJO, Maria Emília Barroso de Oliveira; PILATI, Ronaldo. Gerenciamento de impressão nas entrevistas de seleção: proposição de uma agenda de pesquisa. **RPOT – Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 121-138, jul./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/10162/9712>>. Acesso em: 8 jan. 2012.

ARENDDT, Hannah. **As origens do totalitarismo**. Tradução de Roberto Raposo. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

ARISTÓTELES. **Arte retórica e arte poética**. Tradução de Antonio Pinto de Carvalho. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1979.

BARBOSA, Alba Oliveira *et al.* Gerenciamento de impressões dos líderes carismáticos: um estudo de caso sobre o livro Transformando suor em ouro, do líder Bernardinho. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 12, n. 1, p. 4-21, jan./jun. 2011. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/1236/1228>>. Acesso em: 6 jan. 2012.

BARTHES, Roland. A retórica antiga. In : COHEN, Jean *et al.* **Pesquisas de retórica**. Tradução de Leda Pinto Mafra Iruzun. Petrópolis: Vozes, 1975.

BOURDIEU, Pierre. Sobre o poder simbólico. In: BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

BOURDIEU, Pierre. **Sociologia**. Organização de Renato Ortiz São Paulo: Ática, 1983. .

CARREIRA & SUCESSO. A entrevista de emprego: terror ou prazer? 14 mar. 2011. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/dicas-emprego/entrevista-emprego/a-entrevista-de-emprego-terror-ou-prazer>>. Acesso em: 20 maio 2011.

CARVALHO, M. L.; GRISCI, C. L. I. Gerenciamento de impressão em entrevista de seleção: camaleões em cena. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

CARVALHO, Maria Luisa; GRISCI, Carmem Lígia Iochins. Gerenciamento de impressão e produção de subjetividade em entrevista de seleção. **RAE-eletrônica**, [S. l.], v. 2, n. 2, jul./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v2n2/v2n2a09.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2011.

CHARAUDEAU, Patrick. **Linguagem e discurso**: modos de organização. Organização [de] Aparecida Lino Pauliukonis e Ida Lúcia Machado. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2010.

CHARAUDEAU, Patrick. L'argumentation dans une problématique d'influence. **Argumentation et Analyse du Discours**, n. 1, 2008. Disponível em : <<http://aad.revues.org/index193.html>>. Acesso em: 21 nov. 2010.

DAVIS, Nancy Diana. **Corporate Reputation Management, the Wal-Mart Way**: Exploring Effective Strategies in the Global Market Place. Senior Honors Thesis (University undergraduate research fellows) - Department of Communication of Texas A&M University, [S. l.], 2007.

DE LANDTSHEER, Christ'li; DE VRIES, Philippe; VERTESSSEN, Dieter. Political Impression Management: How Metaphors, Sound Bites, Appearance Effectiveness, and Personality Traits Can Win Elections. **Journal of Political Marketing**, [S. l.], v. 7, n. 3-4, p. 217-237, 2008.

DECLERCQ, Gilles. **L'art d'argumenter** – structures rhétoriques et littéraires. Paris : Editions Universitaires, 1992.

DeVITO, Joseph A. ABCD : impression management and impression formation. The Communication Blog, 2007. Disponível em: <<http://tcbdevito.blogspot.com/2007/10/abcd-impression-management-and.html>>. Acesso em: 5 jan. 2012.

DIJK, Teun A. van. **Discurso e poder**. Tradução de Judith Hoffnagel *et al.* São Paulo: Contexto, 2008.

DUCROT, Oswald. **Le dire et le dit**. Paris : Minuit, 1984.

DURÃO, André F.; MENDONÇA, J. Ricardo C. de; BARBOSA, Maria de Lourdes de A. Encontros de serviços de hospitalidade: o gerenciamento de impressões de funcionários de linha de frente e a satisfação do hóspede em foco. **Turismo –Visão e Ação**, [S. l.], v. 9, n. 3, p. 289-304, set./dez. 2007.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Tradução de Francisco da Rocha Filho. Petrópolis: Vozes, 1997.

ENRIQUEZ, Eugène. Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações. **Revista Tempo Brasileiro**: a História e os discursos, Rio de Janeiro, n. 36-37, p. 53-94, jan./jun. 1974.

FERREIRA, Aleciane da Silva Moreira. **Gerenciamento de impressões em entrevistas de emprego**. 2011. 133 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Organizacional e do Trabalho) – Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

FERREIRA, Luiz Antonio. **Leitura e persuasão**: princípios de análise retórica. São Paulo: Contexto, 2010.

FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do saber**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

GASTALDO, Edison. Goffman e as relações de poder na vida cotidiana. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, [S. l.], v. 23, n. 68, p. 149-153, 2008.

- GOFFMAN, E. **A representação do Eu na vida cotidiana**. Tradução de Maria Célia Santos Raposo. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- GOMES FILHO, Antonio Costa; SOUZA, Luciano da; SILVA, Richard Perassi Luiz de. Marca, símbolo entre Design e Branding. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 5., 2008. **Anais...** [S. l.]: CONVIBRA, 2008. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2008/artigos/248_0.pdf>. Acesso em: 25 out. 2011.
- GOMES, A. Duarte. Gestão de impressões, gestão das organizações. **Psychologica**, [S. l.], v. 10, p. 5-28, 1993.
- GUADAGNO, Rosanna E.; CIARDINI, Robert B. Gender differences in impression management in organizations; a qualitative review. **Sex Roles: a Journal of Research**, [S. l.], v. 56, n. 7-8, p. 483-494, 2007.
- HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução de Tomaz Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- HOFSTEDE, Geert. **Culture and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.
- JABLONSKI, Sarah Anne. Criteria for first impression formation. In: THE NATIONAL CONFERENCE ON UNDERGRADUATE RESEARCH (NCUR), 2006, Asheville. **Proceedings...** Asheville: The University of North Carolina at Asheville, 2006. Disponível em: <<http://www.ncur20.ws/presentations/4/477/paper.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2012.
- KERBRAT-ORECCHIONI, Catherine. Construção mútua das identidades nos debates de televisão. In: LARA, Gláucia Muniz Proença; MACHADO, Ida Lúcia; EMEDIATO, Wander (Org.). **Análises do discurso hoje**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, Lucerna, 2008. v. 2.
- LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Tradução de Carlos Irineu da Costa. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1993.
- LEVY, Sidney J. Symbols for Sale. **Harvard Business Review**, [S. l.], p. 117-124, July/Aug. 1959.
- LIMA, H. M. R. de. A encenação do orador. In: LIMA, H. M. R. de. **Na tessitura do processo penal: a argumentação no Tribunal do Júri**. 2006. Tese (Doutorado em Linguística) – Faculdade de Letras da UFMG, Belo Horizonte, 2006.
- LÓPEZ-RUIZ, Osvaldo Javier. **O ethos dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo**. 2004. 385f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Departamento de Sociologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000331904>>. Acesso em: 12 jul. 2011.
- MAINGUENAU, Dominique. A propósito do *ethos*. In: MOTTA, Ana Raquel; SALGADO, Luciana (Org.). **Ethos discursivo**. São Paulo: Contexto, 2008.
- MAINGUENAU, Dominique. **Novas tendências em análise do discurso**. Campinas: Pontes, 1989.
- MAINGUENAU, Dominique. **O contexto da obra literária: enunciação, escritor, sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- MAINGUENAU, Dominique. **Termos-chave da análise do discurso**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1998.
- MANGHAM, I. Definições, interações e desimplicação: notas para uma teoria dos processos de intervenção nos grupos-T. **Análise Psicológica**, [S. l.], v. 11, n. 2-3, p. 275-290, 1982, *apud* GOMES, A. Duarte. Gestão de impressões, gestão das organizações. **Psychologica**, [S. l.], v. 10, p. 5-28, 1993.
- MARTINS, Carlos Benedito de Campos. Nota sobre o sentimento de embaraço em Erving Goffman. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, [S. l.], v. 23, n. 68, p. 137-144, 2008.
- MEAD, George Herbert. **Mind, self and society**. Chicago: University of Chicago Press, 1934.
- MENDONÇA, J. R. C. O estudo do gerenciamento de impressões nas organizações: uma visão geral do tema e considerações sobre a pesquisa e a produção no Brasil. In: CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. (Org.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: Universitária, 2003.
- MENDONÇA, J. Ricardo C. de. **O gerenciamento de impressões como meio de influência social nas organizações: uma perspectiva dramatúrgica**. 2004. 213f. Tese (Doutorado em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- MENDONÇA, J. Ricardo C. de; AMANTINO-de-ANDRADE, Jackeline. Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. **RAE**, [S. l.], v. 43, n. 1, p. 36-48, jan./fev./mar. 2003.
- MENDONÇA, J. Ricardo C. de; CORREIA, Maria Auxiliadora Leal. A abordagem dramatúrgica e os métodos visuais de pesquisa: a observação do gerenciamento de impressões nas interações sociais. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 125-141, 2008. Edição especial.

- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Cola. São Paulo: Atlas, 2007.
- MOTTA, Ana Raquel; SALGADO, Luciana (Org.). **Ethos discursivo**. São Paulo: Contexto, 2008.
- O'REILLY, C. Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations. **California Management Review**, [S. l.], p. 9-25, Summer 1989.
- PELLEGRINO, Hélio. Pacto edípico e pacto social. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 11 set. 1983. Folhetim. Disponível em: <<http://sppsic.wordpress.com/2011/03/28/pacto-edipico-e-pacto-social/>>. Acesso em: 04 jan. 2012.
- PERELMAN, Chaïm. **Lógica jurídica**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.
- PLANTIN, Christian. **A argumentação: história, teorias, perspectivas**. São Paulo: Parábola Editorial, 2008.
- POSNER, Roland. O mecanismo semiótico da cultura. In: RECTOR, Mônica; NEIVA, Eduardo (Org.). **Comunicação na era pós-moderna**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- RIBEIRO, José Carlos; FALCÃO, Thiago; SILVA, Tarcízio. Gerenciamento de impressões pessoais através de aplicativos sociais: uma proposta de análise. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 33., 2010, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/tarushijo/gerenciamento-de-impressoes-pessoais-atraves-de-aplicativos-sociais>>. Acesso em: 8 jan. 2011.
- RULE, N. O.; AMBADY, N. First Impressions of the Face: Predicting Success. *Social and Personality Psychology Compass*, [S. l.], v. 4, n. 8, p. 506-516, 2010.
- SANTA CRUZ, Lúcia Maria Marcellino de. **Responsabilidade social: visão e intermediação da mídia na redefinição do público e do privado**. 2006. 243 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Cultura) – Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://www.bocc.uff.br/pag/santa-cruz-lucia-responsabilidade-social.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2011.
- SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **RAC**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 187-207, jan./abr. 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_06/dwn/rac-v6-n1-las.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2011.
- SCHLENKER, B. R. **Impression management - COURSE OUTLINE** – fall, 2006. Disponível em: <<http://www.psych.uff.edu/~schlenkr/imgrad.htm>>. Acesso em: 20 jul. 2011.
- SCHLENKER, B. R. **Impression management: the self concept, social identity, and interpersonal relations**. Monterey: Brooks/Cole, 1980.
- SILVA, Manuel Messias Alves da. **Dicionário terminológico da gestão pela qualidade total em serviços**. 2003. Tese (Departamento de Letras Clássicas e Vernáculas) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. 2 v., v. 2. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/...08102003.../tdeManoelMessias.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2011.
- SOUZA LIMA, Raquel. O conceito de cultura em Raymond Williams e Edward P. Thompson: breve apresentação das ideias de materialismo cultural e experiência. **Revista Discente do Departamento de História da UFF**, Niterói, v. 1, n. 1, 2009.
- SOUZA, M. L.; GOMES, W. B. Aspectos históricos e contemporâneos na investigação do *self*. **Memorandum**, Belo Horizonte, Ribeirão Preto, v. 9, p. 78-90, out. 2005. Disponível em: <<http://www.fafich.ufmg.br/~memorandum/a09/souzagomes01.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2012.
- SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- VELHO, Gilberto. Goffman, malentendidos e riscos interacionais. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, [S. l.], v. 23, n. 68, p. 145-148, 2008.
- VERÓN, Eliseo. **A produção de sentido**. Tradução de Alceu Dias Lima *et al.* São Paulo: Cultrix, Edusp, 1980..