

LEGITIMIDADE AMBIENTAL E GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES CORPORATIVAS: UM ENSAIO ACADÊMICO

1. INTRODUÇÃO

Para que uma empresa conquiste legitimidade, o público deve percebê-la como digna, significativa, previsível e confiável (Suchman, 1995). Essa percepção gera benefícios, como menor risco no mercado de ações (Bansal & Clelland, 2004) e pode ser fonte de vantagem competitiva (Matejek & Gössling, 2014). Empresas responsáveis comunicam regularmente seus programas, produtos e impactos de responsabilidade social corporativa (RSC) aos *stakeholders*, por meio de anúncios, relatórios e iniciativas de engajamento. Essa comunicação, diversa e constante, está sujeita a intenso escrutínio público, o que motivou o surgimento, na gestão, de um campo dedicado ao estudo da comunicação de RSC (Crane & Glozer, 2016).

Entretanto, declarações excessivas em defesa da legitimidade podem gerar efeito contrário, sendo vistas como manipuladoras (Ashforth & Gibbs, 1990). Transparência extrema sobre desempenho ambiental pode fazer com que os *stakeholders* foquem nos resultados de curto prazo, desviando atenção de soluções ambientais profundas que demandam tempo e investimento (Bansal & Clelland, 2004). Já comunicações vagas podem ser percebidas como *greenwashing*, prejudicando esforços a longo prazo (Patten, 2019).

Essa problemática reflete os meios de busca de legitimidade organizacional: (i) substantivo, envolvendo mudanças reais nas práticas e estruturas; e (ii) simbólico, transformando o significado das ações para aparentar alinhamento com valores sociais (Ashforth & Gibbs, 1990). No contexto da responsabilidade ambiental corporativa, utiliza-se de impressões corporativas, ou seja, representações simbólicas dessas ações substantivas (Bansal & Kistruck, 2006). Assim, este trabalho aborda a problemática da legitimação ambiental via comunicação simbólica, respondendo a seguinte pergunta de pesquisa: “Como a literatura descreve o uso do gerenciamento de impressões para representar a legitimidade ambiental?”.

2. FUNDAMENTAÇÃO E DISCUSSÃO

2.1 TEORIA DA LEGITIMIDADE

A legitimidade organizacional ocorre quando a empresa está alinhada às crenças e padrões institucionais da sociedade, tornando-se, assim, percebida como mais digna, previsível e confiável (Suchman, 1995). Isso exige transparência: as organizações devem informar a sociedade sobre suas ações para serem avaliadas como cidadãs corporativas (Guthrie & Parker, 1989). No contexto da RSC, a legitimidade ambiental faz parte da legitimidade moral da empresa, que se refere à avaliação positiva das atividades empresariais, sendo consideradas “certas” do ponto de vista normativo (Bansal & Kistruck, 2006; Suchman, 1995). Assim, legitimidade ambiental significa o reconhecimento social de que o desempenho ambiental corporativo de uma empresa é adequado e desejável (Bansal & Clelland, 2004).

Segundo Suchman (1995), a legitimidade organizacional é uma percepção coletiva de que as ações da empresa estão de acordo com normas e valores socialmente construídos. Trata-se de um conceito generalizado, criado subjetivamente, mas avaliado de forma objetiva. Ainda de acordo com o autor (Suchman, 1995), trata-se de um constructo socialmente construído, que representa uma percepção ou suposição e que é fruto de uma generalização.

2.1.1 Tipologia da Legitimidade Moral

Suchman (1995) identifica três tipos principais de legitimidade nas organizações: a pragmática, baseada no interesse do público; a moral, fundamentada em avaliações normativas; e a cognitiva, relacionada à compreensão e previsibilidade. Cada tipo apresenta dinâmicas próprias, embora estejam todas ligadas ao conceito geral de legitimidade. Diversos estudos

sobre RSC e CER se aprofundaram nessas categorias, especialmente nos tipos pragmático e moral. Neste contexto, o destaque está na legitimidade moral, definida como o julgamento de que as ações da empresa representam “a coisa certa a fazer”, segundo os valores socialmente construídos.

A legitimidade moral, de acordo com Suchman (1995), apoia-se numa lógica pró-social e tende a ser mais resistente à manipulação do que a legitimidade pragmática, embora também possa envolver interesses próprios. O autor (1995) categorizou de quatro formas de manifestação da legitimidade moral: a consequencial, que se refere à avaliação das organizações por seus resultados e consequências, a processual, que possui foco nas técnicas e procedimentos adotados pela empresa, a estrutural, relacionada ao pertencimento da organização a uma categoria socialmente valorizada, e a pessoal, baseada no carisma e na reputação dos líderes empresariais.

O Quadro 1 abaixo, adaptado do *framework* de Suchman (1995), organiza essas dinâmicas segundo dois eixos: um que distingue o foco nas ações da organização ou em sua essência, e outro que separa as estratégias episódicas das contínuas, refletindo o grau e a duração da legitimação.

Quadro 1 – Tipologia da legitimidade moral

	Ações	Essenciais
Episódico	Consequencial	Pessoal
Contínuo	Processual	Estrutural

Fonte: adaptado de Suchman (1995, p. 584).

2.1.2 Gestão da Legitimidade

As organizações enfrentam desafios para ganhar, manter e reparar legitimidade (Suchman, 1995; Ashforth & Gibbs, 1990). Ganhar legitimidade envolve inserção em novas atividades e obtenção de aceitação; por outro lado, manter legitimidade exige lidar com mudanças imprevistas nas demandas de públicos heterogêneos e rigidez organizacional; e reparar legitimidade implica responder a crises de significado.

Segundo Suchman (1995), empresas podem adotar as seguintes estratégias para ganhar legitimidade: a conformidade com o ambiente, adotando normas e ideais preexistentes, incorporando estruturas/práticas legítimas e exibindo simbolismo seletivo; a seleção de ambientes, escolhendo contextos que concedam legitimidade com poucas mudanças, ajustando metas aos critérios morais predominantes (eficiência, responsabilidade etc.); e a manipulação de ambientes, modificando crenças culturais por meio de novas narrativas ou acumulando histórico de sucesso técnico, podendo formar coalizões para proselitismo ativo. Em contrapartida, ainda de acordo com o autor (1995), para manter legitimidade as empresas podem perceber mudanças, profissionalizando, incorporando múltiplas éticas e incentivando participação em discursos externos; e proteger realizações, prevenindo desafios, convertendo legitimidade episódica em contínua, adotando policiamento interno, comunicando-se discretamente e acumulando “estoque” de boa vontade e estima.

Por fim, para reparar a legitimidade as empresas podem aplicar as mesmas estratégias de construção, desde que haja credibilidade mínima. Pode-se estabelecer um “*firewall*” entre ações passadas e as atuais por meio de: normalização (negações, justificativas, desculpas), reestruturação ou manter a calma. Em legitimidade moral, evita-se negar o problema a longo prazo, preferindo justificá-lo ou reestruturar para se distanciar de influências negativas. (Suchman, 1995). Um exemplo de um gerenciamento de crise de legitimidade aconteceu com a empresa BP que após o desastre da plataforma de petróleo “*Deepwater Horizon*”, o controle de danos tornou-se a única coisa possível a ser feita, no qual resultou no “marketing de crise”, de “além do petróleo” para “fazendo isso direito” (Matejek & Gössling, 2014).

2.2 GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES

Os primeiros estudos teóricos e empíricos sobre GI foram conduzidos por sociólogos e psicólogos sociais. A partir da década de 1980, o tema ganhou destaque na pesquisa organizacional (Bolino et al., 2016), passando a ser tratado como um fenômeno relevante para indivíduos e organizações, com implicações na gestão (Bolino et al., 2008; Bolino et al., 2016).

Segundo Bolino et al. (2008), existem três principais abordagens de GI: de nível individual, sendo usado em avaliações de desempenho; da compreensão de fenômenos organizacionais, quando ocorre a aplicação de conceitos de GI, como na busca de feedback; e de nível organizacional: que se refere aos estudos de como empresas constroem legitimidade. Este trabalho concentra-se nessa última abordagem, analisando como as organizações utilizam táticas de GI para implementar as estratégias de legitimidade apresentadas anteriormente.

2.2.1 GI em nível organizacional e suas táticas

O Gerenciamento de Impressão Organizacional (GIO), também chamado de Gerenciamento de Impressão Corporativa, é definido como qualquer ação estratégica pensada para influenciar as percepções públicas sobre a organização (Elsbach et al., 1998). Trata-se de esforços, tanto verbais quanto não verbais, para criar, manter, proteger ou alterar a imagem da organização perante o público-alvo (Bozeman & Kacmar, 1997). O uso antecipatório do GI se refere às táticas que visam influenciar percepções ou comportamentos antes que ocorram eventos futuros, podendo promover ou evitar impressões positivas ou negativas (Elsbach et al., 1998).

A classificação mais citada das táticas básicas de GI (Bolino et al., 2008), foi criada por Mohamed et al. (1999), e sugere que essas táticas podem ser diretas (apresentação de características, conquistas ou habilidades da organização) ou indiretas (gestão da imagem de atividades ou entidades associadas); assertivas (proativas, para melhorar a imagem) ou defensivas (reativas, em resposta a ameaças à reputação). O Quadro 2 abaixo apresenta as táticas de gerenciamento de impressões apresentadas por Cooper e Slack (2015).

Quadro 2 – Táticas de gerenciamento de impressões

Classificação	Tática	Definição
Táticas assertivas	Insinuação	A organização busca obter a aprovação do público através da emissão de elogios e lisonjeando-os ou expressando crenças, valores e atitudes similares ao público.
	Autopromoção	A organização promove sua própria competência, qualidades, habilidades e experiência.
	Exemplificação	A organização busca ser percebida como moralmente virtuosa e em conformidade com os ideais e princípios de conduta.
	Direito	A organização reivindica a responsabilidade por eventos e resultados positivos;
	Aprimoramento	A organização afirma que o valor de um evento positivo é maior do que o pensado e/ou alcançado, apesar das influências externas negativas;
Táticas assertivas ou defensivas	Seletividade	A organização seleciona números de desempenho para retratá-lo da melhor maneira possível;
	Comparações de desempenho	A organização seleciona <i>benchmarks</i> que retratam o desempenho atual favoravelmente;
Táticas defensivas	Dissociação	A organização se distancia de eventos com implicações negativas, muitas vezes iniciando as mudanças pelo pessoal;
	Desculpas	A organização nega responsabilidade por um evento com implicações negativas, culpando fatores externos além de seu controle;
	Justificativas	A organização aceita pelo menos responsabilidade parcial por um evento, mas não aceita a atribuição de quaisquer implicações negativas;

	Pedido de desculpas	A organização aceita pelo menos responsabilidade parcial por um evento com implicações negativas e expressa algum remorso;
	Restituição	A organização compensa a vítima para evitar qualquer aparência de injustiça que leve a impressões negativas;
	Ocultação	A organização ofusca ou minimiza as informações negativas, dando-lhes menos destaque;
	Omissão	A organização retém informações negativas.

Fonte: adaptado de Cooper e Slack (2015)

Especificamente no contexto deste trabalho, argumenta-se que o processo da comunicação de RSC é realizado pelas organizações através de uma variedade de práticas que podem ser simbólicas ou substantivas (Ashforth & Gibbs, 1990), variando de acordo com o desejo de ganhar (ou ampliar), manter e reparar (e/ou defender) (Ashforth & Gibbs, 1990; Suchman, 1995) a legitimidade ambiental (Bansal & Clelland, 2004). As organizações ao buscar atingir alguma dessas estratégias compreendem o GI como um pacote de informações para levar o público-alvo às conclusões desejadas (Schlenker, 1980 apud Bansal & Kistruck, 2006). O gerenciamento de impressões, então, é a modelagem das representações simbólicas das ações substantivas da organização a fim de influenciar as percepções dos *stakeholders*, controlando o que é divulgado e como (Bansal & Kistruck, 2006). É possível então, advogar que esse processo leva a adoção das táticas de GI nas comunicações de RSC das empresas, conforme Bozeman & Kacmar (1997) argumentam: o sentido de desejo de identidade social do ator (ou seja, a busca por sua legitimidade ambiental), é a principal motivação para a adoção de GI (nas comunicações de RSC).

2.3 Estudos que evidenciam as práticas de GI na busca por legitimidade ambiental pelas empresas

Vários estudos buscaram aprofundar a compreensão sobre a adoção de GI nas comunicações de RSC das empresas e, dentro desses estudos, alguns discutem a sua relação com a legitimidade ambiental. Martins et al. (2021), motivados por um vínculo potencial entre o desempenho financeiro de uma empresa e suas divulgações socioambientais, dentro do escopo da literatura de GI, propuseram um marco teórico recorrendo a uma vasta literatura sobre os constructos. O quadro proposto evidencia que as situações nas quais exigem responsabilidade de uma organização podem fomentar o GI. Ao prestar contas a um público, a organização é exposta ao veredito do público, e para garantir que seus comportamentos sejam considerados legítimos essas organizações podem adotar várias estratégias de GI. Essa dissociação das declarações de RSC das práticas por meio de estratégias de GI, segundo os autores, pode ser tentada tanto por razões de legitimidade social quanto por razões de legitimidade econômica, ao fornecer informações sobre os recursos intangíveis, permitindo assegurar a continuidade do sucesso econômico.

Já o processo por meio do qual os relatórios de sustentabilidade autônomos da Global Reporting Initiative (GRI) são produzidos, foi investigado por Usmani et al. (2020). Os autores buscaram particularmente examinar como as escolhas de gerenciamento de impressão visual são feitas dentro da organização. Por meio de entrevistas semiestruturadas com dez gestores responsáveis pelo processo de elaboração desses relatórios, os autores chegaram as seguintes conclusões: (i) o processo e a preparação dos relatórios são complexos e caros, (ii) o departamento de comunicação defende o processo dos relatórios e os designers externos são responsáveis pela concepção dos relatórios, (iii) o CEO desempenha um papel variado na seleção dos designers e determina a forma e o conteúdo (visual) dos relatórios, (iv) os gerentes de relatórios são limitados pela estratégia de relatórios do CEO e (v) os recursos visuais e os espaços em branco são usados simbolicamente para avançar a estratégia de relatórios do CEO, a fim de manter a legitimidade. A partir desses resultados, os autores sugerem que as tensões

impostas aos gerentes responsáveis pela preparação dos relatórios fornecem evidências de “estupidez funcional” dentro das organizações, que empregam uma economia de persuasão que enfatiza a imagem e as manipulações simbólicas, e onde os gerentes de relatórios são encorajados a se conformar às estratégias de relatórios percebidas.

As formas de divulgações atuais sobre as práticas socialmente/ambientalmente responsáveis (como os relatórios de sustentabilidade) podem ser usados pelos gerentes das organizações para gerenciar a impressão do público, como mostra os insights trazidos pelos estudos de Hamza & Jarboui (2021). Os autores argumentam que tanto o relatório de RSC quanto à própria iniciativa socialmente/ambientalmente responsável podem ser usados como uma ferramenta de gerenciamento de impressão. Ao usar o gerenciamento de tom (constructo estudado pelos autores e derivado do GI que remete ao uso excessivo ou anormal de palavras negativas/ positivas) os gerentes podem desviar a percepção dos leitores dos eventos negativos para objetivos informativos como sinalizar oportunidades futuras e potenciais, bem como disfarçar comportamentos oportunistas gerenciais, etc.

Talvez um dos estudos mais importantes a respeito do tema foi realizado por Bansal & Clelland (2004). Os autores conseguem comprovar seu argumento de que as empresas ambientalmente legítimas (se comparado às empresas ilegítimas) incorrem em menos risco não sistemático no mercado de ações. A explicação, segundo os autores, deve-se que essas novas informações não apenas têm um impacto imediato, mas também são mais duradouros. É importante ressaltar que os gerentes ao gerenciar o desempenho ambiental de uma empresa de forma que as informações divulgadas pela mídia sejam positivas, influenciam os julgamentos dos investidores sobre a legitimidade ambiental. No entanto, o mesmo acontece com as novas informações negativas sobre os passivos da empresa, sejam divulgadas pela mídia ou pela empresa, aumentando o risco não sistemático.

As análises do estudo, por outro lado, também evidenciaram que as empresas com baixa legitimidade ambiental podem atenuar esse efeito ao expressar compromisso com o meio ambiente. Assim, os autores explicam que as empresas podem gerenciar parcialmente as percepções de sua legitimidade, equilibrando a eficácia dos esforços de relações públicas corporativas com as acusações de potencial *greenwashing*. Por outro lado, quando esse tipo de gerenciamento de impressão é usado por empresas com alta legitimidade, pode resultar em maior risco não sistemático do que nenhum gerenciamento de impressão. Dessa forma, é possível refletir sobre o porquê algumas empresas ambientalmente legítimas relutam em divulgar suas atividades ambientalmente responsáveis e sugerir que os investidores podem questionar a expressão de compromisso ambiental por uma empresa que já é considerada legítima (Bansal & Clelland, 2004).

3. CONCLUSÃO

Por meio deste trabalho buscou-se ampliar o conhecimento sobre legitimidade ambiental e gerenciamento de impressões, evidenciando seu contexto de aplicação: as comunicações de RSC. Além disso, buscou-se contribuir para o entendimento do processo de elaboração das comunicações de RSC, como os recursos narrativos e visuais são usados nesse contexto para corresponder às expectativas dos *stakeholders* sobre as questões ambientais.

A literatura apresentada demonstra que a legitimidade é uma construção social, diretamente relacionada à percepção pública sobre o comportamento e as ações das organizações, sendo capaz de gerar aprovação ou desaprovação. Ao buscar a legitimidade ambiental, por meio de um desempenho que atende às expectativas dos *stakeholders*, as empresas reconhecem sua necessidade de aprovação.

Em soma, afirma-se que as organizações realizam a comunicação de RSC por meio de práticas que podem ser simbólicas ou substantivas. A escolha dessas estratégias depende dos objetivos organizacionais, seja para ampliar, manter ou restaurar a legitimidade ambiental. O

GI, nesse sentido, funciona como um conjunto de informações desenvolvido para direcionar o público às interpretações desejadas. Trata-se, portanto, da modelagem de representações simbólicas baseadas em ações substantivas, com o objetivo de influenciar a percepção dos *stakeholders* e controlar a narrativa institucional. Diante disso, é possível afirmar que as organizações adotam táticas de GI em suas comunicações de RSC motivadas pelo desejo de construir uma identidade social positiva e conquistar legitimidade ambiental.

Por fim, a pesquisa contribuiu para a prática de duas formas: a primeira, possibilitando que o público de interesse compreenda as táticas que estão sendo usadas, possibilitando avaliar e realizar seus julgamentos com mais confiabilidade; e também para a prática gerencial, uma vez o estudo poderá fornecer insights sobre como suas comunicações poderão ser julgadas pelo público de interesse e de que forma, auxiliando as empresas na elaboração de suas comunicações para demonstrar legitimidade ambiental.

REFERÊNCIAS

- Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, 1(November 2015).
- Bansal, P., & Clelland, I. (2004). Talking Trash: Legitimacy, Impression Management, and Unsystematic Risk in the Context of the Natural Environment. *Academy of Management Journal*, 47(1), 93–103.
- Bansal, P., & Kistruck, G. (2006). Seeing is (not) believing: Managing the impressions of the firm's commitment to the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 67(2), 165–180.
- Bansal, P., & Song, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*.
- Bolino, M. C., Kacmar, M. K., Turnley, W. H., & Gilstrap, B. J. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*.
- Bolino, M., Long, D., & Turnley, W. (2016). Impression Management in Organizations: Critical Questions, Answers, and Areas for Future Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 377–406.
- Cooper, S., & Slack, R. (2015). Reporting practice, impression management and company performance: A longitudinal and comparative analysis of water leakage disclosure. *Accounting and Business Research*, 45(6–7), 801–840.
- Crane, A., & Glozer, S. (2016). Researching Corporate Social Responsibility Communication: Themes, Opportunities and Challenges. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1223–1252.
- Hamza, S., & Jarboui, A. (2021). CSR or social impression management? Tone management in CSR reports. *Journal of Financial Reporting and Accounting*.
- Matejek, S., & Gössling, T. (2014). Beyond Legitimacy: A Case Study in BP's "Green Lashing." *Journal of Business Ethics*, 120(4), 571–584.
- Martins, A., Gomes, D., & Branco, M. C. (2021). Managing corporate social and environmental disclosure: An accountability vs impression management framework. *Sustainability (Switzerland)*, 13(1), 1–16.
- Mohamed, A. A., Gardner, W. L., & Paolillo, J. G. (1999). A TAXONOMY OF ORGANIZATIONAL IMPRESSION MANAGEMENT TACTICS. *Advances in Competitiveness Research*, 7(1), 108.
- Patten, D. M. (2019). Seeking legitimacy. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(6), 1009–1021.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Usmani, M., Davison, J., & Napier, C. J. (2020). The production of stand-alone sustainability reports: visual impression management, legitimacy and "functional stupidity." *Accounting Forum*, 44(4), 315–343.