

## **ESTRATÉGIAS DE LEGITIMIDADE EM EVENTOS AMBIENTAIS ADVERSOS: GERENCIAMENTO DE IMPRESSÃO NO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE**

**HALISON RODRIGO DE SOUZA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC

**ILSE MARIA BEUREN**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC

### **Introdução**

As ameaças à legitimidade em função de incidentes negativos ou pressões externas são cruciais para que gestores assumam uma postura de defesa da imagem organizacional e direcionem atenção à legitimidade (O'Donovan, 2002). Divulgações de narrativas voluntárias são tentativas de influenciar percepções e respostas às pressões do público e outras partes interessadas (Aerts & Cormier, 2009). Dentre as divulgações voluntárias estão os relatórios de sustentabilidade corporativa, os quais não raro carecem de informações e transparência pelo fato de serem padronizados (Nwagbara & Belal, 2019).

### **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Narrativas contábeis oportunizam gerenciamento de impressão de modo que eventos negativos podem ser ocultados ou atribuídos a terceiros e eventos positivos serem atribuídos a si mesmo não sendo verdade. Assim, a pergunta desta pesquisa é: Diante de eventos ambientais adversos, como figuram as narrativas no relatório de sustentabilidade para fazer frente às ameaças de legitimidade? O estudo objetiva investigar estratégias de legitimidade diante de eventos ambientais adversos utilizadas no gerenciamento de impressão em narrativas do relatório de sustentabilidade de empresa de energia elétrica.

### **Fundamentação Teórica**

Para se legitimar é necessário sinalizar/divulgar. A divulgação da sustentabilidade pode ser utilizada por empresas com desempenho fraco para influenciar as percepções das partes interessadas e, com isso, serem validadas em relação ao seu desempenho (O'Donovan, 2002). A partir de então, o gerenciamento de impressão pode ser um mecanismo de persuasão de stakeholders para recuperar a reputação ou imagem frente à crise ou evento negativo ou mesmo para amenizar um desempenho ruim, atribuindo a terceiros ou ocultando fatos e, assim, validar-se perante o público (Brennan & Merkl-Davies, 2013).

### **Metodologia**

Pesquisa documental foi realizada considerando as narrativas constantes no relatório de sustentabilidade de uma empresa de energia elétrica, em que se buscou verificar as estratégias de recuperação de legitimidade em função de eventos ou incidentes negativos ou com riscos à legitimidade da empresa. Para análise dos dados coletados foi aplicada a técnica da análise de conteúdo de Bardin (2016), com aplicação do framework proposto por O'Donovan (2002). O período analisado foi de 2017 a 2021.

### **Análise dos Resultados**

Os resultados demonstram que as estratégias de legitimidade diante de eventos ambientais adversos, subordinadas às percepções das partes interessadas e da validação da imagem da empresa, são sinalizadoras da quantidade e qualidade de informação divulgada sobre a sustentabilidade. A pesquisa também apresenta evidências de que o gerenciamento de impressão, com o intuito de promover mudanças nas percepções das partes interessadas e validação da imagem da empresa, busca fornecer possíveis respostas/táticas para manter, ganhar ou aumentar a legitimidade diante de eventos ambientais adversos.

### **Conclusão**

Os resultados mostram que quatro estratégias foram consideradas em diferentes intensidades e alterações ao longo do período, para defender/recuperar a legitimidade da empresa. Há indícios de que a empresa intensificou o uso da estratégia de legitimidade "Tentar moldar as percepções da organização diante de riscos à legitimidade" com a liminar de suspensão de uma de suas principais obras. Destaca-se ainda que as estratégias de legitimidade adotadas no período inicial da análise estavam voltadas para formas educativas e no período final se conformando em relação aos riscos de suas operações.

### **Referências Bibliográficas**

Aerts,W,&Cormier,D(2009)Media legitimacy and corporate environmental communication.AOS,34,1,1-27 Brennan,N,&Merkl-Davies,D(2013)Accounting narratives and impression management.In:Jack,L,Davison,J,&Craig,R(Org).The RoutledgeCAC(109-132).London:Routledge  
Nwagbara,U,&Belal,A(2019)Persuasive language of responsible organisation?A critical discourse analysis of corporate social responsibility(CSR)reports of Nigerian oil companies.AAAJ,32,8,2395-2420 O'Donovan,G(2002)Environmental disclosures in the annual report:extending the applicability and predictive power of legitimacy theory.AAAJ,15,3,344-371

### **Palavras Chave**

Estratégias de legitimidade, Eventos ambientais adversos, Gerenciamento de impressão

### **Agradecimento a órgão de fomento**

Esta pesquisa de tese contou com o apoio da Universidade Federal de Santa Catarina através de toda a infraestrutura, juntamente com o programa de pós-graduação em Contabilidade através de seu corpo docente e técnico, bem como seu Núcleo de Pesquisas em Contabilidade (NUPEC), onde possibilitou o amadurecimento do pesquisador e na evolução da pesquisa. Agradecimento também para a CAPES que está financiando esta pesquisa.

# **ESTRATÉGIAS DE LEGITIMIDADE EM EVENTOS AMBIENTAIS ADVERSOS: GERENCIAMENTO DE IMPRESSÃO NO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE**

## **1 INTRODUÇÃO**

A legitimidade, entendida como a percepção positiva que terceiros têm sobre alguma pessoa ou organização, sinaliza que as ações praticadas atendem a preceitos sociais e normativos (Aerts & Cormier, 2009; Dowling & Pfeffer, 1975; Parsons, 1956; Suchman, 1995). No âmbito organizacional, a validação das práticas corporativas perante as partes interessadas e a sociedade é incessante por parte dos gestores para conquistar, manter ou recuperar a legitimidade conforme a demanda do momento. Assim, empresas que enfrentam crises devem estar alertas para que suas ações não sejam vistas como suspeitas, o que exige atenção adicional à forma de comunicação pública para evitar que um evento negativo não se torne ainda mais negativo (Vanhamme & Grobben, 2009). Nesse aspecto, a alteração consciente do *status* é algo que a teoria da legitimidade postula, que pode ocorrer por meio da gestão simbólica ou substantiva, com indicativo das ações tomadas serem apropriadas em relação aos valores e normas existentes na sociedade (Aerts & Cormier, 2009; Ashforth & Gibbs, 1990; Richardson, 1985; Suchman, 1995).

As ameaças à legitimidade em função de incidentes negativos ou pressões externas são cruciais para que gestores assumam uma postura de defesa da imagem organizacional e direcionem atenção à legitimidade (O'Donovan, 2002). Divulgações de narrativas voluntárias são tentativas de influenciar percepções e respostas às pressões do público e outras partes interessadas (Aerts & Cormier, 2009; Merkl-Davies & Brennan, 2007). Dentre as divulgações voluntárias estão os relatórios de sustentabilidade corporativa, os quais ainda carecem de informações e transparência pelo fato de serem padronizados (Nwagbara & Belal, 2019). Isso permite que os responsáveis pela sua elaboração façam escolhas de palavras e frases na comunicação textual, o que configura gerenciamento de impressão, de forma a sinalizar um comportamento desejado pelo público via relatórios anuais e comunicados à imprensa (Aerts & Cormier, 2009; Merkl-Davies & Brennan, 2007; Nwagbara & Belal, 2019).

Na eminência de incidentes negativos ou riscos de sua ocorrência as organizações se deparam com o dilema de divulgá-los ou não por diferentes motivos. Primeiro, a divulgação proativa, se feita de forma incorreta, pode ocasionar perda de legitimidade se o público perceber falta de alinhamento entre sua percepção e expectativas. Segundo, se não houver a divulgação, o evento pode ser descoberto e divulgado por terceiros, causando danos à imagem da organização (Reimsbach & Hahn, 2015). Terceiro, a divulgação com intenção de gerenciar percepções do público pode ser danosa (ex.: levar a uma alocação incorreta de capital aos investidores). Isso pode ocorrer pela dificuldade de avaliação de viés de curto prazo por parte do público entre o que é dito e a realidade (Brennan & Merkl-Davies, 2013; Merkl-Davies & Brennan, 2007). Se a divulgação é feita de forma correta há a mitigação de riscos e indicação ao público de uma organização mais confiável, verdadeira e justa (Hahn et al., 2021; Reimsbach & Hahn, 2015), além de permitir a avaliação dos riscos das operações e as medidas corretivas tomadas (Hahn et al., 2021; Hahn & Lülfs, 2014).

Nesta perspectiva, os relatórios de sustentabilidade podem ser vistos como mecanismos para criação de vantagem competitiva e para proteger e melhorar a imagem ou a reputação da empresa, principalmente quando atingem o propósito da legitimação por meio da comunicação corporativa, como por exemplo, influenciar terceiros a fazer negócios com a organização (Hooghiemstra, 2000). Cho et al. (2015) levantam a questão sobre indivíduos ou organizações se engajarem em hipocrisia para a manutenção de uma posição legítima dentro da organização ou sociedade. Com isso, há uma politização para criar meios de gerir percepções das partes interessadas (ex.: criação de um escritório de sustentabilidade autônomo com ações afirmativas), de modo que práticas divulgadas não são questionadas,

mesmo que sejam prejudiciais. Portanto, os *stakeholders* devem estar atentos às práticas de elaboração de narrativas para a diferenciação entre as práticas danosas e positivas (Brennan & Merkl-Davies, 2013; Merkl-Davies & Brennan, 2007).

As narrativas contábeis oportunizam o gerenciamento de impressão de maneira que eventos negativos podem ser ocultados ou atribuídos a terceiros e eventos positivos podem ser atribuídos a si, mesmo não sendo a verdade (Merkl-Davies & Brennan, 2007). Dependendo da forma que o relatório é elaborado, há um aumento da cortina de defesa, o que supostamente intensifica a necessidade de mais estudos para o entendimento das narrativas. Além disso, não há evidências transparentes se há um real interesse na melhoria dos relatórios ou apenas no aumento da legitimidade por parte das organizações (Hopwood, 2009). Nesta perspectiva é indicada a necessidade de mais estudos para esclarecer como as narrativas contábeis em relatórios de sustentabilidade funcionam como sinalizadores de informações ao mercado (Hummel & Schlick, 2016). Investigar o comportamento organizacional diante de crises pode revelar a capacidade de resiliência que o capitalismo tem para se legitimar e entender como a contabilidade pode mediar a economicização da responsabilidade social (Malsch, 2013).

A partir do exposto, a pergunta norteadora desta pesquisa é: Diante de eventos ambientais adversos, como figuram as narrativas no relatório de sustentabilidade para fazer frente às ameaças de legitimidade? Assim, este estudo objetiva investigar estratégias de legitimidade diante de eventos ambientais adversos utilizadas no gerenciamento de impressão em narrativas do relatório de sustentabilidade de uma empresa de energia elétrica. As violações de normas e regras sociais geralmente ocorrem em setores sensíveis, podendo afetar além da empresa, o setor como um todo (Brennan & Merkl-Davies, 2013). Nesse sentido, uma pesquisa documental foi realizada considerando as narrativas constantes no relatório de sustentabilidade de uma empresa de energia elétrica, em que se buscou verificar as estratégias de recuperação de legitimidade em função de eventos ou incidentes negativos ou com riscos à legitimidade da empresa. Para análise dos dados coletados foi aplicada a técnica da análise de conteúdo de Bardin (2016), com aplicação do framework proposto por O'Donovan (2002).

Este estudo contribui ao mostrar-se alinhado com a indicação de Brennan e Merkl-Davies (2013), Cruz et al. (2022), Merkl-Davies e Brennan (2007) e O'Donovan (2002), de que a pesquisa qualitativa sobre o gerenciamento de impressão é um campo fértil, pois, como há dificuldades na coleta de dados, ainda há perguntas sem respostas ou pouco pesquisadas. Brennan e Merkl-Davies (2013) apontam para a necessidade de uma pesquisa mais profunda sobre a perspectiva sociológica do gerenciamento de impressão, que engloba a compreensão da busca por legitimação, como e por que de sua ocorrência, além das consequências em questões políticas e sociais. Cruz et al. (2022) e O'Donovan (2002) destacam a necessidade da consulta de materiais de fontes externas à organização, como órgãos de controle e imprensa livre, para verificar o real impacto das ações tomadas, não se atendo apenas aos relatórios e a comunicação própria. Merkl-Davies e Brennan (2007) argumentam que o entendimento das narrativas contábeis auxilia para reduzir a assimetria informacional, o que possibilita maior probabilidade de efetividade na alocação correta de capital. Portanto, este estudo contribui para o corpo teórico de interpretação das formas de legitimação utilizadas pelas organizações.

O estudo contribui ainda para a prática organizacional ao trazer evidências sobre a relevância da parcimônia entre o que a empresa deve e o que quer divulgar (Hahn & Lülfs, 2014). Amplia a discussão sobre a decisão de divulgar ou não eventos que contém riscos para a imagem e reputação da organização. Matejek e Gössling (2014) constataram que a opinião pública é influenciada pela comunicação, no entanto, quando há a construção de legitimidade sem ações substantivas há punições. Isso implica que os gestores avaliem os riscos e determinem as ações corretivas para que as informações afetem positivamente o desempenho futuro da organização. O que não pode ocorrer é o desencorajamento da divulgação dos eventos adversos apenas por se considerar possíveis riscos (Hahn et al., 2021; Hahn & Lülfs,

2014; Reimsbach & Hahn, 2015). Vanhamme e Grobben (2009) observaram que empresas engajadas há bastante tempo com relatos de sustentabilidade não levantam suspeitas dos *stakeholders* sobre suas práticas. Portanto, as estratégias de legitimidade devem ser direcionadas de maneira que um evento adverso não tenha impacto ainda maior.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Estratégias de legitimidade diante de eventos ambientais adversos**

Legitimidade pode ser entendida como a harmonia entre os atos corporativos e valores sociais (Richardson, 1985). Representa um conjunto de normas e valores existentes em uma sociedade em uma determinada época e cultura e que restringe comportamentos (Dowling & Pfeffer, 1975). De acordo com Cho (2009), existe um contrato social entre as organizações e a sociedade, esta que confere a legitimidade à corporação. As organizações possuem um sistema de valores e normas que auxiliam na legitimação dos objetivos a serem conquistados, que não podem ser contrários às normas e valores da sociedade, esta que impõe limites às ações da organização (Parsons, 1956). No entanto, seguir propósitos legítimos não garante a alocação correta de recursos e a legitimidade, isso porque entidades ilegítimas podem ser bem sucedidas em transações interorganizacionais (Dowling & Pfeffer, 1975).

Para se legitimar, é necessário sinalizar/divulgar. Segundo a teoria da sinalização, divulgar eventos negativos proativamente, de forma equilibrada e responsável, indica ao mercado consciência de riscos existentes e compromisso com os problemas que cercam a empresa, o que permite uma análise profunda para mitigar riscos (Hahn et al., 2021; Reimsbach & Hahn, 2015). Por outro lado, a não divulgação pode ser considerada um sinal, pois caso ocorra a divulgação por terceiros de eventos negligenciados, há uma exposição desnecessária da empresa que pode causar danos indesejados (Hahn et al., 2021; Reimsbach & Hahn, 2015). A divulgação proativa de informações sobre sustentabilidade sinaliza ao mercado riscos, ações corretivas e perspectivas da organização, que pode ser positiva desde que o comportamento esteja alinhado ao esperado pelas partes interessadas (Aerts & Cormier, 2009; Hahn & Lülfs, 2014; Hummel & Schlick, 2016).

A divulgação de sustentabilidade pode ser utilizada por empresas com desempenho fraco para influenciar as percepções das partes interessadas, e com isso, serem validadas em relação ao seu desempenho (Deegan et al., 2002; Hummel & Schlick, 2016; O'Donovan, 2002). Zhang et al. (2021) investigaram como a divulgação das empresas em relatórios de sustentabilidade corporativa, após eventos negativos, é utilizada para proteção do valor e reputação e como elas sinalizam ao mercado sua legitimidade. Os resultados indicaram que empresas com relatórios prévios de baixa qualidade sofrem menos do que as que não divulgam um relatório prévio e que os relatórios consistentes amenizam danos e protegem a empresa em períodos de crise.

Argumenta-se que isso será mais provável quando houver a chance de mudanças nas percepções do público e validação da imagem da empresa em torno da sustentabilidade (O'Donovan, 2002). Hummel e Schlick (2016), pautados na Teoria da Divulgação Voluntária, observaram que o argumento para o gestor gerenciar percepções é evitar ameaças à legitimidade da empresa. As evidências mostraram que empresas com desempenho superior divulgam informações de alta qualidade por serem mais transparentes, confiáveis e permitir comparabilidade. Em contraste, as empresas com mau desempenho em sustentabilidade, divulgam informações de baixa qualidade para gerenciar a percepção do público, visto que há maior dificuldade na comparabilidade e confiabilidade dos relatórios, o que permite um disfarce do desempenho e a construção da legitimidade.

O'Donovan (2002) entrevistou funcionários de três empresas australianas para compreender os objetivos e táticas de legitimidade utilizados em relatórios anuais, em casos de ameaça a legitimidade organizacional. Um dos resultados indicou que eventos com baixa

significância, por não haver uma ameaça em si, não levou a adoção de táticas ou divulgações. Deegan et al. (2002) examinaram as divulgações socioambientais da BHP Ltda, entre 1983 a 1997, para verificar se elas podem ser explicadas pela teoria do contrato social e da legitimidade. Os resultados são consistentes com a literatura relativa à preocupação da empresa em divulgar informações em resposta a notícias desfavoráveis da mídia. Hrasky (2012), seguindo o *framework* de Suchman (1995), pesquisou se empresas australianas, diante de ameaças percebidas, refletem mais simbolismo ou ações em suas estratégias de legitimação, nas suas divulgações ambientais. Na comparação das divulgações de 2005 e 2008, constatou que as organizações mais sensíveis adotaram uma estratégia moral com ações substantivas, enquanto as empresas menos sensíveis adotaram o simbolismo.

Hahn e Lülfs (2014) investigaram estratégias de legitimação utilizadas na comunicação proativa de eventos socioambientais negativos em relatórios de sustentabilidade de empresas listadas no Índice Dow Jones Industrial Average dos EUA e no Índice DAX alemão. Os autores mapearam seis estratégias, com subdivisões das gestões simbólicas e substanciais da legitimidade. Observaram que os gestores utilizam as estratégias para persuadir seu público, não sendo imparciais, e que as estratégias simbólicas dominam os relatórios, sendo necessária uma divulgação mais equilibrada, verdadeira e justa em relação à sustentabilidade. Matejek e Gössling (2014) avaliaram estratégias simbólicas e substantivas na discussão dos processos de construção, perda e reparação de legitimidade ambiental na catástrofe da Deepwater Horizon, em 2010. Concluíram que as narrativas estabelecem a legitimidade melhor do que a verdade empírica. Hahn et al. (2021) realizaram um experimento que indicou que investidores não profissionais desinvestem em empresas com incidentes negativos associados à sustentabilidade e que a gestão simbólica não é suficiente para evitar a saída do investidor. Concluíram que são necessárias ações concretas e moralmente fortes para mitigar o efeito sobre os investidores não profissionais.

Ellimäki et al. (2021) pesquisaram as abordagens simbólicas e efetivas nas divulgações ambientais, do período de 2011 a 2018, de empresas internacionais dos setores de energia e de utilidades de várias regiões do planeta. Os resultados indicaram que a globalização de uma empresa aumenta a quantidade de informações ambientais apresentadas, mas não o desempenho. Um achado importante foi que uma empresa que atua em um país de contexto institucional fraco, exige mais esforços para ganho de legitimidade. Outro aspecto a destacar é que, diferente de Ashforth e Gibbs (1990) que dividem as estratégias de legitimidade em substantivas e simbólicas, Ellimäki et al. (2021) as segmentam em simbólicas e efetivas. A partir destas pesquisas prévias, apresenta-se a seguinte proposição:

**P1:** As estratégias de legitimidade diante de eventos ambientais adversos, subordinadas às percepções das partes interessadas e da validação da imagem da empresa, são sinalizadoras da quantidade e qualidade de informações sobre sustentabilidade divulgadas.

## **2.2 Gerenciamento de impressão e legitimidade**

Gerenciamento de impressão é caracterizado como a utilização estratégica de relatórios com narrativas discricionárias, que inclui textos, tabelas, gráficos e imagens, para influenciar as interpretações de terceiros (Brennan et al., 2009; Brennan & Merkl-Davies, 2013; Merkl-Davies & Brennan, 2007). O gerenciamento de impressão pode ser um mecanismo de persuasão dos *stakeholders* para recuperar a reputação ou imagem frente à crise ou para amenizar um desempenho ruim, atribuindo a terceiros ou ocultando fatos e, assim, validar-se perante o público (Brennan & Merkl-Davies, 2013). No entanto, as possíveis respostas/táticas precisam estar delineadas com os objetivos a serem alcançados.

Na perspectiva sociológica, o gerenciamento de impressão está ligado à legitimidade, dado a preocupação das empresas em divulgar informações de acordo com normas e regras

sociais. Uma consideração desta abordagem é que caso haja sucesso na moldagem das percepções, as partes interessadas fornecerão apoio injustificado à organização (Brennan & Merkl-Davies, 2013). No entanto, O'Donovan (2002) alerta que o *status* de legitimidade de uma organização pode ter a interveniência de outros fatores, tais como: alterações nos públicos conferentes; e mudanças dos valores dos públicos conferentes. O autor ilustra como mudanças dos valores as decorrentes da consciência social em evolução, pressões regulatórias ou institucionais, influências da mídia, pressões de grupos de interesse e crises corporativas.

Ashforth e Gibbs (1990) destacam que os objetivos de uma empresa em torno da legitimidade podem ser a extensão, manutenção ou defesa, enquanto as estratégias podem ser substantivas (mudanças reais e materiais pela empresa) ou simbólicas (retratação de atos ou modificação de significado dos atos). Suchman (1995) considera três tipos de legitimidade organizacional, sendo elas, pragmática, moral e cognitiva. Lindblom (2010) propõe os objetivos manter, ganhar ou aumentar a legitimidade, enquanto as estratégias consistem em comunicação de mudanças, mudanças na percepção, associação com símbolos e ajuste na expectativa da sociedade. Esses objetivos e estratégias demandam diferentes respostas/táticas,

As táticas aquisitivas de legitimidade são uma forma de se autopromover e são utilizadas em momentos positivos para a organização (Aerts & Cormier, 2009). Em contraste, para recuperar a legitimidade, gestores se utilizam da linguagem defensiva (Aerts & Cormier, 2009) em sua comunicação com as partes interessadas (gestão simbólica). Isso inclui o fornecimento de justificativas, pedidos de desculpas ou a reestruturação interna, como uma forma de prestação de contas. Essa tática é utilizada quando há a percepção da organização de desaprovações que afetem a legitimidade (Ashforth & Gibbs, 1990; Brennan & Merkl-Davies, 2013). Não obstante, sob o pretexto de que a organização não deve ser avaliada apenas por aquilo que está sendo julgada negativamente, utiliza-se da tática que desvia o foco para itens positivos, sendo mais reativa aos eventos do que proativa (Aerts & Cormier, 2009).

A escolha daquilo que deve ser divulgado ou não para apresentação de uma situação favorável à empresa pode acarretar em decisões incorretas por parte dos usuários das informações (Merkl-Davies & Brennan, 2007; O'Donovan, 2002). O'Donovan (2002) apresenta um passo a passo para que a empresa gerencie legitimidade de forma eficaz. Inicialmente, deve ocorrer a identificação do público; em seguida, mapear a intensidade dos valores e percepções socioambientais, do público e da organização; na sequência, decidir o objetivo de resposta à ameaça; e, por fim, escolher as táticas e meios de divulgação.

Brennan et al. (2009) desenvolveram um modelo de quantificação de gerenciamento de impressão baseado em divulgações narrativas destinados à imprensa. Cho (2009) investigou as estratégias de gerenciamento de impressão, fundamentado na teoria da legitimidade, nos casos do naufrágio do petroleiro Erika (1999) e da explosão da fábrica de produtos químicos AZF (2001), ambos da empresa Total S/A, ocorridos na França. Como táticas investigaram o aprimoramento de imagem, evitação/deflexão e isenção de responsabilidade. Cho et al. (2010) observaram que empresas com pior desempenho ambiental utilizam uma linguagem mais otimista, complexa e menos segura, além do que, há uma ênfase em enfatizar boas notícias e ofuscar as más notícias, atribuindo a seu favor o bom e a terceiros o mau desempenho para gerenciar as percepções.

Nwagbara e Belal (2019) investigaram seis petrolíferas na Nigéria e constataram que as empresas utilizam uma linguagem persuasiva para retratar a imagem de organização responsável, apesar das críticas às empresas por responsabilidade ou irresponsabilidade. Leung e Snell (2021) investigaram como quatro empresas do setor de jogos de azar, sediadas nos EUA e em Macau, faziam o gerenciamento de impressão em suas divulgações nos relatórios de sustentabilidade corporativa e foi encontrado que as empresas se camuflam, defendem, negam ou não divulgam informações quando se trata de assuntos sensíveis.

Cruz et al. (2022) utilizaram o modelo de Merkl-Davies e Brennan (2011) para

averiguar a utilização da racionalidade substantiva (decisão baseada em normas e valores) nas estratégias de gerenciamento de impressão em relatórios anuais e de sustentabilidade da empresa brasileira JBS. Os resultados apresentaram indícios da utilização da racionalidade substantiva na preparação dos relatórios para legitimar as operações da empresa. Com base na literatura empírica levantada, apresenta-se a seguinte proposição:

**P2:** O gerenciamento de impressão, com o intuito de promover mudanças nas percepções das partes interessadas e validação da imagem da empresa, busca fornecer possíveis respostas/táticas para manter, ganhar ou aumentar a legitimidade.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Fontes de dados

Pesquisa documental foi realizada no relatório de sustentabilidade da Engie Brasil Energia S/A. A empresa atua na geração, comercialização e transmissão de energia elétrica, transporte de gás e soluções energéticas. É a segunda maior empresa privada de energia do país, com atuação em 10 estados e 191 municípios. Seu faturamento anual em 2021 foi de R\$ 13,5 bilhões e possui 3.500 funcionários. Integra um grupo multinacional de origem francesa, que conta com 170 mil *stakeholders* no mundo (Engie Brasil Energia S.A., 2022).

A empresa foi vencedora do lote 01 (Engie Brasil Energia S.A., 2017a, 2017b), da concorrência 02/2017 (Sistema de Transmissão Gralha Azul), uma concessão pública para exploração pelo prazo de 30 anos do sistema elétrico na região centro-sul do Paraná. Devido aos impasses relativos às liberações ambientais, em 31/12/2020 a justiça determinou a paralisação parcial da obra, com 75% do projeto já executado (Engie Brasil Energia S.A., 2020a, 2020b, 2020c), cujo incidente levou a empresa a se deparar com riscos à legitimidade. Assim, na pesquisa foram considerados os eventos ambientais adversos relativos ao ST Gralha Azul, além de outros decorrentes com potenciais riscos à legitimidade da empresa.

Em consonância com o propósito do estudo, na pesquisa documental foram coletados os relatórios de sustentabilidade dos anos de 2017 (ano do leilão da concessão) (Engie Brasil Energia S.A., 2017a, 2017b) a 2021. Como os relatórios de sustentabilidade são voluntários e não há uma regulamentação específica, presume-se que são utilizados para gerenciar as percepções do público a fim de melhorar a imagem e a reputação da organização (Cho et al., 2015; Hooghiemstra, 2000). Além disso, são utilizados como forma de prestação de contas ou resposta às pressões externas à organização (Hahn & Lülfs, 2014; O'Donovan, 2002).

Outras fontes para o cruzamento de informações foram utilizadas, tais como, *site* da empresa, comunicados ao mercado feitos pela empresa, formulários de referência, demonstrações contábeis padronizadas da controladora, notícias patrocinadas pela empresa e notícias divulgadas pela mídia independente. Aerts e Cormier (2009) destacam que comunicados à imprensa cobrem partes de informações e são de curto prazo, sendo utilizados de forma mais oportuna, enquanto os relatórios anuais têm foco de longo prazo e em informações mais duradouras.

#### 3.2 Framework

A literatura apresenta diversos *frameworks*, como de Ashforth e Gibbs (1990), Elsbach e Kramer (1996), Hahn e Lülfs (2014), Leung e Snell (2021), Lindblom (2010), O'Donovan (2002) e Suchman (1995), que permitem identificar estratégias de legitimidade nos relatórios de sustentabilidade. Nesta pesquisa optou-se pelo *framework* de O'Donovan (2002) pelo fato de ser uma representação mais direta e simplificada para identificação de possíveis respostas táticas para ameaças de legitimidade diante de eventos ambientais adversos, conforme demonstrado na Tabela 1.

**Tabela 1.** Possíveis respostas/táticas para ameaças de legitimidade

<b>Estratégias</b>	<b>Respostas/táticas de empresa envolvida em incidente de danos ambientais.</b>
Evitar	(a) Não entre em debate público sobre os efeitos ou consequências do incidente. (b) Não divulgue o que pode ser percebido como informação negativa.
Tentar alterar os valores sociais	Educar o público sobre os riscos associados e os usos positivos em relação às medidas de padrão de vida.
Tentar moldar as percepções da organização	(a) Reiterar as conquistas sociais e ambientais passadas da empresa. (b) Indique que a empresa não violou nenhuma das diretrizes normativas atuais.
Conformar-se aos valores dos públicos conferentes	Anunciar uma investigação imediata sobre as causas do incidente e garantir ao público que quaisquer medidas necessárias para garantir que esse tipo de acidente não ocorra novamente serão tomadas.

Fonte: Adaptado de O'Donovan (2002).

Ajustes foram necessários devido a diferenças contextuais de ambas as pesquisas, o que basicamente implicou na exclusão do termo petrolífera.

### **3.3 Procedimentos de coleta e análise dos dados**

Para a coleta de dados utilizou-se o modelo de Hahn e Lülfs (2014). Primeiro, deve ocorrer a definição da questão de pesquisa, já apresentado anteriormente. Segundo, deve-se definir as palavras-chave a serem pesquisadas, no caso: “Gralha Azul”, “ambiente”, “biodiversidade”, “negativo”, “incidente”, “acidente”, “adverso”, “risco” e “conflito”, além de sinônimos, palavras derivadas desses termos, seguindo o padrão *Global Reporting Initiative* (GRI) (Hahn & Lülfs, 2014). Assim, a busca nos relatórios de sustentabilidade foi realizada por meio do *software* NVIVO, com base nas palavras-chave e parágrafos pelo contexto, que indicou 443 parágrafos dos relatórios pesquisados. Terceiro, procedeu-se à análise dos parágrafos selecionados, para um refino e recorte em conformidade com o propósito da pesquisa, o que resultou em 115 recortes de parágrafos.

Esta pesquisa foi complementada com a seleção de notícias da empresa e da mídia independente para a triangulação dos dados. Para isso foi acessado um *site* de busca e alimentado o termo “Engie Brasil”, com a busca restrita para notícias, organizadas por ordem de data. Após a leitura das notícias selecionaram-se as que continham fatos aderentes ao propósito da pesquisa, o que resultou em 20 notícias.

Na análise do conteúdo foi seguido o processo indicado por Bardin (2016), que consiste de três etapas principais: organização da análise, codificação e categorização. Na primeira fez-se a pré-análise, que compreende a seleção dos materiais conforme os objetivos da pesquisa. Na segunda, realizou-se a codificação, que compreende as seleções e enumerações dos materiais conforme o contexto da pesquisa. Na terceira, as seleções obtidas na fase anterior, foram categorizadas conforme os critérios do *framework* adaptado de O'Donovan (2002). A partir de então, os dados foram analisados e feitas inferências e cruzamentos com outras fontes de informações.

## **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Descrição e categorização das narrativas por estratégia de legitimidade**

A partir das dos 115 recortes categorizados de acordo com o *framework* de O'Donovan (2002), foram selecionados 23 tópicos para uma análise qualitativa das divulgações dos relatórios de sustentabilidade. Foram feitos cruzamentos com outras fontes de informações e verificada a pertinência com a literatura existente para a compreensão dos relatos da empresa. As tabelas que seguem foram estruturadas por estratégia, com trechos retirados dos parágrafos selecionados na fase de categorização dos dados. Os destaques de palavras em itálico remetem às palavras-chave anteriormente definidas e que auxiliaram nos recortes. Alguns

trechos não estão diretamente relacionados ao evento ST Gralha Azul, mas podem colocar em risco a legitimidade da empresa. A Tabela 2 apresenta respostas/táticas divulgadas nos relatórios de sustentabilidade com evidências da estratégia de legitimidade Evitar.

**Tabela 2.** Estratégia de legitimidade – Evitar

<b>Respostas/táticas e exemplos de frases do relatório de sustentabilidade</b>
<b>(a) Não entre em debate público sobre os efeitos ou consequências do incidente.</b>
(a1) “... a implantação do Sistema de Transmissão <i>Gralha Azul</i> demandará, a partir de 2019, um pequeno volume <i>desapropriações</i> ou indenizações.” (Engie Brasil Energia S.A., 2018b)
(a2) “Embora tenhamos enfrentado restrições impostas pela pandemia — e, no caso de <i>Gralha Azul</i> , <i>impasses</i> judiciais relacionados ao licenciamento <i>ambiental</i> , que levaram à paralisação temporária das obras —, fechamos o ano com nosso planejamento ajustado para garantir o menor <i>impacto</i> possível sobre os cronogramas.” (Engie Brasil Energia S.A., 2020a)
(a3) “Em 2021, foram registradas, pelos sistemas de controles internos, duas <i>não conformidades</i> associadas ao monitoramento da captação e descarte de água pela Companhia. Nos dois casos a correção aconteceu prontamente e não houve desdobramentos.” (Engie Brasil Energia S.A., 2021b)
<b>(b) Não divulgue o que pode ser percebido como informação negativa.</b>
(b1) “O cenário hidrológico em 2018 foi um pouco melhor do que no ano anterior, porém os volumes de energia que chegaram aos reservatórios permaneceram <i>abaixo</i> da média.” (Engie Brasil Energia S.A., 2018a)
(b2) “Os projetos em implantação desenvolvidos pela Companhia em 2017 não envolviam aquisição ou desapropriação de terras.” (Engie Brasil Energia S.A., 2017a)
(b3) “Localizados geralmente em zonas rurais, em áreas pouco povoadas, não demandaram remanejamento de famílias.” (Engie Brasil Energia S.A., 2017a)

Na resposta/tática (a) não entrar em debate público sobre os efeitos ou consequências do incidente, a empresa optou por comentar pouco sobre o volume de desapropriações e indenizações (a1). Apesar das indicações do impasse judicial (a2) e de não conformidades (a3), argumenta-se que a empresa não teve consequências negativas. Essas evidências sugerem que a empresa “evitou” entrar em debate público sobre tais assuntos.

Na resposta/tática (b) não divulgue o que pode ser percebido como informação negativa, houve a indicação de um fato negativo (volume de águas abaixo da média) (b1), mas nada mais foi comentado. Houve ainda o relatado de que os projetos do ano de 2017 não envolviam aquisições ou desapropriações de terra (b2) ou remanejamento de famílias (b3). Desta forma, tanto nos itens “a” como “b” a empresa não divulgou informações adicionais, talvez para não sinalizar algo como negativo.

A Tabela 3 evidencia respostas/táticas divulgadas nos relatórios de sustentabilidade com indícios da estratégia de legitimidade Tentar alterar os valores sociais.

**Tabela 3.** Estratégia de legitimidade – Tentar alterar os valores sociais

<b>Respostas/táticas e exemplos de frases do relatório de sustentabilidade</b>
<b>Educar o público sobre os riscos associados e usos positivos em relação às medidas de padrão de vida.</b>
(a1) “O <i>impacto</i> ao patrimônio histórico e arqueológico dessas áreas também é avaliado e, havendo necessidade, sítios são preservados no local ou resgatados e encaminhados para instituições especializadas.” (Engie Brasil Energia S.A., 2017a, 2018b)
(a2) “O <i>impacto</i> aos demais <i>recursos naturais</i> das áreas, tais como solo e água, são foco de programas específicos de monitoramento e controle.” (Engie Brasil Energia S.A., 2017a, 2018b)
(a3) “Direcionar investimentos para alvos de <i>biodiversidade</i> , compatibilizar condicionantes ambientais com ações prioritárias de conservação, otimizar custos de obrigações legais com base em indicadores efetivos e de <i>impacto</i> positivo sobre atributos <i>ambientais ameaçados</i> representam alguns desdobramentos esperados desse projeto, chamado Matriz Biodiversidade.” (Engie Brasil Energia S.A., 2019)

---

(a4) “A fim de reduzir o *impacto* de suas operações sobre a *biodiversidade* das regiões onde atua, a ENGIE Brasil Energia desenvolve uma série de programas e projetos *ambientais*. As ações executadas no âmbito desses programas são dimensionadas conforme o estágio de maturidade de cada empreendimento, bem como o estado de conservação do ecossistema local.” (Engie Brasil Energia S.A., 2020a)

---

Na estratégia tentar alterar os valores sociais, a resposta/tática Educar o público sobre os riscos associados e os usos positivos em relação às medidas de padrão de vida, sugere que a empresa possui programas de monitoramento dos impactos sobre os locais de suas atividades, isso ocorre em relação ao patrimônio histórico, aos recursos naturais e à biodiversidade. A partir disso, há a informação de que a empresa toma ações corretivas, com avaliações da efetividade por indicadores. Também há o destaque que apesar dos impactos, suas atividades acabam tendo um saldo positivo.

A Tabela 4 mostra respostas/táticas divulgadas nos relatórios de sustentabilidade com indicativos da estratégia de legitimidade Tentar moldar as percepções da organização.

**Tabela 4. Estratégia de legitimidade – Tentar moldar as percepções da organização**

---

<b>Respostas/táticas e exemplos de frases do relatório de sustentabilidade</b>
<p><b>(a) Reiterar as conquistas sociais e ambientais passadas da empresa.</b></p> <p>(a1) “Ao longo do ano, foi concluído o resgate de cinco sítios arqueológicos na região. Os vestígios coletados foram analisados em laboratório, sistematizados e enviados à Casa de Cultura, em Marabá (PA), responsável pela guarda.” (Engie Brasil Energia S.A., 2021b)</p> <p>(a2) “Entre as iniciativas voluntárias desenvolvidas pela Companhia na área, outro destaque é o Programa de Conservação de Nascentes. Realizado em parceria com organizações governamentais e do terceiro setor, além de promover a conservação dos recursos naturais, contribuí para a melhoria da qualidade da água consumida pelas comunidades.” (Engie Brasil Energia S.A., 2019)</p> <p>(a3) Desde o início do programa, 2.040 nascentes foram protegidas, 133 somente em 2020, na área de influência de 14 usinas operadas pela Companhia.” (Engie Brasil Energia S.A., 2020a)</p> <p>(a4) “Entre as ações desenvolvidas para preservar o maior número de espécies, em toda a extensão do Sistema de Transmissão, estão o desvio do traçado das <i>áreas sensíveis</i> — como Reservas Particulares de Patrimônio Natural (RPPN) e Unidades de Conservação de Proteção Integral —, o alteamento das torres e o uso de drones para o lançamento dos cabos, além da adoção de torres autoportantes em áreas de vegetação nativa. Tais esforços permitiram reduzir a <i>supressão</i> a apenas 2,2% da área de influência das linhas e subestações que integram o projeto.” (Engie Brasil Energia S.A., 2020a)</p>
<p><b>(b) Indique que a empresa não violou nenhuma das diretrizes normativas atuais.</b></p> <p>(b1) “No caso das barragens, todas as operadas pela ENGIE Brasil Energia estão classificadas como de baixo <i>risco</i> na matriz de <i>risco</i> regulamentada pela Agência Nacional de Águas (ANA) e adotada pela Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel). A Companhia adota as melhores práticas de engenharia em seus projetos hidrelétricos, desde a construção até a operação e manutenção das plantas, contemplando o monitoramento das estruturas civis por meio de inspeções, análises e manutenções preventivas, realizadas por equipe especializada. Dessa forma, mitigam-se os <i>impactos</i> potenciais sobre a vida humana, o meio <i>ambiente</i> e a economia.” (Engie Brasil Energia S.A., 2017a)</p> <p>(b2) “Todos os efluentes aquosos do Complexo são encaminhados a bacias de cinzas, para neutralização. Em complemento, há um sistema de efluente líquido em regime fechado, o que evita o lançamento de efluentes em rios e possibilita a reutilização da água.” (Engie Brasil Energia S.A., 2018b)</p> <p>(b3) “[...] a água utilizada no processo apenas passa pelo sistema e retorna ao corpo receptor, com as mesmas características que foi captada — à exceção da temperatura, que se eleva no processo, mas se mantém dentro dos padrões estabelecidos pela legislação.” (Engie Brasil Energia S.A., 2020a)</p> <p>(b4) “Análises físico-químicas e bioquímicas, realizadas periodicamente, atestam a qualidade da água descartada pelas operações, nos projetos em implantação e nos ativos em operação, garantindo a conformidade com os parâmetros legais.” (Engie Brasil Energia S.A., 2021b)</p>

---

Na resposta/tática Reiterar as conquistas sociais e ambientais passadas da empresa, observam-se números relativos às conquistas da empresa em relação às atividades

desenvolvidas para preservação de sítios arqueológicos (a1), preservação de recursos hídricos (a2 e a3) e redução da supressão vegetal (a4). Na resposta/tática Indique que a empresa não violou nenhuma das diretrizes normativas atuais, a empresa reporta diversas situações (b1, b2, b3 e b4) que ilustram que atendeu aos requisitos legais, se mantendo dentro do estabelecido, não violando parâmetros legais ou normativos.

A Tabela 5 apresenta respostas/táticas divulgadas nos relatórios de sustentabilidade que indicam uso da estratégia de legitimidade Conformar-se aos valores dos públicos conferentes.

**Tabela 5.** Estratégia de legitimidade – Conformar-se aos valores dos públicos conferentes

<b>Respostas/táticas e exemplos de frases do relatório de sustentabilidade</b>
<b>Anunciar uma investigação imediata sobre as causas do incidente e garantir ao público que quaisquer medidas necessárias para garantir que esse tipo de acidente não ocorra novamente serão tomadas.</b>
(a1) “Em 15 de outubro de 2020, a Companhia foi informada de uma decisão liminar, emitida pela Justiça Federal, proferida no âmbito de uma Ação Civil Pública (ACP), <i>suspendendo</i> as licenças <i>ambientais</i> das linhas de transmissão dos trechos Ivaiporã — Ponta Grossa (C1 e C2) e Ponta Grossa — Bateias (C1 e C2). No dia seguinte, a ENGIE Brasil Energia foi citada em uma segunda ACP, dessa vez em processo ajuizado pelo Ministério Público Federal e Estadual do Paraná, buscando <i>suspender</i> a integralidade das obras, e todas as licenças e autorizações emitidas pelo Instituto Água e Terra (IAT), órgão responsável pelo licenciamento.” (Engie Brasil Energia S.A., 2020a)
(a2) “Cabe ressaltar, nesse contexto, a manifestação, tanto do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais (Ibama) quanto do IAT, sobre a conformidade do processo de licenciamento ambiental do empreendimento. Em total consonância com a legislação vigente, o projeto inclui a execução de 17 programas socioambientais dedicados a reduzir, controlar e compensar <i>impactos</i> decorrentes das obras. Esses programas contemplam monitoramento de flora, fauna e resgate de sementes, identificação e monitoramento arqueológico, educação ambiental, supervisão da construção, comunicação social, recuperação de áreas <i>degradadas</i> e gestão ambiental, entre outros aspectos.” (Engie Brasil Energia S.A., 2020a)
(a3) “Todos os <i>impactos</i> decorrentes da implantação, incluindo a <i>supressão</i> vegetal, são objeto de compensações <i>ambientais</i> e de reposição florestal, com iniciativas que ultrapassam o previsto na legislação vigente.” (Engie Brasil Energia S.A., 2020a)
(a4) “Esforços adicionais vêm sendo adotados pela Companhia para reduzir a <i>supressão</i> das espécies nativas e <i>ameaçadas</i> , a qual, quando inevitável, é realizada de forma controlada e responsável, minimizando também esse <i>impacto</i> .” (Engie Brasil Energia S.A., 2020a)

Nesta estratégia de legitimidade, há evidências da resposta/tática Anunciar uma investigação imediata sobre as causas do incidente e garantir ao público que quaisquer medidas necessárias para garantir que esse tipo de acidente não ocorra novamente serão tomadas. Foram coletados recortes relativos apenas ao ST Gralha Azul do ano de 2020, dado o fato mais relevante para esta pesquisa. No relatório de sustentabilidade desse ano houve a indicação do processo, assim como informado em um comunicado ao mercado, pela relevância e materialidade do caso (a1). A empresa ainda apresenta em seu relatório que houve a manifestação de órgãos favoráveis à realização da obra e que não violou a legislação (a2) e que possui programas dedicados aos impactos socioambientais (a3). Além disso, a empresa indicou que aplica “esforços adicionais” para minimizar os danos (a4).

#### **4.2 Gerenciamento de impressão**

Para identificar indícios do gerenciamento de impressão nos recortes dos relatórios de sustentabilidade, as narrativas foram analisadas à luz da literatura existente e inferências feitas quanto à sua ocorrência. A estratégia de legitimidade Evitar foi a que menos proporcionou recortes de parágrafos do relatório de sustentabilidade da empresa pesquisada, consistente com a pesquisa de Elsbach (1994), na qual encontrou que a divulgação de eventos negativos é melhor do que negá-los, talvez por isso houve pouca ênfase no uso desta estratégia de

legitimidade. No entanto, algumas narrativas destacadas na pesquisa sinalizam a sua adoção em relatórios de sustentabilidade da empresa.

Nas narrativas sobre desapropriações e remanejamento de famílias, evidenciadas pela empresa no relatório de sustentabilidade de 2017, é possível que a divulgação tenha ocorrido como uma forma de atender a regras e normas sociais (Brennan & Merkl-Davies, 2013). Essa narrativa se repete em 2018, porém, indicando que apenas uma pequena quantidade de desapropriações e remanejamento de famílias ocorreu. A divulgação de informações semelhantes em anos diferentes permite comparações, que segundo Hummel e Schlick (2016), é uma característica de divulgações de alta qualidade e de empresas com bom desempenho em sustentabilidade, tornando os relatórios mais confiáveis. Entretanto, nestas narrativas parece que houve uma gestão simbólica, sem a indicação de ações substantivas (Ashforth & Gibbs, 1990; Hrasky, 2012; Richardson, 1985; Suchman, 1995). Interpretação semelhante aplica-se às não conformidades apresentadas em 2021, mas que não geraram desdobramentos.

A estratégia de legitimidade Tentar alterar os valores sociais é observada nos relatórios de sustentabilidade, com perceptível gestão simbólica da legitimidade (Ashforth & Gibbs, 1990; Richardson, 1985; Suchman, 1995), pois, não são apresentados dados e nem ações concretas, apenas há informações genéricas. Essa tentativa de “educar” no sentido de informar o público pode ocorrer como uma demonstração de melhores práticas. Uma explicação para isso é encontrada em Matejek e Gössling (2014), de que as narrativas podem ser mais efetivas do que a verdade empírica. Outra possibilidade é que na estratégia de defesa/recuperação da legitimidade a empresa não identifique um risco substancial à sua imagem, assim, pode agir de forma mais branda ou nem mesmo divulgar, consoante a pesquisa de O’Donovan (2002).

A estratégia de legitimidade Tentar moldar as percepções da organização é observada no relatório de sustentabilidade da empresa com uma gestão substantiva (Ashforth & Gibbs, 1990; Richardson, 1985; Suchman, 1995), indicando resultados das ações executadas. Com isso evita-se desaprovações em relação aos eventos negativos, desviando o foco para aspectos positivos, se autopromovendo, como indicado por Aerts e Cormier (2009). No entanto, a utilização desta tática está mais evidente nos relatórios de 2020 e 2021, possivelmente em decorrência de uma pressão externa que colocou a empresa na defensiva em relação a um tema sensível (O’Donovan, 2002), obrigando-a a reportar atendimento às normas e regras sociais (Brennan & Merkl-Davies, 2013). Estes achados coadunam-se com a pesquisa de Beuren e Boff (2011) que em empresas familiares de capital aberto e de controle acionário brasileiro, continuam uma preponderância maior desta estratégia.

A estratégia de legitimidade Conformar-se aos valores dos públicos conferentes é observada com um posicionamento defensivo (Aerts & Cormier, 2009), que pode decorrer do fato da mídia independente ter se antecipado na divulgação de informações sensíveis e da solicitação do órgão regulador para a empresa comentar publicamente sobre a ação judicial relativa à concessão pública ST Galha Azul. Isso ocorre com a menção de programas existentes e o atendimento aos impactos seguindo normas e regras sociais, uma gestão simbólica da legitimidade (Ashforth & Gibbs, 1990; Richardson, 1985). A reestruturação da diretoria, como forma de prestar contas ao público (Aerts & Cormier, 2009) após esse evento, pode indicar uma estratégia de gestão das percepções em torno da legitimidade. Parece que também houve um desvio do foco (Aerts & Cormier, 2009) sobre as licenças ambientais para programas de proteção do meio ambiente, não indicando as licenças, apenas mencionando que os órgãos competentes se manifestaram sobre sua conformidade. Os programas apresentados pela empresa servem como “mitos” (Meyer & Rowan, 1977) para causar influência nas percepções do público, como empresa responsável, o que pode auxiliar na legitimação.

Indícios de gerenciamento de impressão para obter legitimidade também podem ser observados em atividades cerimoniais (Meyer & Rowan, 1977) apresentadas pela empresa: (i)

comunicado ao mercado (Engie Brasil Energia S.A., 2020e) sobre a permanência no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE); (ii) indicação como a empresa do ano em 2019 (Época Negócios Online, 2019). Estas divulgações denotam que a empresa buscou identificar o que sua audiência valoriza e quais são as normas e valores atuais, demonstrando aquilo que está de acordo com a cultura atual (O'Donovan, 2002). A empresa ainda se posiciona de acordo com práticas socialmente institucionalizadas (Ashforth & Gibbs, 1990). As divulgações da participação da empresa no ISE e aderência com ODS se coadunam com a pesquisa de Zhang et al. (2021), de que relatórios consistentes ou prévios amenizam danos e protegem a empresa em períodos de crise. Desta forma, a empresa está alinhada aos preceitos do gerenciamento de impressão apresentados por Brennan e Merkl-Davies (2013).

### 4.3 Discussão dos resultados

Nas táticas de gerenciamento de impressão em torno da legitimidade, é perceptível a utilização de uma linguagem mais simples e direta nos relatórios da Engie, o que pode ser um indicativo de desempenho superior em sustentabilidade, como destacado por Cho et al. (2010). Também é visível o pouco uso da tática de evitar falar sobre tópicos sensíveis em todos os anos, o que está alinhado com a literatura sobre legitimidade, que é melhor falar sobre o assunto do que evitá-lo (Elsbach, 1994; Hahn & Lülfs, 2014).

Um aspecto que merece destaque é a reatividade para assuntos sensíveis, percebida no ano de 2020, após a liminar de suspensão das obras do ST Gralha Azul, com riscos à imagem. A manifestação ocorreu somente após a solicitação de esclarecimentos por parte da [B<sup>3</sup>] (Engie Brasil Energia S.A., 2020c), e não após a notícia divulgada em mídia independente. Em sua defesa, a empresa alegou não ter recebido a intimação legal da justiça (Engie Brasil Energia S.A., 2020b). Outros eventos ainda sugerem uma gestão simbólica da legitimidade, como reestruturação da diretoria (Aerts & Cormier, 2009) e aumento da quantidade de palavras, parágrafos e páginas nos relatórios de sustentabilidade.

Outros aspectos identificados foram as gestões simbólica e substantiva que aparecem nos relatórios na forma de indicações de atividades desenvolvidas pela empresa de acordo com valores e normas sociais, como observado em alguns parágrafos recortados, e de números e indicadores de sustentabilidade, evidenciados nos relatórios da empresa (Ashforth & Gibbs, 1990; Richardson, 1985). Adicionalmente, há a utilização de mitos e atividades cerimoniais (Meyer & Rowan, 1977) para se reafirmarem perante o público como empresa com alto desempenho em sustentabilidade. Tais evidências são consoantes com Brennan et al. (2009), Brennan e Merkl-Davies (2013) e Merkl-Davies e Brennan (2007), pois, a empresa se utiliza de diversas formas narrativas para influenciar as percepções do público.

Portanto, os resultados apresentados corroboram com a proposição P1, de que as estratégias de legitimidade diante de eventos ambientais adversos, subordinadas às percepções das partes interessadas e da validação da imagem da empresa, são sinalizadoras da quantidade e qualidade de informações sobre sustentabilidade divulgadas. A empresa inclusive submete à auditoria os relatórios de sustentabilidade, o que indica ao público maior responsabilidade. Isso pode decorrer da busca de aumento da legitimidade e pressões do setor. As evidências também corroboram a proposição P2, de que o gerenciamento de impressão, com o intuito de promover mudanças nas percepções das partes interessadas e validação da imagem da empresa, busca fornecer possíveis respostas/táticas para manter, ganhar ou aumentar a legitimidade. Nos relatórios há a sinalização de fatos materiais, que junto com a asseguaração, permitem aumentar a credibilidade dos relatórios, conforme indicado por Baier et al. (2022).

Ressalta-se que para as duas primeiras estratégias de legitimidade há um maior envolvimento da gestão simbólica e para as duas últimas da gestão substantiva. Decorre que para evitar falar ou promover a educação de seu público talvez não seja necessário apresentar dados concretos para um evento não ser visto como negativo (O'Donovan, 2002). As ações

substantivas podem ocorrer devido às pressões externas (O'Donovan, 2002) e os temas sejam vistos como substanciais, sendo necessário trata-los com números e outras evidências que tragam maior segurança aos relatórios. Além disso, foram identificadas diferentes formas de prestação de contas e a utilização de atividades cerimoniais e mitos para reforçar um discurso de compromisso com a sustentabilidade. Portanto, a empresa utilizou-se de diversas formas de gerenciamento de impressão de seu público (Brennan & Merkl-Davies, 2013).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **5.1 Conclusões**

Este estudo objetivou investigar estratégias de legitimidade diante de eventos ambientais adversos utilizadas no gerenciamento de impressão em narrativas do relatório de sustentabilidade de uma empresa de energia elétrica. Os resultados revelaram que as quatro estratégias do *framework* de O'Donovan (2002) foram consideradas nas respostas/táticas, em diferentes intensidades e alterações ao longo do período, para defender/recuperar a legitimidade da empresa. Há indícios de que a empresa aumentou o uso da estratégia de legitimidade Tentar moldar as percepções da organização diante de riscos à legitimidade, no ano de 2020, devido a liminar de suspensão das obras da concessão pública ST Gralha Azul. A empresa relatou um conjunto de ações substantivas de prestação de contas, reestruturação de diretoria e aumento de divulgações em seus relatórios. No entanto, evidências nas narrativas dos relatórios analisados indicam que a empresa se mostra mais reativa do que proativa. Por fim, as análises sugerem que as estratégias de legitimidade adotadas no período inicial estavam voltadas para formas educativas e no período final para o reporte de ações ambientais e se conformando em relação aos riscos de suas operações.

### **5.2 Implicações teóricas**

Implicações para a literatura são observadas ao trazer as estratégias de legitimidade utilizadas diante de eventos ambientais adversos e a constatação de indícios de gerenciamento de impressão para atingir o objetivo de legitimação perante o público. Diante de um evento ambiental adverso, há pressões das partes interessadas em consonância com suas percepções de valores e normas. Isso força a empresa a melhorar a quantidade e a qualidade de informações divulgadas e nas diferentes estratégias. Diante de uma crise de imagem a empresa precisa se antecipar com narrativas nos relatórios ao longo do tempo e outras formas de divulgar informações sobre sustentabilidade e conquistas. Assim, é possível influenciar as percepções das partes para mitigar riscos e ser vista como empresa responsável. A triangulação da literatura existente e de informações da empresa e de fontes externas lançou luz para o mapeamento das estratégias de legitimidade. Isso permite a inferência de possível gerenciamento de impressão para alterar as percepções das partes interessadas, com táticas nas narrativas para manutenção, ganho ou recuperação da legitimidade.

### **5.3 Implicações práticas**

Como implicações para a prática gerencial, este estudo amplia as discussões sobre a importância da representação adequada de incidentes negativos, seja em relatórios obrigatórios, voluntários ou outras formas de divulgação. Os resultados da pesquisa alertam sobre a necessidade da empresa se antecipar às expectativas dos diferentes *stakeholders*, de forma a mensurar os riscos e informar adequadamente seu público. As evidências apresentadas revelam meios utilizados pela empresa, como estratégias de legitimação e respostas/táticas utilizadas nas narrativas divulgadas nos relatórios de sustentabilidade. O estudo fornece importantes *insights* que permitem aos órgãos reguladores identificar pontos de atenção ao que é divulgado ou para o estabelecimento de normas. Essas normas podem auxiliar na evidenciação de riscos materiais e a comparabilidade de relatórios. Outro alerta é que, apesar do Relato Integrado ser uma tendência mundial para divulgar informações

socioambientais, possivelmente pelo fato da empresa pertencer a um setor regulado, não emite este relatório, se limita a publicar o relatório de sustentabilidade.

#### 5.4 Limitações e recomendações

A primeira limitação é relativa à definição das palavras-chave de busca nos relatórios de sustentabilidade, dado a quantidade de sinônimos e o processo de busca variar pelo termo exato ou contexto, o que pode resultar em uma quantidade grande de referências iniciais e dificultar a etapa de filtragem. A segunda limitação está no processo de interpretação das referências encontradas pelo sistema para classificação em cada estratégia de legitimidade. Pesquisas futuras podem combinar a busca de referências por palavras e contexto, para cada pesquisador analisar uma forma e depois trocar os materiais para interpretações cruzadas. A terceira limitação está em torno das gestões simbólicas e substantivas da legitimidade. Como a empresa apresentou números, presume-se que sejam ações substantivas, porém, não houve o cruzamento com outras fontes de informações para confirmar se a ação aconteceu/acontece e é efetiva. Pesquisas futuras podem verificar se as ações substantivas informadas foram efetivas. A quarta limitação é que não se verificou o poder de persuasão da linguagem utilizada. Pesquisas futuras podem fazer a análise do discurso para verificar o poder de persuasão da linguagem para defender/recuperar a legitimidade diante de eventos adversos.

#### REFERÊNCIAS

- Aerts, W., & Cormier, D. (2009). Media legitimacy and corporate environmental communication. *Accounting, Organizations and Society*, 34(1), 1–27.
- Ashforth, B. E., & Gibbs, W. (1990). The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177–194. <https://doi.org/https://doi.org/10.1287/orsc.1.2.177>
- Baier, C., Götsche, M., Hellmann, A., & Schiemann, F. (2022). Too good to be true: influencing credibility perceptions with signaling reference explicitness and assurance depth. *Journal of Business Ethics*, 178(3), 695–714.
- Bardin, Laurence (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Beuren, I. M., & Boff, M. L. (2011). Predominant strategies of legitimacy in environmental and social disclosures. *Management Research*, 9(1), 56-72.
- Brennan, N. M., Guillamon-Saorin, E., & Pierce, A. (2009). Impression management: Developing and illustrating a scheme of analysis for narrative disclosures - A methodological note. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 22(5), 789-832.
- Brennan, N., & Merkl-Davies, D. (2013). Accounting narratives and impression management. In: Jack, L., Davison, J. & Craig, R. (Orgs.). *The routledge companion to accounting communication* (pp. 109-132). London: Routledge.
- Cho, C. H. (2009). Legitimation strategies used in response to environmental disaster: A french case study of total SA's Erika and AZF incidents. *European Accounting Review*, 18(1), 33-62.
- Cho, C. H., Laine, M., Roberts, R. W., & Rodrigue, M. (2015). Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 40, 78-94.
- Cho, C. H., Roberts, R. W., & Patten, D. M. (2010). The language of US corporate environmental disclosure. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 431-443.
- Cruz, J. C. S., Rodrigues, M. D., Araújo, R. A. M., & Silva, A. R. (2022). Racionalidade substantiva no gerenciamento de impressões: Uma análise dos relatórios corporativos da empresa JBS. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 23(3).
- Deegan, C., Rankin, M., & Tobin, J. (2002). An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997: A test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 312-343.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *Source: The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136.
- Ellimäki, P., Gómez-Bolaños, E., Hurtado-Torres, N., & Aragón-Correa, J. A. (2021). Do global firms

- increase their environmental disclosure and performance? Symbolic versus effective operations and the moderating role of liability of origin. Legitimation implications. *Industrial Marketing Management*, 92, 354-363.
- Elsbach, K. D. (1994). Managing organizational legitimacy in the California Cattle Industry: The construction and effectiveness of verbal accounts. *Source: Administrative Science Quarterly*, 39(1), 57-88.
- Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. (1996). Members' responses to organizational identity threats: encountering and countering the business week rankings. *Source: Administrative Science Quarterly*, 41(3), 442-476.
- Engie Brasil Energia S.A. (2017a). *Relatório de Sustentabilidade 2017*. [https://www.engie.com.br/uploads/2021/11/RS-ENGIE\\_-2017\\_PT-sem-menu.pdf](https://www.engie.com.br/uploads/2021/11/RS-ENGIE_-2017_PT-sem-menu.pdf)
- Engie Brasil Energia S.A. (2017b). *Comunicado ao mercado: arremate de lote 1*. <https://www.engie.com.br/files/2017/590578.pdf>
- Engie Brasil Energia S.A. (2018a). *Relatório de Sustentabilidade 2018*. [https://www.engie.com.br/uploads/2021/11/ENGIE\\_RS2018\\_Caderno-principal.pdf](https://www.engie.com.br/uploads/2021/11/ENGIE_RS2018_Caderno-principal.pdf)
- Engie Brasil Energia S.A. (2018b). *Relatório de sustentabilidade 2018: caderno complementar*. [https://www.engie.com.br/uploads/2019/05/ENGIE\\_RS2018\\_Caderno-complementar.pdf](https://www.engie.com.br/uploads/2019/05/ENGIE_RS2018_Caderno-complementar.pdf)
- Engie Brasil Energia S.A. (2019). *Relatório de sustentabilidade 2019*. [https://www.engie.com.br/uploads/2021/11/Engie\\_RS2019.pdf](https://www.engie.com.br/uploads/2021/11/Engie_RS2019.pdf)
- Engie Brasil Energia S.A. (2020a). *Relatório de Sustentabilidade 2020*. [https://www.engie.com.br/uploads/2021/04/Engie\\_RS2020-PT.pdf](https://www.engie.com.br/uploads/2021/04/Engie_RS2020-PT.pdf)
- Engie Brasil Energia S.A. (2020b). *Comunicado ao Mercado: Esclarecimentos sobre Ofício B3 nº 844/2020*. <https://www.engie.com.br/uploads/2020/10/201013-Comunicado-ao-Mercado-Of%C3%ADcio-B3-844-2020-SLS-Vers%C3%A3o-SEM-A-INTIMA%C3%87%C3%83O.pdf>
- Engie Brasil Energia S.A. (2020c). *Comunicado ao mercado: recebimento de intimação de suspensão*. <https://www.engie.com.br/uploads/2020/10/201021-Comunicado-ao-Mercado-Liminar-Gralha-Azul-e-Nova-ACP.pdf>
- Engie Brasil Energia S.A. (2020d). *Comunicado ao Mercado: Nomeação Diretora Administrativa*. <https://www.engie.com.br/uploads/2020/10/201026-Comunicado-ao-Mercado-Nomea%C3%A7%C3%A3o-Diretora-Administrativa.pdf>
- Engie Brasil Energia S.A. (2020e). *Comunicado ao Mercado ISE 2021*. <https://www.engie.com.br/uploads/2020/12/201201-Comunicado-ao-Mercado-ISE-2021.pdf>
- Engie Brasil Energia S.A. (2020f). *Comunicado ao Mercado: suspensão de liminar*. <https://www.engie.com.br/uploads/2020/12/201210-Comunicado-ao-Mercado-Suspens%C3%A3o-Liminar.pdf>
- Engie Brasil Energia S.A. (2021a). *Comunicado ao Mercado: Acidente Novo Estado*. <https://www.engie.com.br/uploads/2021/07/210719-Comunicado-ao-Mercado-Acidente-Novo-Estado.pdf>
- Engie Brasil Energia S.A. (2021b). *Relatório de sustentabilidade 2021*. [https://www.engie.com.br/uploads/2022/04/Engie\\_RS2021PT.pdf](https://www.engie.com.br/uploads/2022/04/Engie_RS2021PT.pdf)
- Engie Brasil Energia S.A. (2022, agosto 26). *Sobre a Engie*. <https://Www.Engie.Com.Br/Institucional/Sobre-a-Engie/>.
- Época Negócios Online. (2019, outubro 21). *Época Negócios 360º Elege Engie a Empresa do Ano*. <https://epocanegocios.globo.com/360/noticia/2019/10/epoca-negocios-360-elege-engie-empresa-do-ano.html>
- Fucuchima, L. (2020, Outubro. 9). *Projeto da Engie no PR é suspenso na Justiça*. Valor Econômico.
- Hahn, R., & Lülf, R. (2014). Legitimizing negative aspects in GRI-Oriented Sustainability Reporting: a qualitative analysis of corporate disclosure strategies. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 401-420.
- Hahn, R., Reimsbach, D., Kotzian, P., Feder, M., & Weißenberger, B. E. (2021). Legitimation

- strategies as valuable signals in nonfinancial reporting? Effects on investor decision-making. *Business and Society*, 60(4), 943-978.
- Hooghiemstra, R. (2000). Corporate communication and impression management – new perspectives why companies engage in social reporting. *Journal of Business Ethics*, 27, 55-68.
- Hopwood, A. G. (2009). Accounting and the environment. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3-4), 433-439.
- Hrasky, S. (2012). Carbon footprints and legitimation strategies: Symbolism or action? *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 25(1), 174-198.
- Hummel, K., & Schlick, C. (2016). The relationship between sustainability performance and sustainability disclosure – Reconciling voluntary disclosure theory and legitimacy theory. *Journal of Accounting and Public Policy*, 35(5), 455-476.
- Leung, T. C. H., & Snell, R. S. (2021). Strategies for social and environmental disclosure: the case of multinational Gambling companies. *Journal of Business Ethics*, 168(3), 447-467.
- Lindblom, C. K. (2010). The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. In: R. Gray, J. Bebbington, & S. Gray (Orgs.). *Social and environmental accounting: Developing the field* (pp. 51-63). CA: Sage.
- Malsch, B. (2013). Politicizing the expertise of the accounting industry in the realm of corporate social responsibility. *Accounting, Organizations and Society*, 38(2), 149-168. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.09.003>
- Matejek, S., & Gössling, T. (2014). Beyond legitimacy: a case study in BP's "Green Lashing". *Journal of Business Ethics*, 120(4), 571-584.
- Merkel-Davies, D. M., & Brennan, N. M. (2007). *Discretionary disclosure strategies in corporate narratives: incremental information or impression management?* 116-196. <http://hdl.handle.net/10197/2907>
- Merkel-Davies, D. M., & Brennan, N. M. (2011). A conceptual framework of impression management: New insights from psychology, sociology and critical perspectives. *Accounting and Business Research*, 41(5), 415-437.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Nwagbara, U., & Belal, A. (2019). Persuasive language of responsible organisation? A critical discourse analysis of corporate social responsibility (CSR) reports of Nigerian oil companies. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 32(8), 2395-2420.
- O'Donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 344-371).
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I. *Administrative Science Quarterly*, 1(1), 63-85.
- Reimsbach, D., & Hahn, R. (2015). The effects of negative incidents in sustainability reporting on investors' judgments-an experimental study of third-party versus self-disclosure in the realm of sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 24(4), 217-235.
- Richardson, A. J. (1985). Symbolic and substantive legitimation in professional practice. *Source: The Canadian Journal of Sociology / Cahiers Canadiens de Sociologie*, 10(2), 139-152.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Source: The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Vanhamme, J., & Grobbs, B. (2009). "Too good to be true!". The effectiveness of CSR history in countering negative publicity. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 273-283.
- Zhang, L., Shan, Y. G., & Chang, M. (2021). Can CSR Disclosure Protect Firm Reputation During Financial Restatements? *Journal of Business Ethics*, 173(1), 157-184.