

RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS EMPRESAS: UMA QUESTÃO DE IMAGEM OU DE ESSÊNCIA?

J. Ricardo C. de Mendonça*

Julio Cesar de Santana Gonçalves**

RESUMO

Este artigo, por meio de uma abordagem teórica, discute possíveis relações entre as ações sociais corporativas e o processo de obtenção de legitimidade organizacional por meio do uso do gerenciamento de impressões. O conceito de responsabilidade social adotado refere-se à atuação legítima e voluntária das empresas com a comunidade externa e interna, na qual ela está inserida, ou seja, o envolvimento das empresas com atividades e ações que possam contribuir para manter ou aumentar o bem-estar social (Aligleri e Borinelli, 2001). Para atender ao objetivo proposto, utiliza-se como subsídio a teoria de Gerenciamento de Impressões. O processo de gerenciamento de impressões é entendido como todas as atividades que um ator social (indivíduo, grupo ou organização) desenvolve no sentido de influenciar o modo como os outros o vêem, visando à criação de uma imagem social desejada. Apresenta-se, então, três situações possíveis quanto ao impacto das ações de responsabilidade social na imagem corporativa das organizações: 1) essência com pouco reflexo na imagem; 2) imagem e essência; e 3) imagem com pouca essência.

ABSTRACT

This paper discusses the possible relationships between corporate social actions and organizational legitimization processes through a theoretical approach. The concept of social responsibility refers to the legitimate and voluntary actions of companies with society and its internal public, in other words, the companies' commitment with activities that may contribute to maintain or to increase the social well-being (ALIGLERI and BORINELLI, 2001). In order to develop the discussion proposed, the Impressions Management theory is used. Impressions management is understood as all activities that a social actor (individual, group or organization) develops in order to control the way one see himself, searching to create a desired social image. It is presented three possible situations of how social responsibility actions can impact corporate image: 1) substance with little impact on image; 2) image and substance; and 3) image with little substance.

*Observatório/PROPAD/UFPE E PPGA/UFRGS

**Observatório/PROPAD/UFPE

INTRODUÇÃO

A responsabilidade social corporativa (RSC) vem sendo discutida no meio acadêmico desde a década de 50 e, recentemente, sua importância tem sido retratada no surgimento de normas e padrões de certificação social e ambiental, tais como SA 8000, AA 1000 e ISO 14000. Para Aligleri e Borinelli (2001, p. 3), a responsabilidade social pode ser definida como “a atuação legítima e voluntária das empresas com a comunidade externa e interna na qual ela está inserida, ou seja, o envolvimento das empresas com atividades e ações que possam contribuir para manter ou aumentar o bem-estar social”.

Schommer e Fischer (1999, p.106) acrescentam que “a ideia de responsabilidade social nos negócios ganhou impulso no Brasil, especialmente, a partir da criação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, em setembro de 1998”. É notória também a participação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) por se preocupar com ações sociais corporativas voltadas para o terceiro setor; e do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) que tem desempenhado um papel importante na mobilização do empresariado brasileiro para publicar o Balanço Social da organização, como forma de assumir sua responsabilidade social.

A atuação desses institutos no sentido de mobilizar as empresas a desenvolverem ações sociais indica que as organizações, para obterem legitimidade, precisam se adequar aos seus ambientes técnico e institucional, pois, como salienta Brown (1994), as organizações fazem parte de um ambiente social do qual elas são dependentes. Assim, elas necessitam ter um *status* legítimo para obter facilidades. A **legitimidade**, para Pfeffer e Salancik (1978), é um *status* conferido à organização quando os *stakeholders* endossam e dão suporte aos seus objetivos e às suas atividades.

Atualmente, muitas empresas brasileiras parecem buscar legitimidade ao desenvolverem ações de cunho social, pois reconhecem ou acreditam que tais **ações têm impactos positivos em sua imagem corporativa**¹. Mendonça e Amantino-de-Andrade (2002) defendem que as organizações, no sentido de influenciar as impressões de públicos-chave e obter o seu endosso e suporte, empreendem estratégias e táticas de **gerenciamento de impressões** (GI). Conforme Deaux e Wrightsman (1988, p. 81), o gerenciamento de impressões pode ser descrito como “o processo geral pelo qual as pessoas se comportam de modos específicos para criar uma imagem social desejada”. Sob este ponto de vista, o gerenciamento de impressões pode ser considerado uma parte significativa da vida organizacional, pois, como apontam Mendonça e Fachin (2001), clientes, outras organizações, gerentes, empregados, todos fazem parte de uma teia de relações, em que afetar as impressões de outros atores sociais sobre si mesmo faz parte do jogo. Vale destacar que apesar de amplamente discutido na literatura especializada² desde a década de 50, o gerenciamento de impressões apresenta-se como um tema quase inexplorado na realidade brasileira.

Acredita-se que empresas que assumem uma dimensão ética e socialmente responsável melhoram a sua imagem e ganham o respeito das comunidades com as quais interagem. Entretanto, salienta-se que muitas empresas adotam ações éticas e socialmente responsáveis na expectativa, por vezes, de que estas ações se traduzam em preferência do público consumidor por seus produtos ou serviços. Algumas dessas empresas não objetivam apenas ganhos de mercado, mas também “facilitação” para obter recursos ou incentivos do governo e apoio de representantes da sociedade civil. Vale destacar, também, que podem existir empresas que não possuem objetivos meramente instrumentais por trás das atividades de responsabilidade social que desenvolvem.

¹ Neste texto adota-se os termos *imagem corporativa* e *imagem institucional* como sinônimos.

² Os conceitos e as pesquisas sobre o gerenciamento de impressões (ou auto-apresentação) têm suas raízes na sociologia, com os trabalhos de Erving Goffman, e na psicologia social com os trabalhos de Edward Jones.

A idéia apresentada acima propicia uma questão que se considera intrigante: até que ponto a imagem de socialmente responsável, transmitida por algumas empresas, reflete realmente a identidade ou a essência dessas organizações ou é apenas uma estratégia para obter legitimidade?

Pelo exposto anteriormente, o objetivo deste artigo é discutir possíveis relações entre as ações sociais corporativas e o processo de obtenção de legitimidade organizacional por meio do uso do gerenciamento de impressões.

A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E A LEGITIMIDADE

Os conceitos de responsabilidade social e cidadania empresarial têm sido usados com frequência pela mídia, governo, entidades de classes, empresários e trabalhadores que, recebendo pressão da sociedade por ações sociais que resultem em impactos à comunidade, procuram relacionar sua imagem a ações positivas. A responsabilidade social corporativa, segundo Almeida (1999, p. A-2), é “o comprometimento permanente dos empresários em adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo”. Acredita-se que a responsabilidade social corporativa é a expansão e a evolução do conceito de empresa para além do seu ambiente interno, pois, para Makower (1994), uma empresa socialmente responsável tem uma visão de que tudo que ela faz gera uma variedade de impactos diretos e indiretos dentro e fora dela, atingindo desde os consumidores e empregados até a comunidade e o meio ambiente.

Schommer e Fischer (1999, p. 105) observam que no cotidiano das empresas no Brasil, “o conceito de responsabilidade social está mais diretamente relacionado à ação empresarial, lucrativa, podendo incluir ou não ações filantrópicas com a comunidade”. Quer dizer, existem empresas que desenvolvem ações sociais com fins meramente instrumentais, mercadológicos.

Melo Neto e Froes (2001) salientam que houve uma quebra de paradigma no conceito de responsabilidade social no que se refere ao rompimento com as ações de caráter unicamente filantrópico (simples doações baseadas numa ação individual) para uma filantropia de alto rendimento (baseada no marketing social). A filantropia esteve associada, historicamente, a atividades beneficentes, com conotação paternalista. A responsabilidade social difere da filantropia porque reflete consciência social e dever cívico. As diferenças entre filantropia e responsabilidade social são apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 1 – Diferenças entre a Filantropia e a Responsabilidade Social

Filantropia	Responsabilidade Social
Ação individual e voluntária. Fomento da caridade. Base assistencialista. Restrita a empresários filantrópicos e abnegados. Prescinde de gerenciamento. Decisão individual.	Ação coletiva Fomento da cidadania. Base estratégica. Extensiva a todos. Demanda gerenciamento. Decisão consensual.

Fonte: Melo Neto e Froes, 2001, p. 28

Segundo Melo Neto e Froes (2001), houve uma mudança no foco da responsabilidade social corporativa, das ações meramente filantrópicas para ações mais substanciais que proporcionem o desenvolvimento social.

Para Martinelli (1997), há organizações que atuam no campo da responsabilidade social porque visualizam nisso oportunidades de negócio; outras parecem atuar como “organizações sociais” por se preocuparem em manter um relacio-

onamento harmonioso e ético com todos que compõem os seus grupos de interesse, sejam estes clientes, fornecedores, governo, acionistas ou sociedade; e existem aquelas que atuam como empresas cidadãs ao contribuírem para o desenvolvimento social e por assumirem esse compromisso.

De acordo com dados de uma pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, sobre como e porque as empresas atuam na área social, existe entre os pesquisados a percepção de que a ação social acaba por trazer um retorno positivo para a empresa (IPEA, 2001).

Assim, adota-se como pressupostos neste artigo a existência de organizações que desenvolvem ações sociais condizentes com seus valores organizacionais e a existência de outras que têm como objetivo criar uma imagem de responsabilidade social como uma estratégia mercadológica, mas que não corresponde, na verdade, aos valores e prática na organização. Melo Neto (1999, p. 154) parece corroborar estes pressupostos ao salientar que muitas empresas utilizam o marketing de filantropia enfatizando “a doação de equipamentos como estratégia de promoção de produtos e marcas”. O uso da filantropia como estratégia de vendas cujos recursos destinam-se a entidades beneficentes, como estratégia de promoção institucional, e de relações públicas com o fim de ter um bom relacionamento com o governo e a sociedade, são consideradas também pelo autor como ações para obter ganhos de mercado.

Ainda uma outra distinção importante a ser feita é entre responsabilidade social e obrigação social. Isso porque parece haver uma tendência das organizações socialmente responsáveis buscarem extrapolar os benefícios legais previstos. Dessa forma, as ações corporativas de responsabilidade social normalmente se caracterizam pela adoção de um comportamento ético pela organização. Quando uma organização se relaciona com todos os grupos de interesse que a influenciam ou que são impactados por sua atuação (*stakeholders*) de forma ética, acredita-se que tende a haver nesta organização a congruência entre suas ações, seus valores, suas políticas, sua cultura e a sua visão estratégica. Isso pode ser feito por meio de uma comunicação interna e externa transparente, ou quando a organização desenvolve ações que objetivem desenvolvimento social. A incorporação e a difusão desses princípios éticos qualificam a organização como socialmente responsável.

Conforme Melo Neto e Froes (2001), uma empresa que desenvolve ações sociais pode adotar valores éticos, difundi-los e transferir estes valores. A **adoção** caracteriza-se por uma mudança organizacional que implica assimilar à cultura empresarial valores éticos que devem ser observados e praticados. Machado e Kopittke (2002, p. 7) salientam que “a cultura provê o material simbólico com o qual as imagens serão construídas e comunicadas”. Assim, pode-se argumentar que a adoção de valores éticos à cultura empresarial terá, provavelmente, um reflexo na imagem organizacional. Na **difusão**, objetiva-se desenvolver ações sociais que se traduzam em resultados positivos para a comunidade, uma vez que há toda uma cultura organizacional interna voltada para isso. Mas, é com a **transferência** de seus valores éticos, traduzidos na sustentabilidade e efetividade de suas ações sociais, que uma empresa tende a exercer plenamente sua responsabilidade social.

Segundo Martinelli (1997), a correta prática da responsabilidade social pode melhorar o desempenho e a sustentabilidade da empresa a médio e longo prazo, proporcionando valor agregado à imagem corporativa da empresa, motivação do público interno, vantagem competitiva, facilidade no acesso ao capital e financiamento, reconhecimento dos dirigentes como líderes empresariais, melhoria do clima organizacional, dentre outros. No entanto, se as ações de responsabilidade social não refletirem os valores e cultura corporativos, a adoção de tais ações poderá ser percebida apenas como ferramenta de promoção e publicidade.

Ressalta-se, entretanto, que a responsabilidade social corporativa deve estar relacionada a valores éticos. Assim, uma empresa que atua de forma responsável

tende a atentar para que estes valores estejam de fato presentes em toda a extensão de seus negócios, ou podem correr o risco de ter a sua atuação mal interpretada pela sociedade, o que poderia gerar um efeito oposto ao desejado, ou seja, uma desvalorização de sua imagem. Uma empresa que, por exemplo, desenvolve uma série de projetos sociais para a comunidade, mas não trata seus funcionários de forma adequada, ou aceita produtos de fornecedores de desempenho ético duvidoso, pode suscitar questões na sociedade e colocar em dúvida a existência de uma verdadeira responsabilidade social.

Melo Neto e Froes (2001) argumentam que as empresas socialmente responsáveis tendem a se destacar pelo seu padrão de comportamento ético-social, demonstrando comprometimento com a comunidade local e com seus funcionários, por meio de ações sociais cujo principal objetivo não é o marketing, mas sim o desenvolvimento local. Como uma tentativa de contextualizar as ações de responsabilidade social, Melo Neto e Froes (2001) mostram que, atualmente, há predominância de ações sociais externas, voltadas para a sociedade ou para a comunidade local, sobre as de caráter interno, cujo alvo são os funcionários e seus familiares. Os autores salientam, também, que grandes organizações criaram suas fundações e atuam socialmente na área de educação, como é o caso da Fundação Bradesco; e que prevalece no país o padrão assistencialista em ações sociais, em especial junto a empresas de pequeno e médio porte, apesar de as grandes empresas já terem identificado a importância de ações sociais sustentáveis.

Ao que parece, a adoção de práticas de responsabilidade social corporativa tem crescentemente assumido um caráter legitimante e legitimado na sociedade, caracterizando-se, assim, como um aspecto que merece a atenção tanto do meio gerencial, quanto do meio acadêmico. A questão da necessidade das organizações em obterem legitimidade no ambiente social no qual estão inseridas, tem sido discutida com grande frequência sob a abordagem da **teoria institucional**. Dentre outros aspectos, a teoria institucional argumenta que o ambiente se relaciona com as organizações mediante a imposição de normas e valores, que acabam sendo validadas no contexto organizacional, sem que haja, necessariamente, um requisito técnico. Desta forma, o ambiente representa não apenas a fonte e o destino de recursos materiais (tecnologia, pessoas, matéria-prima), mas também fonte e destino de recursos simbólicos (reconhecimento social e legitimação). Configuram-se, então, o ambiente técnico e o ambiente institucional. O primeiro, conceituado genericamente como “ambiente tarefa”, provê meios e fins para os produtos e serviços gerados pela organização. Neste ambiente, as organizações são recompensadas na medida em que exercem controle eficiente e efetivo sobre os processos de trabalho. Já o ambiente institucional provê os fatores cognitivo-culturais, como normas e valores os quais as organizações se conformam para obter legitimidade (SCOTT, 1998).

Para obterem legitimidade, as organizações podem vir a adotar o que a teoria institucional denomina de “isomorfismo”, processo que faz com que uma organização, submetida a pressões semelhantes em seu ambiente, procure adotar o mesmo conjunto de ações legitimadas. Isto ocorre, segundo DiMaggio e Powell (1991), através de três mecanismos de adaptação institucional: 1) o isomorfismo **mimético**, resultante da adoção de práticas de outras organizações pertencentes ao seu ambiente específico e que estão legitimadas; 2) o **normativo**, que se refere a interpretação dos problemas em evidência nas organizações; e 3) o **coercitivo**, que se origina das pressões de uma organização “forte” sobre uma mais “fraca”.

Tendo em vista as questões abordadas acima, discute-se as relações existentes entre as ações sociais desenvolvidas pelas organizações e o processo de obtenção de legitimidade organizacional, tendo como subsídio a teoria de gerenciamento de impressões organizacional.

GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES E IMAGEM CORPORATIVA

Uma **impressão** pode ser definida como uma idéia, um sentimento ou uma opinião que o indivíduo tem sobre alguém ou algo, ou que alguém ou algo dá ao indivíduo; podendo ainda significar o efeito que uma experiência ou uma pessoa tem sobre alguém ou algo.

O gerenciamento de impressões, conforme Mohamed, Gardner e Paolillo (1999), se refere à regulação de ações e informações no sentido de formar (moldar) as percepções de outros sobre alguém. Buscando ampliar o foco de análise do GI, Mendonça, Vieira e Espírito Santo (1999) argumentam que o gerenciamento de impressões deve ser entendido não apenas como um processo desenvolvido para influenciar as impressões sobre um indivíduo, mas, também, como possíveis comportamentos voltados para a criação de impressões de grupos e de organizações como um todo. Esta visão ampla do GI vai ao encontro do pensamento de Snider e Copeland (1989, p. 7), os quais salientam que “as próprias organizações envolvem-se em processos de gerenciamento de impressões”. Assim, o gerenciamento de impressões é entendido como todas as atividades que um ator social (indivíduo, grupo ou organização) desenvolve no sentido de influenciar o modo como os outros o vêem, visando a criação de uma **imagem** social desejada.

Conforme Hooghiemstra (2000), a teoria da legitimidade é o modelo mais amplamente usado para explicar os processos de divulgação e exposição de comportamentos ambientais e sociais de organizações. Um aspecto central para a teoria da legitimidade, apontado por este autor, é o conceito de “contrato social”, o qual implica que a sobrevivência de uma organização depende da medida em que ela opere dentro dos limites e normas definidos pela sociedade. Para Hooghiemstra (2000, p. 56), “como os limites e as normas societais podem mudar ao longo do tempo, a organização continuamente tem que demonstrar que suas ações são legítimas e que ela se comporta como uma boa corporação cidadã”.

Suchman (1995) salienta que a legitimidade é uma percepção generalizada de que as ações da organização são desejadas, corretas e apropriadas dentro do sistema de normas, valores e crenças do ambiente. Mendonça e Amantino-de-Andrade (2002, p. 12), buscando integrar as teorias institucionais e de gerenciamento de impressões, argumentam que

“as organizações que desejem obter a aceitação dos seus constituintes devem não apenas se conformar às regras e requerimentos desses constituintes, mas também comunicar, expressar, tornar evidente esta conformidade. Pois, caso isso não ocorra, os *stakeholders* não terão informações, ou elas serão sofríveis, para avaliar as organizações. Assim, as organizações, com o objetivo de que lhe seja conferida legitimidade, se engajam no gerenciamento de impressões organizacional buscando criar e enviar aos seus públicos constituintes mensagens que retratem estruturas e ações, reais ou fictícias, que sejam congruentes com as demandas do ambiente técnico-institucional”.

Esta idéia vai ao encontro do pensamento de Hooghiemstra (2000), que afirma que as organizações podem tentar influenciar a percepção das pessoas sobre a empresa através do uso de dispositivos de gerenciamento de impressões.

Mendonça e Amantino-de-Andrade (2002), ao discutirem a busca da legitimidade por intermédio do gerenciamento da imagem corporativa, destacam que o gerenciamento de impressões pode ser abordado como um processo de comunicação em que são criadas e enviadas mensagens para uma audiência com o objetivo de transmitir uma determinada **imagem** ou **impressão**. Ainda segundo os autores

“no processo de gerenciamento de impressões organizacional, as organizações podem empreender estratégias diretas e assertivas buscando influenciar as impressões de seus públicos em relação a sua atratividade, competência, efetividade, sucesso, integridade, **responsabilidade soci-**

al, confiabilidade, poder coercitivo ou dependência e vulnerabilidade. Essas estratégias refletem comportamentos pró-ativos da organização, ações iniciadas pelo ator visando a realização de seus objetivos” (p.11.) (ênfase adicionada).

Ao se abordar o GI como um processo de comunicação vale pontuar que, enquanto um ator social está gerenciando as impressões de outros, estes estão decodificando tudo que o ator faz, formando assim suas impressões sobre ele. Esta interação entre o ator e a sua audiência apresenta dois aspectos importantes: o **gerenciamento de impressões** e a **formação de impressões**. O gerenciamento de impressões é tudo que uma pessoa faz para influenciar o modo como os outros o vêem e a imagem que eles desenvolvem dela. A formação de impressões, por sua vez, ocorre quando as pessoas decodificam as mensagens e formam impressões e imagens de outras pessoas.

Realizadas as considerações acima, cabem aqui algumas observações sobre a **intencionalidade** dos comportamentos de GI. Gardner e Martinko (1988) assinalam que a intencionalidade é uma das dimensões fundamentais nas quais o gerenciamento de impressões varia. Entretanto, parece não existir um consenso entre os autores na área quanto ao grau de intencionalidade necessário para que se possa considerar um comportamento como “gerenciamento de impressões”. Segundo uma corrente de autores, o GI deve ser deliberado, pois o processo de comunicação apenas se consuma quando ela é pretendida por parte do emissor. Sob outro ponto de vista, alguns autores argumentam que a intencionalidade não é necessária para considerar qualquer comportamento como um ato de GI, já que as pessoas irão formar impressões acerca do ator sem considerar a consciência ou a intenção do ator em criar e enviar essas mensagens. As pesquisas sobre GI, conforme Gardner e Martinko (1988), têm se focado principalmente em **comportamentos intencionais**, os quais envolvem a aplicação de comportamentos verbais, não-verbais e a utilização de artefatos, com a finalidade de criar impressões calculadas³.

Mohamed, Gardner e Paolillo (1999) propõem uma taxonomia de gerenciamento de impressões para o nível organizacional de análise, conforme é apresentado no Quadro 2. Cabe salientar que as estratégias de GI apresentadas na taxonomia de Mohamed, Gardner e Paolillo (1999) são baseadas em Jones e Pittman (1982), os quais desenvolveram uma taxonomia de GI amplamente aceita e usada na literatura especializada.

Quadro 2 – Estratégias Diretas e Assertivas de GI Organizacional

Estratégia	Definição
Insinuação	Comportamentos que o ator usa para fazer a organização parecer mais atrativa para outros.
Promoção Organizacional	Comportamentos que apresentam a organização como sendo altamente competente, efetiva e bem sucedida.
Exemplificação	Comportamentos usados pela organização para projetar imagens de integridade, responsabilidade social e confiabilidade moral; esta estratégia pode também ter como objetivo buscar a imitação de outras entidades.
Intimidação	Comportamentos que apresentam a organização como uma entidade poderosa e perigosa, a qual é capaz e disposta a infligir sofrimento sobre aqueles que frustram seus esforços e objetivos.
Suplicação	Comportamentos desenvolvidos pela organização que projetam uma imagem de dependência e vulnerabilidade com o propósito de solicitar a assistência de outros.

Fonte: adaptado de Mohamed, Gardner e Paolillo (1999)

³ Deve-se fazer uma distinção entre as impressões que um ator quer que outros formem – o que é chamado de impressões calculadas – e as impressões que o ator não intenciona que outros formem – impressões secundárias.

A estratégia de **insinuação** refere-se a uma classe de comportamentos estratégicos planejados para aumentar a atratividade de um ator social para uma audiência que controla recursos importantes para o ator. A insinuação é um comportamento premeditado, o qual é escolhido para se obter certos resultados. Neste contexto, o ator social é a organização e a audiência é um ou mais de seus constituintes, ou *stakeholders* (MOHAMED, GARDNER e PAOLILLO, 1999).

A **promoção organizacional** é uma estratégia que pode ser utilizada pelas organizações no sentido de buscar criar ou manter uma imagem de competência. A **exemplificação**, por sua vez, é uma estratégia que a organização pode adotar para projetar imagens de integridade, de responsabilidade social e de valor moral (MOHAMED, GARDNER e PAOLILLO, 1999). Estes autores salientam que

“de forma distinta da insinuação, a qual se focaliza nos atributos desejáveis da organização, ou da promoção organizacional, que acentua suas competências, a exemplificação realça as qualidades sociais e estéticas. Para tal, a organização pode se ocupar de atividades tais como filantropia, serviços comunitários e melhorias na comunidade” (MOHAMED, GARDNER e PAOLILLO, 1999, p. 118).

A **intimidação** é uma estratégia usada para transmitir impressões sobre a assertividade e o poder da organização. O ator social, ao se engajar na estratégia de intimidação, busca ser temido por outros atores sociais. Por outro lado, a estratégia de **suplicação**, pretende transmitir uma imagem de dependência e de deficiência, no sentido de solicitar a ajuda de outros. Vale salientar que as estratégias de GI apresentadas por Mohamed, Gardner e Paolillo (1999) não são mutuamente excludentes, podendo, assim, o ator social utilizar mais de uma estratégia ao mesmo tempo.

Ao discutir a comunicação corporativa e o gerenciamento de impressões, Hooghiemstra (2000) apresenta uma distinção entre estratégias⁴ aquisitivas (ou proativas) e prospectivas (ou reativas) de GI, como pode ser observado na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1 – Táticas de GI de Aclamação versus Táticas GI de Explicação⁵

	Positiva, Aclamação	Negativa, Explicação
Trata de Responsabilidade	Intitulações	Desculpas
Trata de Consequências	Acentuações	Justificativas

Fonte: baseado em Hooghiemstra (2000).

Nas palavras de Schlenker (1980, p. 163), as “táticas de aclamação são planejadas para explicar um evento desejável de modo que se maximize as implicações desejáveis para o ator”. Ainda segundo o autor, para realizar a tática de **aclamação**, o ator usa **intitulações**, que maximizam a sua responsabilidade pelo evento; e **acentuações**, as quais maximizam a desejabilidade do evento em si mesmo.

Schlenker (1980) destaca que as táticas de explicação de **desculpas** e de **justificativas** são as contrapartes das táticas de aclamação. Conforme Schlenker (1980), a tática de **explicação** compreende as explicações projetadas para minimizar a severidade aparente de uma situação (evento indesejável). As desculpas e as justificativas, as quais são as formas básicas de explicação, referem-se respectivamente a: 1) tentativas do ator para minimizar suas responsabilidades por um evento indesejável, através da admissão de culpa juntamente com uma tentativa de obter perdão; e 2) tentativas do ator para minimizar ou negar a natureza indesejável de um evento ocorrido, pelo qual ele assume alguma responsabilidade.

⁴ Hooghiemstra (2000) não faz distinção aparente entre os termos “estratégia” e “tática”.

⁵ Do original *Acclaiming – entitlements e enhancements; e Accounting – excuses e justification*.

IDENTIDADE, IMAGEM E CULTURA ORGANIZACIONAL

Albert e Whetten (1985) definem a **identidade organizacional** como aquilo que é central, distintivo e duradouro sobre o caráter de uma organização. Caldas e Wood Jr. (1999), ao discutirem o conceito de identidade apresentado por Albert e Whetten (1985), colocam que o aspecto da centralidade indica as características vistas como a **essência** de uma organização; a distintividade, por sua vez, refere-se aos elementos os quais distinguem uma organização de outra; e, finalmente, o aspecto duradouro da identidade organizacional, o qual relaciona-se à continuidade temporal, ressalta aquelas características organizacionais que são relativamente estáveis no decorrer do tempo.

Caldas e Wood Jr. (1999) apontam as diferentes perspectivas ou focos, existentes em relação ao objeto sobre o qual o conceito de identidade recai. Ainda segundo Caldas e Wood Jr. (1999, p. 119), "além do objeto *indivíduo* (o foco mais popular), outras entidades também podem 'possuir identidade'". A dimensão do objeto de aplicação do conceito de identidade é apresentada por Caldas e Wood Jr. (1999) como um *continuun*, composto por quatro objetos focais: indivíduo, grupo, organização e humanidade. Cabe salientar que, neste artigo, o foco da discussão sobre a identidade é o nível organizacional.

Hatch e Schultz (1997) chamam a atenção para a diferença na abordagem do conceito de identidade na literatura de marketing e na literatura organizacional. Conforme esses autores, o foco do marketing é na identidade corporativa e lida com os meios pelos quais os gerentes expressam idéias-chave sobre a identidade de uma organização a audiências externas. A abordagem organizacional, por sua vez, está mais interessada na relação entre os funcionários e suas organizações.

Ainda de acordo com Hatch e Schultz (1997), a **identidade organizacional** refere-se, de forma ampla, ao que os membros da organização percebem, sentem e pensam sobre sua organização. Assume-se, então, que a identidade organizacional é "um entendimento coletivo e comumente compartilhado dos valores e características distintivas da organização" (HATCH e SCHULTZ, 1997, p. 357). Acredita-se que o conceito de gerenciamento de impressões organizacional caracteriza-se como um elemento central no processo de comunicação da identidade organizacional aos públicos-chave da organização, o que, argumenta-se, influencia no processo de formação (ou manutenção) da identidade e da imagem corporativa.

Para Alvesson (1990, p. 376) a **imagem organizacional**⁶ é "uma impressão holística e vívida possuída por um indivíduo ou um grupo em particular em relação a uma organização e é um resultado de um retrato fabricado e projetado desta organização". Entende-se, neste texto, a **imagem** como sendo "o conceito ou conjunto de opiniões subjetivas de um indivíduo, do público ou de um grupo social, a respeito de uma organização, empresa, produto, marca, instituição, personalidade etc." (RABAÇA e BARBOSA, 2001, p. 377).

Hatch e Schultz (1997) salientam que a imagem organizacional é influenciada pela interação cotidiana entre os membros da organização e suas audiências externas. Estes autores salientam que

"a identidade organizacional é comunicada a vários constituintes do ambiente externo, os quais formam imagens da organização, ao menos parcialmente, em resposta a comunicações baseadas na identidade. As formas e meios de tais comunicações podem diferir, variando de aparições não planejadas dos gerentes de topo na mídia a uma estratégia consciente para comunicação corporativa externa (...)" (HATCH e SCHULTZ, 1997, p. 362).

Dentre as formas de comunicação corporativa possíveis, Hatch e Schultz (1997) apontam a propaganda institucional e as ações de relações públicas. Defende-se, aqui, que o gerenciamento de impressões organizacional compreende

⁶ Considera-se, neste artigo, que a imagem organizacional reflete a identidade organizacional.

os diferentes meios e formas por intermédio dos quais a organização comunica a sua identidade ao ambiente externo. Alvesson (1990, p.378) ao discutir a identidade e a imagem corporativa salienta que

“o objetivo do gerenciamento da imagem é produzir um retrato atraente da companhia para vários públicos (empregados, consumidores, acionistas, governo etc.) e posicioná-lo de um modo benéfico. Isto pode ser conseguido de vários modos e uma gama de estratégias de gerenciamento de imagem é possível, desde salientar pontos positivos, encobrir ou desviar a atenção de aspectos ruins ou fracos da companhia. (...) Fenômenos complexos, tais como as organizações, podem ser retratados em um número sem fim de maneiras, sem violar a ‘verdade’ (a qual para todos os propósitos práticos é socialmente construída). (...) Além de ver as imagens em termos de preto ou branco, elas freqüentemente podem ser vistas como estando alocadas em uma zona cinza entre a verdade (honestidade) e a falsidade (desonestidade), embora imagens ‘brancas’ e ‘pretas’ também existam”.

Apesar de apontar que a imagem institucional pode refletir a natureza e o comportamento real da organização (a essência da organização), Mendonça e Amantino-de-Andrade (2002, p. 13) argumentam que

“as organizações, muitas vezes, transmitem imagens e constroem reputações que não são coerentes com as suas estruturas, procedimentos ou culturas. Isto caracteriza um gerenciamento de impressões ‘cínico’, onde a ação empreendida pela organização é vista apenas como um meio para atingir um fim, refletindo uma racionalidade puramente instrumental”.

Dessa forma, as impressões buscadas em um processo de GI podem ser tanto “sinceras”, quanto “cínicas”. Em outras palavras, enquanto algumas ações de GI podem ser **manipulativas**, outras podem ser autênticas, isto é, o ator social pode apresentar uma identidade, tentar construir uma imagem que se aproxima da sua auto-imagem.

Outro aspecto que se considera relevante para a discussão aqui realizada é o conceito de **cultura organizacional**. Conforme Smircich (1983, p. 339) o conceito de cultura “foi tomado emprestado da antropologia, onde não existe um consenso sobre o seu significado. Não deveria ser surpresa que também exista variedade em sua aplicação nos estudos organizacionais”. Entretanto, com base em Smircich (1983) adota-se o conceito de cultura organizacional como sendo um sistema de símbolos e significados compartilhados pelos membros da organização. Acredita-se que este conceito de cultura organizacional seja adequado à discussão realizada neste artigo.

Ao discutirem o conceito de cultura organizacional, Hatch e Schultz (1997, p. 359) destacam que “a cultura organizacional envolve todos os membros da organização, origina-se e desenvolve-se em todos os níveis hierárquicos e é fundamentada em uma ampla base histórica que é percebida nos aspectos materiais (ou artefatos) de uma organização”.

Hatch e Schultz (1997) argumentam que a cultura de uma organização deve ser vista como o **contexto** no qual as interpretações da identidade organizacional são formadas e cujas intenções para influenciar a imagem organizacional são formuladas. Ainda segundo os autores, o contexto cultural de uma organização tanto influencia as iniciativas gerenciais no sentido de influenciar a imagem, quanto as interações cotidianas entre os membros da organização e suas audiências externas.

Tendo sido discutida a responsabilidade social nas empresas, a necessidade de legitimidade das organizações e questões ligadas a identidade, imagem e cultura organizacional, cabem, então, algumas considerações sobre as possíveis relações existentes entre as ações sociais corporativas e o processo de gerenciamento de impressões organizacional.

UMA VISÃO DO PROCESSO DE GI POR MEIO DE AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Como foi visto anteriormente, o processo de gerenciamento de impressões é entendido como todas as atividades que um ator social desenvolve no sentido de influenciar o modo como os outros o vêem, visando a criação de uma imagem social desejada. Sendo o objetivo deste artigo discutir possíveis relações entre as ações sociais corporativas e o processo de obtenção de legitimidade organizacional por meio do uso do gerenciamento de impressões, considera-se apropriado o uso deste modelo teórico para se analisar a formação da imagem corporativa. A posição adotada pelos autores deste artigo é corroborada por Mendonça e Amantino-de-Andrade (2002), pois segundo estes autores, as organizações podem desenvolver estratégias de GI no sentido de controlar as impressões de seus públicos-chave em relação, especificamente, às questões de **responsabilidade social**.

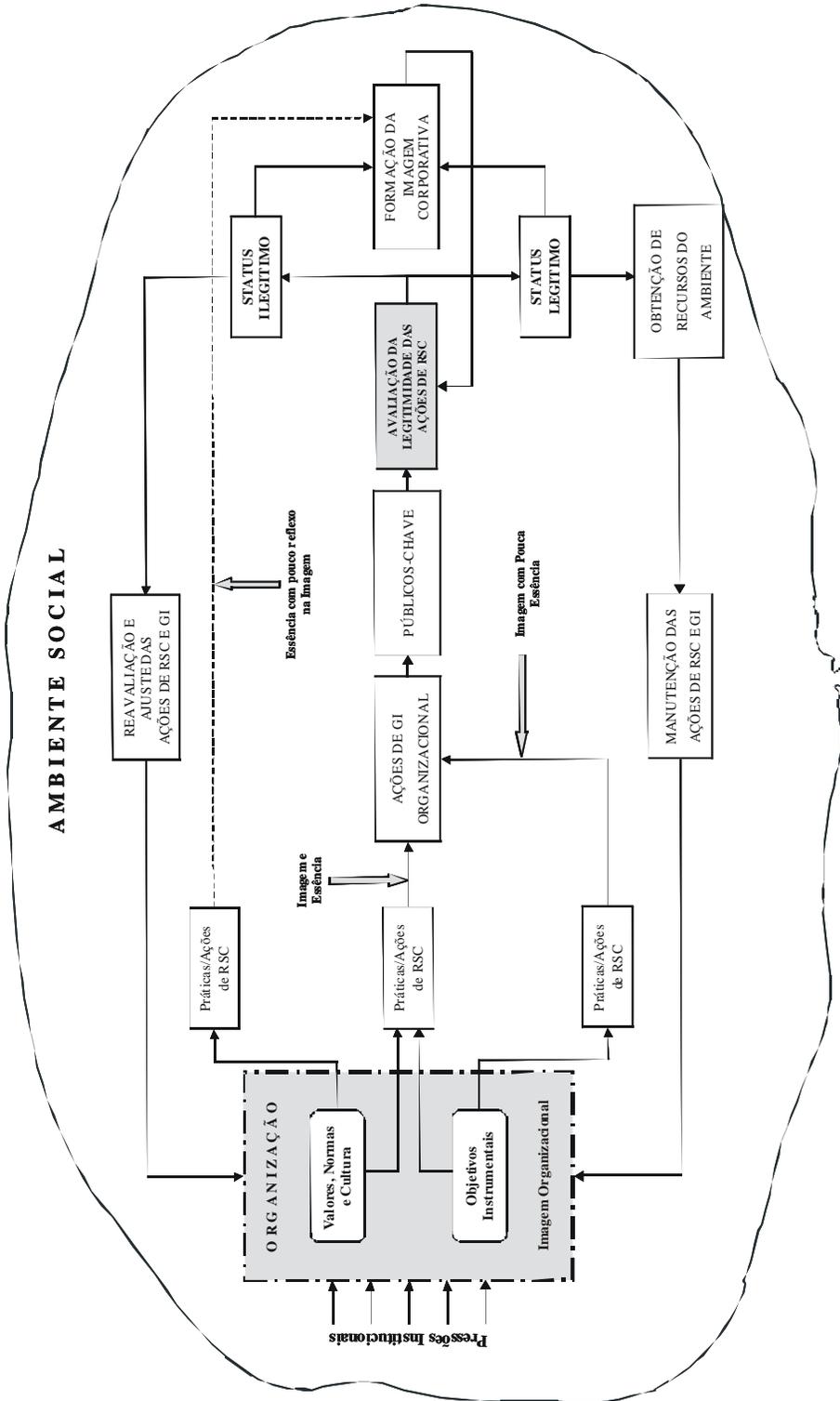
Conforme Euske e Roberts (1987), a teoria institucional destaca que as organizações se conformam às expectativas do ambiente, adaptando as suas estruturas e os seus comportamentos. Ainda segundo esses autores, em resposta a esta conformidade, a organização é julgada como legítima por seu ambiente e recebe os recursos necessários, tais como apoio financeiro e aceitação.

Argumenta-se que uma das formas das organizações obterem legitimidade é por meio da adoção de práticas de responsabilidade social corporativa, as quais são institucionalizadas em seu ambiente institucional. Assim sendo, chama-se a atenção para a possível relação entre os mecanismos isomórficos (DIMAGGIO e POWELL, 1991) e os processos de adoção, difusão e transferência dos valores éticos das empresas qualificadas como socialmente responsáveis (MELO NETO e FROES, 2001). Os mecanismos isomórficos (mimético, normativo e coercitivo) podem ser caracterizados como uma das diversas pressões institucionais exercidas sobre as organizações. Isso pode ser notado quando as organizações ditas "socialmente responsáveis" incorporam às suas políticas e culturas, bem como disseminam, ações sociais institucionalizadas em seu ambiente para obterem legitimidade. Como salientam Meyer e Rowan (1991) as organizações procuram incorporar práticas e procedimentos institucionalizados, ou seja, valores e padrões definidos previamente pelo ambiente institucional e que são adotados na busca de legitimidade.

Acredita-se existir uma tendência das organizações a copiarem ações relacionadas a RSC que obtiveram reconhecimento social, retorno de imagem e legitimidade, caracterizando um processo de **isomorfismo mimético**. O crescente debate sobre RSC no ambiente acadêmico e gerencial e, sobretudo, a influência acadêmica na formação dos profissionais (gerentes) exercem uma significativa influência na interpretação de pesquisadores e gerentes com relação à realidade organizacional, tornando as questões ligadas à responsabilidade social mais evidentes e prementes. Além disso, as normas e padrões de certificação social e ambiental se constituem fatores do **mecanismo normativo** de adaptação institucional, indicado por DiMaggio e Powell (1991). Quanto ao **isomorfismo coercitivo**, salienta-se que as normas e padrões citados acima podem se configurar como pressões ora do Estado, que detém poder legislador (isenções fiscais etc), ora de outros atores com relativo poder no campo social, para que as organizações que atuam nesse campo adotem estruturas e comportamentos especificamente relacionados a RSC.

Na tentativa de representar as possíveis relações entre as ações sociais corporativas e o processo de obtenção de legitimidade organizacional através do uso de gerenciamento de impressões, entendendo que a organização está inserida em um espaço social que se constitui de demandas/pressões de seus ambientes técnico e institucional, apresenta-se a Figura 1.

Figura 1 – Ações Sociais Corporativas e Gerenciamento de Impressões Organizacionais



Defende-se neste artigo a existência de três possíveis situações, as quais representam processos gerais pelos quais as ações de RSC são desenvolvidas e exercem impacto na imagem corporativa das organizações. São elas: 1) essência com pouco reflexo na imagem; 2) imagem e essência; e 3) imagem com pouca essência (Figura 1).

Argumenta-se que há organizações que baseiam suas ações de responsabilidade social em seus valores, normas, cultura e imagem organizacional, sem apresentar, aparentemente, objetivos instrumentais, mercadológicos. Considera-se, então, a existência de organizações que realizam ações de responsabilidade social, mas não se engajam de forma planejada em ações de GI e de comunicação corporativa para divulgar estas ações. Esta situação caracteriza-se por um cenário em que o desenvolvimento de ações de responsabilidade social, apesar de espelhar a essência da organização (sua identidade, sua imagem organizacional), provavelmente terá pouco ou nenhum impacto em sua imagem corporativa. As práticas de RSC podem ter algum impacto na imagem corporativa sem, entretanto, uma ação direta da organização. As impressões com relação à organização no que se refere à sua consciência social seriam formadas espontaneamente, de forma não-calculada.

Por outro lado, considera-se a possibilidade das práticas/ações de RSC refletirem predominantemente objetivos instrumentais. Neste caso, por meio de estratégias de comunicação corporativa (ações de GI organizacional), as organizações buscariam obter ganhos de mercado ou "facilidades" na obtenção de recursos e de incentivos por parte de diversos atores no seu ambiente social (públicos-chave, como governo e representantes da sociedade civil). Dessa forma, argumenta-se que as organizações refletiriam "imagens sem essência", ou seja, imagens falsas, imagens manipulativas baseadas em objetivos predominantemente instrumentais. Corroborando esta assertiva, Martinelli (1997) aponta que existem organizações que vêm no campo da responsabilidade social apenas oportunidades de negócios. Melo Neto (1999) também chama a atenção para o possível uso de ações sociais como uma estratégia de promoção institucional e de relações públicas, cujo objetivo é obter ganhos de mercado. As idéias de Martinelli (1997) e Melo Neto (1999) estão refletidas no que colocam Mendonça e Amantino-de-Andrade (2002), ao tratarem do gerenciamento de impressões organizacional, quanto à possibilidade de transmissão de imagens que não são coerentes com as estruturas, procedimentos, cultura e imagem organizacional.

Em uma situação intermediária, argumenta-se que existiriam organizações em que as práticas/ações de RSC refletiriam seus valores, normas, cultura e imagem organizacional, bem como objetivos instrumentais. Esta situação é possível, pois, como destaca Martinelli (1997), a correta prática da responsabilidade social pode melhorar o desempenho e a sustentabilidade da empresa a médio e longo prazo, proporcionando um valor agregado à sua **imagem corporativa**. Teria-se, então, o equilíbrio entre essência (ações que condizem com a identidade da organização) e imagem (construção e gerenciamento de uma impressão positiva). Como se acredita que a imagem organizacional é construída e comunicada com base no material simbólico disponibilizado pela cultura da organização (MACHADO e KOPITTKKE, 2002), argumenta-se que a situação de equilíbrio entre essência e imagem é aquela que disponibiliza para os públicos-chave a maior quantidade de informações e indicações a respeito de como os membros da organização vêem a si mesmos, ou seja, sua auto-imagem ou identidade organizacional.

Corroborando o cenário descrito acima, pode-se apontar dados de pesquisa do IPEA sobre a atuação das empresas na área social, os quais indicam que não apenas preocupações humanitárias levam os empresários a investir no social. Ações sociais também podem melhorar a relação da empresa com seus *stakeholders*, bem como a imagem corporativa junto à comunidade, além de ser um fator de competitividade (IPEA, 2001). Em entrevista ao Jornal do Commercio - PE, a socióloga Anna Maria Peliano, ao ser questionada se as ações sociais corporativas são, em geral, movidas por bondade ou por interesse, respondeu

“nem uma coisa nem outra exclusivamente. Acho que um pouco de cada. (...) Melhor a imagem da empresa e sua relação com a comunidade, aumenta a satisfação dos empregados, é diferencial de marca e competitividade no mercado. (...) Então, é bom para os negócios da empresa e humanitariamente também” (PELIANO, 2002, p. 7).

Neste artigo, chama-se a atenção para o caso das organizações que se engajam nas estratégias de construção de uma imagem de “empresa socialmente responsável” sem, no entanto, incorporarem verdadeiramente estes valores às suas culturas. Esta situação poderia propiciar o risco de uma interpretação equivocada das ações de RSC pela sociedade, o que poderia gerar um efeito oposto ao desejado, ou seja, um prejuízo à imagem corporativa. Machado e Kopittke (2002, p. 7) destacam que

“embora exista uma distinção entre identidade e imagem organizacional, esta última é nitidamente relacionada com a formação da identidade organizacional. Enquanto a identidade é associada à visão interna na empresa, a imagem está ligada também a uma visão externa. Por isso qualquer deterioração da imagem pode constituir um risco para a identidade organizacional”.

Argumenta-se, com base no exposto acima, que ações manipulativas de gerenciamento de impressões, podem provocar danos à imagem corporativa e, conseqüentemente, um possível impacto negativo na legitimidade da organização em seu ambiente social.

Cabe salientar que qualquer ação de GI organizacional e de comunicação corporativa relacionada a RSC e dirigida aos públicos-chave da organização passam por um processo de avaliação da legitimidade dessas ações. Este processo caracteriza a formação das impressões (mencionado no tópico 2 deste artigo) e **pode conferir um status** legítimo ou ilegítimo às ações de RSC, influenciando na formação da imagem corporativa e, possivelmente, exigindo uma manutenção ou reavaliação das ações de RSC e de GI organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para finalizar, reitera-se a crença dos autores deste trabalho de que o modelo de gerenciamento de impressões organizacional oferece subsídios para a compreensão do processo de responsabilidade social corporativa, na medida em que representa um mecanismo de comunicação fundamental para transmissão e difusão de ações eticamente responsáveis para o conjunto da sociedade.

Hooghiemstra (2000), contudo, destaca que os limites e as normas societais mudam ao longo do tempo, sendo a organização obrigada a, continuamente, demonstrar que suas ações são legítimas, ou seja, que as ações da organização são desejadas, corretas e apropriadas dentro do sistema de normas, valores e crenças do ambiente (SUCHMAN, 1995).

Como sugestão para trabalhos futuros, indica-se a realização de estudos empíricos, no sentido de verificar as relações aqui propostas, bem como estudos que busquem responder a questão para reflexão, formulada no início deste artigo: até que ponto a imagem de socialmente responsável, transmitida por algumas empresas, reflete realmente a identidade dessas organizações ou é apenas uma estratégia para obter legitimidade?

Sugere-se ainda um estudo que verifique quais das estratégias, táticas ou técnicas de gerenciamento de impressões as organizações tipicamente usam para desenvolver a sua imagem corporativa. Sugere-se também um estudo que procure verificar porque as organizações escolhem desenvolver cada uma das ações sociais possíveis, propostas neste artigo: 1) essência com pouco reflexo na imagem; 2) imagem e essência; e 3) imagem com pouca essência.

REFERÊNCIAS

- ALBERT, S. e WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L. e STAW, B. M. (eds.), *Research in organizational behavior*, v. 7, Greenwich, CT: JAI, 1985.
- ALIGLERI, Lilian Mara; BORINELLI, Benilson. Responsabilidade social nas grandes empresas da região de Londrina. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD.
- ALMEIDA, Fernando. Empresa e responsabilidade social. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 15 jun.1999, p. A-2.
- ALVESSON, Mats. Organization: from substance to image. *Organization Studies*, v. 11, n. 3, 1990. p. 373-394.
- BROWN, Andrew D. Politics, symbolic action and myth making in pursuit of legitimacy. *Organization Studies*, v. 15, n. 6, Berlin, p.861-878, 1994.
- CALDAS, Miguel P. e WOOD Jr., Thomaz. Identidade organizacional. In: CALDAS, Miguel P. e WOOD Jr., Thomaz. *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1999.
- DEAUX, Kay; WRIGHTSMAN, Lawrence S. *Social Psychology*. 5. ed. USA: Brooks/Cole, 1988.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. *The new institutionalism in organizational analysis*. London: University of Chicago Press, 1991. p. 63-82.
- EUSKE, Nancy A.; ROBERTS, Karlene H. Evolving perspectives in organizational theory: communication implications. In: JABLIN, Frederic M.; PUTNAM, Linda L.; ROBERTS, Karlene H.; PORTER, Lyman W. (eds). *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective*. United States: Sage Publications, 1987. p. 41-69.
- GARDNER, W. L.; MARTINKO, M. J. Impression management in organization. *Journal of Management*, v.14, p.311-338, 1988.
- HATCH, Mary Jo e SCHULTZ, Majken. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*. v. 31, n. 5/6, 1997. p. 356-365.
- HOOGHIEMSTRA, Reggy. Corporate communication and impression management – new perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of Business Ethics*, v. 27, p.55-68, 2000.
- IPEA. *Bondade ou interesse? Como e por que as empresas atuam na área social*. [Rio de Janeiro], 2001.
- JONES, E. E.; PITTMAN, T. S. Toward a general theory of strategic self-presentation. In: SULS, J. (ed), *Psychological perspectives on the self*. v.1. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1982. p. 231-262.
- MACHADO, Hilka Vier; KOPITTKKE, Bruno. A identidade no contexto organizacional: perspectivas múltiplas de estudo. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. *Anais...* Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.
- MAKOWER, J. Business for social responsibility. *Beyond the bottom line – putting social responsibility to work for your business and the world*. New York: Simon & Schuster, 1994, 335p.

MARTINELLI, Antonio Carlos. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). *3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MELO NETO, Francisco Paulo de. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

_____; FROES, César. *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MENDONÇA, José Ricardo Costa de; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ESPÍRITO SANTO, Tanúzia Maria Vieira. Gerenciamento de impressões, comunicações e ações simbólicas como elementos facilitadores na gestão de processos de mudança organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD.

_____; FACHIN, Roberto Costa. Impressions management, power, and politics: mysteries that surround our vain epistemology: a theoretical exercise. In: EUROPEAN GROUP FOR ORGANIZATIONAL STUDIES - EGOS COLLOQUIUM, 17., 2001, Lyon. *The Odyssey of Organizing: sub theme n. 3, Organizational Theatre*. Lyon. 2001.

_____; AMANTINO-DE-ANDRADE, Jackeline. Teoria institucional e gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional através do gerenciamento da imagem corporativa. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. *Anais...* Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. *Organizational environments ritual and rationality*. London: Sage, 1991. p. 41-62.

MOHAMED, A. Amin; GARDNER, William L.; PAOLILLO, Joseph G. H. A taxonomy of organizational impression management tactics. *Advances in Competitiveness Research*, v. 7, n.1, Indiana, 1999. p. 108-123.

PELIANO, Anna Maria. Ação melhora a imagem da empresa. *Jornal do Commercio*, Recife, 22 jul. 2002. Caderno Economia, p. 7.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harpes & Row, 1978.

RABAÇA, Carlos Alberto e BARBOSA, Gustavo Guimarães. *Dicionário de comunicação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SCHOMMER, Paula Chies; FISCHER, Tânia. Cidadania empresarial no Brasil: os dilemas conceituais e a ação de três organizações baianas. *Organizações & Sociedade*, v. 6, n. 15, maio/agosto, p. 99-118, 1999.

SCHLENKER, Barry R. *Impression Management: the self-concept, social identity, and interpersonal relations*. USA: Brooks/Cole, 1980.

SCOTT, W. R. Conceptions of environments. In: SCOTT, W. R.; TERRELL, David L. *Organizations: rational, natural and open systems*. 4th. ed. London: Prentice Hall, 1998. Cap. 6, p. 123-217.

SNIDER, Mark; COPELAND, John. Self-monitoring process in organizational settings. In: GIACALONE, Robert A.; ROSENFELD, Paul (eds). *Impression management in the organization*. LEA, USA: 1989.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, September, Ithaca, p.339-358, 1983.

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