

O Gerenciamento de Impressões no Discurso Sustentável de uma Cimenteira e uma Mineradora

The Management of Impressions in the Sustainable Speech of a Cement Manufacturer and a Mining Company

Camila Cristina Ferreira¹
Rodrigo Maia Marinello²
Beatriz de Biasi Della Togna³
Rafael Borim-de-Souza⁴

Resumo

O presente artigo foi desenvolvido com o objetivo de investigar se o gerenciamento de impressões é utilizado por organizações em seus discursos relacionados à sustentabilidade. Metodologicamente optou-se por um estudo teórico e documental de cunho qualitativo e descritivo. Teoricamente o estudo discute três conceitos: gerenciamento de impressões, Desenvolvimento Sustentável e sustentabilidade em contexto organizacional e relatórios de sustentabilidade na GRI (Global Reporting Initiative). Duas empresas, “Cimenterie” e “Mineur” foram analisadas quanto ao possível gerenciamento de impressões em seus relatórios de sustentabilidade. Realizou-se uma análise comparativa entre informações do relatório de sustentabilidade e informações de fontes midiáticas como JusBrasil, TRT (Tribunal Regional do Trabalho), IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente), e outras fontes de domínio público. O resultado da análise aponta que as organizações investigadas aplicam o gerenciamento de impressões, manipulando informações que dizem respeito a suas atuações sobre sustentabilidade. Desse modo, foi possível concluir que o gerenciamento de impressões é uma forma de controlar a percepção dos stakeholders.

Palavras-chave: Gerenciamento de Impressões. Relatório de Sustentabilidade. GRI.

Abstract

The present article was developed with the objective of investigating if the impressions management is used by organizations in their discourses related to sustainability. Methodologically, a theoretical and documental study of qualitative and descriptive nature was chosen. Theoretically, the study discusses three concepts: impressions management, Sustainable Development and sustainability in organizational context and GRI (Global Reporting Initiative) sustainability reports. Two companies “Cimenterie” and “Mineur” were analyzed for possible impressions management in their sustainability reports. It was realized a comparative analysis among companies’ report information and information from media sources as JusBrasil, TRT, IBAMA, and other public domain sources. The result of the analysis points that the analyzed organizations apply the impressions management, manipulating information which are related to their performance about sustainability. Thus, it was possible to conclude that the impressions management is a way to control stakeholders’ perception.

Keywords: Impression Management. Sustainability reports. GRI.

Recebido em (*manuscript first received*): 09/04/2018

Aprovado em (*manuscript accepted*): 03/05/2022



DOI: <http://dx.doi.org/10.17648/aos.v11i1.1017>

¹ Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina. Londrina, Paraná, Brasil. E-mail: cah.mg@hotmail.com.

² Mestrando em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina. Londrina, Paraná, Brasil. E-mail: rodrigomaia_marinello@outlook.com.

³ Graduada em Administração pela Universidade Estadual de Londrina. Londrina, Paraná, Brasil. E-mail: beatrizbiasidt@gmail.com.

⁴ Doutorado em Administração. Professor no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina. Londrina, Paraná, Brasil. E-mail: borim@uel.br.

1 Introdução

O desenvolvimento sustentável tem ganhado grande repercussão nos discursos e estudos organizacionais. É um tema de relevância devido às transformações ambientais que têm ocorrido no planeta e transformações socioeconômicas enfrentadas em diversos países. O conceito remete a uma harmonia entre desenvolvimento econômico e conservação ambiental, para a qual considera-se necessária redução do consumo e do uso de matérias-primas e o aumento da utilização de recursos renováveis.

Este cenário de alterações ambientais, econômicas e sociais, provocou a sociedade a procurar estratégias de amenização dos vários impactos ocasionados por comportamentos irresponsáveis, tal como as ações de reciclagem e de compra de produtos que não impactam o ambiente, dentre outras. Além de uma cobrança individual, a sociedade passou a exigir uma postura sustentável das organizações. Uma empresa sustentável pode ser definida quando esta incorpora os conceitos e os objetivos relacionados à sustentabilidade em suas práticas e políticas, a partir dos quais visa propiciar, simultaneamente, liquidez econômica, seguridade social e respeito ao meio ambiente (Laville, 2009).

As organizações, portanto, tentam demonstrar comprometimento com a sustentabilidade nos pilares social, econômico e ambiental, por uma série de práticas implantadas em rotinas de gestão. Afiliações organizacionais com a sustentabilidade agregam maior vantagem competitiva, além de melhorar a imagem percebida pelos stakeholders. Uma das maneiras de reforçar o compromisso com a sustentabilidade está na publicação de relatórios de sustentabilidade, documento pelo qual é possível registrar todos os compromissos e práticas desenvolvidas pela organização durante um período específico. A GRI (Global Reporting Initiative) é a pioneira na área de sustentabilidade e muitas organizações utilizam-se de suas diretrizes para publicação de relatórios.

Defende-se que a publicação de relatórios confere às empresas uma imagem social positiva que talvez não seja confirmada no cotidiano administrativo. Muitos gestores e publicitários lidam com o complexo desafio de construir uma imagem para a organização ou para a marca. Tal responsabilidade requer, por muitas vezes, a aplicação de uma “maquiagem”, passível de ser desmascarada a qualquer tempo (Almeida, 2002).

A “maquiagem” e a manipulação das informações podem ser operacionalizadas por meio do gerenciamento de impressões, ou seja, as muitas maneiras em que indivíduos e organizações buscam controlar as impressões que os outros têm deles, a partir de comportamentos, motivações, moralidade e atributos como confiança, inteligência e potencial futuro (Rosenfeld, 1997). Em contexto organizacional pressupõe-se que as organizações, por meio do gerenciamento de impressões, podem controlar o que chega à mídia e utilizam-se da publicação de relatórios de sustentabilidade como ferramenta para manipular sua imagem a respeito da sustentabilidade.

A pesquisa apresentada por meio deste artigo é justificada pela necessidade de investigar se as organizações aplicam o gerenciamento de impressões em seus discursos e relatórios relacionados à sustentabilidade. Assim, duas organizações foram pesquisadas a partir de seus relatórios de sustentabilidade, cujo conteúdo foi confrontado com informações da mídia, do site JusBrasil e outras disponibilizadas em documentos de domínio público.

Para melhor compreensão do objetivo de pesquisa, e de seus respectivos resultados, optou-se por organizar o texto com a seguinte estrutura: apresentação teórica de gerenciamento de impressões; desenvolvimento sustentável e sustentabilidade em contexto organizacional; relatórios de sustentabilidade e a Global Reporting Initiative; posteriormente os procedimentos metodológicos; apresentação, análise e discussão dos resultados; e, considerações finais.

2 Referencial Teórico

Esta seção discorre sobre o conceito de gerenciamento de impressões, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade em contexto organizacional e sobre relatórios de sustentabilidade e GRI.

2.1 Gerenciamento de Impressões

Esta primeira seção teórica visa apresentar o conceito de gerenciamento de impressões a partir da perspectiva do sociólogo e antropólogo Erving Goffman (1959) e outros autores que contribuíram com a construção e disseminação deste conceito. O gerenciamento de impressões pode ser entendido como toda atividade que um ator social (indivíduo, grupo ou organização) desempenha com o intuito de influenciar a maneira como os outros o veem.

O conceito de gerenciamento de impressões foi iniciado pelo antropólogo e sociólogo americano Erving Goffman, em meados do século XX, quando publicou, em 1959, a primeira edição de seu livro “A Representação do Eu na Vida Cotidiana”. Na obra, Goffman (2002) emprega a metáfora teatral para caracterizar como os indivíduos, em situações sociais, encenam uma imagem de si mesmos para quem os estiver observando – a plateia.

Tendo sua origem na psicologia social, o conceito refere-se ao processo pelo qual os indivíduos tentam controlar suas ações, com objetivo de moldar as impressões que os outros formam a seu respeito (Leary; Kowalsky, 1990). O gerenciamento de impressões pode ser interpretado, também, como mecanismo de controle de impressões sobre um grupo ou organizações como um todo (Mohamed *et al.* 1999). A impressão é “[...] uma ideia, um sentimento ou uma opinião que um indivíduo tem sobre alguém ou algo, ou que alguém transmite ao indivíduo, podendo ainda significar o efeito que uma experiência ou que uma pessoa tem sobre alguém ou algo” (Mendoza, 2004, p.16).

De acordo com Goffman (2002) todos os indivíduos são atores que representam diferentes papéis, em diferentes contextos (palco), sendo que aquilo que representam é o mais verdadeiro “eu” daquilo que gostariam de ser. Primeiramente, Goffman (2002) denomina de fachada a parte que funciona regularmente de modo geral e fixo, que define a situação para quem observa a representação. Desse modo, a fachada é o “equipamento expressivo de tipo padronizado intencional ou inconscientemente empregado pelo indivíduo durante sua representação” (Goffman, 2002, p.29). Considera-se que para a existência da fachada, primeiro é necessário o cenário, que é o local onde as ações se desenrolam.

Goffman (2002) cita que o gerenciamento de impressões envolve a tentativa de estabelecer o significado ou o propósito das interações sociais, as quais dirigirão as ações

das pessoas, ajudando a projetar as expectativas de papéis, ou seja, o que esperar de cada um. Segundo Schlenker (1980, p. 22), o gerenciamento de impressões:

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

Para Schelenker (1980), o gerenciamento de impressões pode ser considerado o comportamento que os indivíduos realizam para proteger ou controlar a imagem que é percebida pelos outros. É a alteração ou distorção sobre o que é transmitido aos demais para evidenciar os aspectos positivos. O gerenciamento de impressões não acontece apenas de forma interpessoal, realizado por sujeitos, mas também em nível organizacional.

Na administração o conceito é utilizado em contexto organizacional tanto quanto para análise de indivíduos como para análise da própria organização. Em âmbito organizacional, o gerenciamento de impressões abrange a manipulação estratégica das ações e informações divulgadas ao público e aos *stakeholders*. As organizações como atores sociais utilizam-se da comunicação e de canais midiáticos para a gestão de sua imagem à sociedade. De acordo com Alvesson (1990, p.384) o objetivo do gerenciamento de impressões “é produzir um “retrato” – uma descrição-, com certo apelo, de uma organização para vários públicos – empregados, consumidores, acionistas, governo etc.; e posicioná-la de um modo positivo”. O gerenciamento de impressões organizacional também constitui o controle de ações e de informações reveladas por alguém ou por uma organização para influenciar a percepção dos outros a seu respeito (Gardner; Paolillo, 1999).

Jones e Pittman (1982) e Mohamed *et.al.* (1999) propuseram as estratégias e as táticas de gerenciamento de impressões que são uma readaptação e complemento ao conceito já desenvolvido por Goffman (2002). Sobre estratégias e táticas, Goffman havia proposto que:

“[...] são constantemente empregadas práticas preventivas para evitar embaraços e práticas corretivas são constantemente empregadas para compensar ocorrências desabonadoras que não tenham sido evitadas com sucesso. Quando o indivíduo emprega tais estratégias e táticas para proteger suas próprias projeções, podemos referir-nos a elas como “práticas defensivas”. Quando um participante as emprega para salvaguardar a definição da situação projetada por outro, falamos de “práticas protetoras ou “diplomacia”.” (GOFFMAN, 2002, p.22).

A expressão “gerenciamento de impressões” evoca imagens de estratégias e táticas, de pessoas manobrando posições no mundo social, tentando controlar como elas aparecem em prol da realização de objetivos particulares (Schlenker, 1980). O gerenciamento de impressões conta com algumas estratégias organizacionais às quais são apresentadas no quadro abaixo, sendo: estratégias de insinuação, promoção organizacional, exemplificação, intimidação e suplicação, as quais têm o objetivo de gerar perspectivas positivas para a imagem.

Quadro 1: Estratégias de Gerenciamento de Impressões Organizacional

Estratégia	Descrição/Definição	Atribuições Buscadas	Emoção a ser despertada
Insinuação	Comportamentos que o ator usa para fazer a organização parecer mais atrativa para outros.	Agradável	Afeto
Promoção Organizacional	Comportamentos que apresentam a organização como sendo altamente competente efetiva e bem sucedida.	Competente	Respeito/ Admiração
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.	Confiável	Culpa/ Vergonha
Intimidação	Comportamentos que apresentam a organização como uma entidade poderosa e perigosa a qual se mostra capaz e disposta a infligir sofrimento sobre aqueles que frustram seus esforços e objetivos.	Perigoso	Medo
Suplicação	Comportamentos desenvolvidos pela organização que projetam uma imagem de dependência e vulnerabilidade com o propósito de solicitar a assistência de outros.	Desamparado	Solidariedade

Fonte: adaptado de Mohamed *et al.* (1999).

Além das estratégias de gerenciamento de impressões, encontram-se na literatura as táticas de gerenciamento de impressões, e ambas com a finalidade de criar uma impressão positiva, rápida e de curto prazo no alvo (Rosenfeld, 1997). Desse modo, segundo Mohamed *et al.* (1999), as táticas de gerenciamento de impressões podem ser classificadas em assertivas ou defensivas e diretas ou indiretas. As táticas assertivas diretas são utilizadas para criar e realçar aspectos favoráveis da própria organização, enquanto as indiretas são aplicadas para projetar ou proteger a imagem por meio de terceiros (pessoas ou outras instituições) que possam ser de alguma forma associados à organização, tais como clientes, fornecedores ou parceiros (Mohamed; Gardner; Paolillo, 1999).

As táticas assertivas têm o objetivo de criar imagens favoráveis. As táticas defensivas, por sua vez, buscam manter as imagens favoráveis quando algum evento ameaça essa estabilidade. Assim, as assertivas partem de uma iniciativa da organização e as defensivas partem da reação da organização a situações que podem afetar sua reputação. As táticas diretas e defensivas são acionadas após um evento potencialmente danoso à reputação organizacional, visando recuperá-la. As táticas indiretas são voltadas para influenciar a associação (ou dissociação) de entidades em relação à organização, ou ainda para enaltecer ou minimizar características dessas entidades (Mohamed; Gardner; Paolillo, 1999).

Quadro 2: Táticas de Gerenciamento de Impressões

Táticas	Comportamentos	Definição
Assertivas	Engrandecer	Proclamar uma associação positiva a uma entidade com imagem favorável.
	Vociferar	Proclamar uma associação negativa a uma entidade com imagem desfavorável.
	Enaltecer	Enaltecer as características favoráveis de uma entidade positivamente associada.
	Infamar	Exagerar as características desfavoráveis de uma entidade negativamente associada.
Defensivas	Encobrir	Encobrir uma associação positiva a uma entidade com imagem desfavorável.
	Ofuscar	Encobrir uma associação negativa a uma entidade com imagem favorável.
	Encorajar	Minimizar as características desfavoráveis de uma entidade positivamente associada.
	Menosprezar	Minimizar as características favoráveis de uma entidade negativamente associada.

Fonte: baseado em Mohamed, Gardner e Paolillo (1999), Mendonça (2003)

Goffman (2002) ao discorrer sobre a metáfora teatral do gerenciamento de impressões coloca que a representação gera um tipo de “jogo de informação, um ciclo potencialmente infinito de encobrimento, descobrimento, revelações falsas e redescobertas” (Goffman, 2002, p.17). Assim, as estratégias e táticas constituem esse jogo de informações que podem ser encobertas e manipuladas pelas organizações, grupos e indivíduo. Muitos autores (Alvesson, 1990; Rosenfeld, 2002; Giacalone, 2002; Riordan, 2002; Wood. Jr, 1999) trouxeram contribuições sobre o gerenciamento de impressões, complementando o conceito inicial de Goffman (2002). Para esta pesquisa adota-se a seguinte definição para o gerenciamento de impressões: maneiras pelas quais indivíduos, grupos e organizações buscam controlar e influenciar as impressões que os outros têm a seu respeito, no que se refere a comportamentos, valores e atributos pessoais, visando atingir um determinado objetivo (Goffman, 2002; Jones; Pittman, 1982). Encerram-se aqui as discussões sobre o conceito de gerenciamento de impressões e apresenta-se no próximo tópico discussões sobre o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade em contexto organizacional.

2.2 Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade em Contexto Organizacional

A expressão desenvolvimento sustentável difundiu-se a partir da década de 1980, após divulgação do conceito no relatório “*Our Common Future*”, elaborado pela WCED - *World Commission on Environment and Development*. Este documento, também denominado de relatório de *Brundtland*, conceituou desenvolvimento sustentável como “desenvolvimento que responde às necessidades do presente sem comprometer as possibilidades das gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades”. Sendo assim

pode-se entender desenvolvimento sustentável como um conjunto de sustentabilidade na área econômica, social, ecológica, geográfica e cultural.

Em essência o desenvolvimento sustentável é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro a fim de atender as necessidades e aspirações humanas (CMMAD, 1988 p.49).

Existem diferentes interpretações do desenvolvimento sustentável, mas em seu sentido mais amplo é comum associá-lo a um processo de crescimento econômico sem destruição ambiental. Enquanto o termo sustentabilidade advindo da ecologia carrega o significado de tendência à estabilidade, equilíbrio dinâmico e interdependência entre ecossistemas (Dias, 2008). Para Munck e Borim-de-Souza (2009) os conceitos, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade se diferem na medida em que a sustentabilidade se refere à capacidade de manter algo em um estado contínuo, enquanto o desenvolvimento sustentável é voltado a processos integrativos que almejam manter o balanço dinâmico de um sistema complexo a longo prazo. Logo, a sustentabilidade é a ideia central do desenvolvimento sustentável.

Com intuito de buscar o desenvolvimento sustentável, as organizações têm incorporado ações voltadas à sustentabilidade em seus processos, readaptando e criando estratégias e atitudes para atender as exigências de seus consumidores, fornecedores, acionistas e demais *stakeholders*. Vale ressaltar ainda, que essas ações contribuem para o impacto positivo na imagem da empresa.

Uma das características importantes para uma organização ser sustentável, de acordo com Dias (2008), é a necessidade de desenvolver preocupações com as questões sociais, valorizando as condições de trabalho, respeitando a diversidade cultural e participando de ações com a comunidade. Em outra perspectiva, na visão de Fialho (2008), para as organizações sobreviverem e se tornarem sustentáveis, é preciso se preparar para as incertezas do ambiente a partir da criação de novos produtos, processos e estratégias de transformação e utilização mínima dos recursos naturais.

Os discursos sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável que muitas empresas incorporam são incompatíveis com a prática, pois as diferenças sociais e econômicas são discrepantes e geram inúmeros conflitos (Dias, 2008). A utilização do conceito de desenvolvimento sustentável requer muito cuidado e colocá-lo em prática é uma tarefa difícil na sociedade contemporânea, que é predatória em termos ambientais, sociais e econômicos. Por exemplo, o olhar das empresas perante a sustentabilidade dos recursos é mais uma prática de melhorar a imagem diante dos *stakeholders* e da concorrência, do que uma efetiva preocupação com o meio ambiente (Laville, 2009).

Para muitas organizações agir de forma sustentável significa adotar estratégias e atividades que atendam às necessidades da organização e de seus *stakeholders*, enquanto protegem, sustentam e aprimoram os recursos humanos e naturais que lhe são necessários (Banerjee, 2003; Milne, Kearins, Wealton, 2006).

Ser uma organização sustentável vai além da preservação do meio ambiente, inclui diversos fatores como valorização e fortalecimento de competências e habilidades de seus colaboradores, manutenção de um ambiente agradável de trabalho, e orientação para ações

sustentáveis. Para as empresas consolidarem-se na qualificação sustentável, é fundamental a conscientização sobre a necessidade de transformação dos processos internos. Os estágios de incorporação de conceitos de sustentabilidade, de acordo com WBCSD (*World Business Council For Sustainable Development*) (2001), são: primeiramente introduzir os conceitos dentro da empresa para internalizá-los, depois identificar os fatores-chaves, posicionar a empresa de forma correta aos *stakeholders*, desenvolver um plano de ação eficaz para, através do desenvolvimento sustentável, alcançar os objetivos e posteriormente implantar o plano de ação. Este plano de ação deve ser passível de supervisão para que o último estágio possa acontecer, o monitoramento de desempenho, pelo qual a empresa irá saber se está em conformidade com o plano de ação e quais os benefícios estão sendo alcançados pela organização.

Atualmente, percebe-se que as organizações se utilizam de porta-vozes e meios de comunicação, como relatórios corporativos, comunicados de imprensa, discursos do CEO, site institucional, redes sociais, dentre outros meios para anunciar seus compromissos e conquistas relacionados à sustentabilidade (BANERJEE, 2003). Desse modo, conseguem divulgar suas ações e benefícios que foram alcançados com a incorporação da sustentabilidade aos negócios.

Ademais, conclui-se que as organizações buscam ser reconhecidas sustentavelmente para ganhar vantagens competitivas no mercado, serem vistas como referência por seus *stakeholders* e para gerar uma economia em seus recursos. Por fim, utilizam-se de ferramentas para publicarem seu desempenho social, econômico e ambiental, como por exemplo, o relatório de sustentabilidade que será apresentado e discutido na próxima seção.

2.3 Relatórios de sustentabilidade e *Global Reporting Initiative* (GRI)

O relatório de sustentabilidade é um documento pelo qual diferentes instâncias divulgam resultados consolidados sobre ações orientadas para o desenvolvimento sustentável, tanto interna quanto externamente. Por meio do relatório é possível apresentar uma descrição completa e equilibrada sobre desempenho de indicadores que avaliam comportamentos organizacionais a respeito da sustentabilidade. Ademais, a realização dos relatórios auxilia as organizações a melhorarem a reputação e a fidelidade da marca, a aumentarem a compreensão sobre os riscos e oportunidades que elas enfrentam, ajudam seus *stakeholders* a entenderem os impactos de sustentabilidade e desempenho, enfatizam a relação entre o desempenho organizacional financeiro e o não financeiro, como também o de servirem como padrão de referência (*Benchmarking*) em respeito às leis, normas, códigos e iniciativas voluntárias (KPMG, 2017).

A publicação de relatórios tem crescido devido à pressão por maior transparência e exigência por práticas sustentáveis. Por consequência, os relatórios têm se consolidado como documento relevante e intermediário na relação entre organizações, sociedade e investidores.

No Brasil, a prática de elaboração dos relatórios iniciou-se por volta da década de 1980, quando desenvolveu um relato voluntário para incentivar as empresas a informar sobre seu envolvimento com a comunidade. Desde então, empresas como a Aneel, Agência de Energia Elétrica, começaram a exigir a publicação de relatórios anuais sociais e relatórios

ambientais de acordo com as diretrizes da GRI (*Global Reporting Initiative*). Outro exemplo foi a Bolsa de São Paulo, BM & F BOVESPA, que lançou o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), o qual foi concebido na América Latina como uma prática para criar um ambiente de investimento compatível com o desenvolvimento sustentável. Desse modo, diversas corporações começaram a utilizar-se da ferramenta GRI e suas diretrizes para a padronização e publicação dos relatos de sustentabilidade em âmbito nacional e internacional.

A *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma organização internacional sem fins lucrativos líder e pioneira na área de sustentabilidade. Foi fundada em 1997 em Boston pela CERES (Coalização para Economias Ambientalmente Responsáveis) e pelo Programa das Nações Unidas para o meio ambiente (UNEP) com o objetivo de criar mecanismos de responsabilização para garantir que as empresas sigam os princípios CERES de conduta ambiental responsável. A secretaria da organização está localizada em Amsterdã na Holanda e possui escritórios regionais na Austrália, Brasil, China, Índia, África do Sul e Estados Unidos.

O grande objetivo da GRI é apresentar um padrão de publicação e tornar cada vez mais comum a prática de relatórios de sustentabilidade, fornecendo orientação e suporte para as organizações. A GRI estipulou algumas normas para a elaboração dos relatórios, com princípios e orientações de implementação nas organizações, independentemente do tamanho, setor e localidade. As diretrizes oferecem uma referência internacional para todos interessados na divulgação do desempenho das empresas nos aspectos ambientais, sociais e econômicos.

A GRI possui alguns princípios para o conteúdo na elaboração dos relatórios, visando a clareza no processo de relato. São divididos em dois grupos: princípios para a definição do conteúdo, no qual descrevem o processo necessário para identificar os conteúdos que devem ser incluídos no relatório, levando em conta as atividades e impactos da organização e as expectativas e interesses substanciais dos *stakeholders*, e os princípios para assegurar a qualidade, que oferecem orientações para assegurar a qualidade das informações relatadas, inclusive da apresentação (GRI, 2016).

Observou-se também a presença de um conteúdo exemplo a ser seguido para a elaboração dos relatórios. Os conteúdos são gerais e específicos. Sendo respectivamente estratégia e análise, perfil organizacional, aspectos materiais identificados e limites, engajamento de *stakeholders*, perfil do relatório, governança e ética e integridade. Os específicos são informações sobre forma de gestão e indicadores.

Com base no que foi apresentado, a publicação de relatórios de acordo com as diretrizes da GRI melhora a comunicação com seus acionistas e demais *stakeholders* das organizações, além de poder traçar estratégias voltadas para o futuro baseadas em informações consistentes sobre os impactos positivos e negativos da sustentabilidade. Permite-se assim, maior transparência em relação ao desempenho público ocasionando uma imagem positiva de organização sustentável.

3 Metodologia

O presente estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva. É uma pesquisa qualitativa pois trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações e possui um

enfoque subjetivista, e analisa informações que não podem ser categorizadas ou traduzidas em dados numéricos. Trata-se de uma pesquisa descritiva, uma vez que o estudo pretende responder questões que buscam encontrar o porquê e como da investigação, além de adotar a análise documental (Triviños, 1987; Minayo, 2001).

Primeiramente foi realizado um levantamento bibliográfico sobre temas importantes para o entendimento dos fenômenos analisados, e posteriormente foi feita a análise de documentos que visam auxiliar na investigação do problema. O levantamento bibliográfico realizado no presente estudo serviu pra discorrer sobre a teoria do gerenciamento de impressões que posteriormente foi adotada na análise dos dados. Acerca do desenvolvimento sustentável e sustentabilidade o levantamento bibliográfico teve intuito de entender como as organizações tem adotado a sustentabilidade em seus negócios e por fim a seção sobre relatórios de sustentabilidade e GRI contribuiu para conhecer a ferramenta GRI e o papel e importância dos relatórios de sustentabilidade.

O objeto de estudo da pesquisa são duas organizações que publicaram relatório de sustentabilidade dentro das normas da GRI, e têm como foco de negócio atividades que impactam diretamente o meio ambiente (exploração de recursos naturais). A fim de manter o sigilo das empresas analisadas, convencionou-se denominá-las de “*Cimenterie*” e “*Mineur*”.

Primeiramente analisou-se o último relatório de sustentabilidade publicado pelas empresas e selecionaram-se pontos de destaque com relação à atuação ambiental, social e econômica das organizações. Considerou-se pontos de destaque informações que foram publicadas no relatório de sustentabilidade e simultaneamente em algum outro veículo de comunicação da organização, como, sites, redes sociais, ou algo que tenha tido repercussão na mídia, em matérias publicadas por jornais como o “*Estadão*” ou revistas como “*Carta Capital*”. Após a leitura do relatório, analisaram-se outros documentos de domínio público como site institucional, redes sociais e notícias relacionadas às organizações disponíveis na internet. Posteriormente buscou-se por informações que pudessem contradizer ou confirmar o que constava no relatório de sustentabilidade, assim buscou-se por informações no site JusBrasil, onde foi possível acessar sentenças e jurisdições, processos, multas (trabalhistas, ambientais), recorreu-se também a sites como do IBAMA e TST onde foi possível encontrar multas ambientais e processos trabalhistas. Foram encontradas informações sobre a conduta da organização que apresentam impacto econômico, social e ambiental. Por impacto econômico entende-se ações que causaram algum dano financeiro à algum terceiro, impacto social como danos causados pela organização que prejudicaram a sociedade em geral (colaboradores, comunidade, fornecedores), e por fim impacto ambiental como ações que degradaram o meio ambiente. Os fatos ilícitos foram analisados em um período de quatro anos que compreende 2010 a 2014.

O período selecionado para investigação dos dados ocorreu neste período devido ao ano de 2014 ter sido o último ano no qual coincidentemente as organizações “*Cimenterie*” e “*Mineur*” publicaram o relatório em nível A+, (relatório com maior nível de complexidade). O nível de Aplicação A+ representa o maior número de itens de divulgação da GRI que podem ser abordados em um relatório, além que os relatórios publicados neste nível são qualificados e analisados pela GRI e auditados por uma empresa externa. E no ano de 2015 as organizações deixaram de publicar o relatório em nível A+, passando a publicá-los em nível B+, o que demonstra uma queda nas informações relatadas.

A teoria do gerenciamento de impressões é utilizada como suporte na análise documental, pois foi feita uma análise comparativa do conteúdo publicado no relatório com o conteúdo encontrado nas fontes midiáticas. Retirou-se de ambas as fontes de dados conteúdos que se relacionam com sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, a partir da busca por palavras-chave como: sustentabilidade; desenvolvimento sustentável; equilíbrio; meio-ambiente; natureza; ecologia; socioambiental; crise ambiental; crime ambiental; crise ecológica; crime ecológico.

Buscou-se analisar se a “*Cimenterie*” e a “*Mineur*” utilizaram estratégias e táticas de gerenciamento de impressões nos discursos relacionados ao desenvolvimento sustentável e à sustentabilidade. Após leitura do relatório e informações disponíveis nas diversas fontes midiáticas realizou-se um estudo descritivo de modo a comparar o que estava no relatório de sustentabilidade e o que foi encontrado nas fontes midiáticas apoiando-se no referencial teórico do estudo.

4 Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

A apresentação, análise e discussão dos resultados ocorreu em duas partes: na primeira parte apresenta-se a organização “*Cimenterie*”, sua atuação com relação a sustentabilidade e as estratégias e táticas que foram identificadas no discurso sobre sustentabilidade nas fontes midiáticas, na segunda parte a apresenta-se a organização “*Mineur*” bem como sua atuação em relação a sustentabilidade e as estratégias e táticas identificadas no discurso da organização.

4.1 *Cimenterie*: Análise do Gerenciamento de Impressões Sob a Sustentabilidade

A organização “*Cimenterie*” é considerada uma empresa líder de mercado no segmento de construção civil, com forte presença nas Américas, Europa, Ásia e África. A empresa trabalha com os seguintes produtos: Cimento, Concreto, Agregado (pedra britada e areia) e Produtos Complementares (argamassa, cal hidratada, cal de pintura, blocos, pisos), cimento branco e calcário agrícola. Dentre os princípios da empresa, deseja ser reconhecida pela sociedade como uma empresa social e ambientalmente responsável, por isso tem buscado acrescentar em sua cultura a sustentabilidade desde a estratégia até os relatórios nas diretrizes da GRI.

Em relação à atuação ambiental, a empresa citou que embora não tenha um comitê corporativo para tratar da sustentabilidade, o tema é transversal e faz parte do DNA do negócio, pois o setor de atuação está diretamente relacionado ao meio ambiente. Além disso, a “*Cimenterie*” diz acreditar no desenvolvimento sustentável enquanto caminho vital para o crescimento permanente da organização, alinhado com o jeito de ser e de agir da empresa. Dessa maneira, a empresa cita participar de iniciativas e projetos na gestão ambiental, publicar relatórios de sustentabilidade e possuir certificações em algumas unidades como algumas ISO.

No âmbito social, a empresa afirma em seu relatório de sustentabilidade que a importância e a força de seus talentos são fundamentais para a evolução do negócio, e por isso vem investindo em desenvolvimento e capacitação dos colaboradores. Neste

documento a empresa assume exigir uma atuação ética, responsável e com ênfase na segurança de seus fornecedores, bem como no atendimento aos requisitos ambientais e respeito aos direitos humanos, para assim reduzir os riscos e maximizar as oportunidades. Dentre suas práticas, evidencia oferecer treinamentos e assistência diferenciada aos colaboradores, dependentes e portadores de doenças, manter CIPAs (Comissões Internas de Prevenção de Acidentes), proporcionar programas de participação de lucros e resultados e possuir bom relacionamento com os sindicatos.

No eixo econômico, a “*Cimenterie*” foi colocada como a oitava maior produtora global de cimento no ano de 2014. A empresa alcançou um crescimento quase duas vezes superior ao registrado pelo mercado brasileiro, pois fortaleceu sua posição no mercado de materiais básicos de construção ao expandir as operações e agregar 1,7 milhão de toneladas em capacidade instalada. Houve um aumento nos investimentos em infraestrutura, em conjunto com a expansão da capacidade operacional, o que possibilitou o aumento do volume vendido em 4% (1,0 milhão de toneladas) no Brasil.

Diante dos fatos expostos, notou-se que a empresa aparenta uma atuação e imagem positiva em práticas ambientais, sociais e econômicas, todas elas descritas nos relatórios de sustentabilidade e site institucional. Porém, ao investigar outras fontes midiáticas, descobriu-se divergências com o que empresa publicou nos relatórios de sustentabilidade.

A empresa “*Cimenterie*” teve seu nome envolvido em diversos fatos ilícitos. De acordo com código civil entende-se por ato ilícito: “Art. 186. Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito. Art. 187. Também comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes”.

Diante da análise do relatório de sustentabilidade da “*Cimenterie*” e pesquisa de informações em outras fontes como JusBrasil, TRT, IBAMA, e fontes midiáticas foi possível colher diversas informações sobre a organização com relação a sua atuação sustentável. No quadro abaixo foram citados os fatos ilícitos encontrados sobre a empresa e os impactos causados correlacionados às categorias e aspectos das diretrizes da GRI. Através de tais fatos, é possível perceber que há divergências entre as ações da empresa relatadas no relatório de sustentabilidade e as informações disponíveis em outras fontes.

Nota-se que a imagem que a empresa procurou transmitir é divergente de determinadas ações disponíveis em outras fontes de informações. Exemplo disso, são diversas fotos de funcionários no relatório, aparentemente felizes, sorrindo com uma expressão de estarem orgulhosos por fazer parte da empresa. Todavia, no relatório não consta informação ou explicação sobre os vários processos trabalhistas encontrados no portal do TRT. Vale ressaltar ainda que a empresa, ao publicar que seu faturamento foi 28% maior com relação ao ano anterior, não ofereceu nenhuma explicação acerca das denúncias de sonegação de impostos em estados onde possui fábricas, bem como não justificou o motivo de não ter pagado a CFEM (Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais), no ano de 2013, por utilizar recursos minerais do território brasileiro.

Quadro 3: Fatos ilícitos da “Cimenterie”

Ano	Ação	Impacto
2010	Manter depósito a céu aberto de pneus usados	Ambiental
2010	Financiamento supostamente ilegal de campanha eleitoral	Social
2010	Destruição de área de preservação permanente	Ambiental
2011	Demissão de funcionários por participação em assembleias sindicais	Social
2011	Prática antissindical	Social
2011	Irregularidades na segurança do trabalho	Social
2011	Degradação ambiental	Ambiental
2012	Dificultar visitas sindicais	Social
2012	Armazenar lixo industrial em local indevido	Ambiental
2012	Sonegação fiscal	Econômico
2012	Omitir informações fiscais	Econômico
2012	Condições de trabalho sem segurança ocasionando mortes	Social
2012	Não realizar pagamento de horas-extras	Econômico/Social
2013	Perseguição e retaliação de funcionários	Social
2013	Não pagar auxílio-doença a funcionários	Social
2013	Poluição da atmosfera	Ambiental
2013	Emissão de poluentes acima do padrão	Ambiental
2013	Deterioração de BRs	Econômico/ Social
2013	Danos ao patrimônio público	Social
2013	Não pagamento de CFEM	Econômico
2013	Registro de trabalho irregular	Social
2013	Não pagamento de Periculosidade	Social
2013	Falta de segurança no trabalho	Social
2013	Violação da legislação ambiental	Ambiental
2013	Operar com irregularidades no Maranhão	Ambiental
2014	Deixar de recolher ICMS	Econômico
2014	Deixar de recolher impostos	Econômico
2014	Formação de cartel	Econômico
2014	Não fornecer EPIS adequados	Social

Fonte: Elaborado pelos autores

Dentre os seus princípios, a “Cimenterie” destaca os seguintes: exigir uma atuação ética, responsável e com ênfase na segurança de seus fornecedores e respeito aos direitos humanos. No entanto de acordo com as informações encontradas nas diferentes fontes midiáticas, considera-se que algumas de suas condutas não estão alinhadas a seus princípios. Foram encontradas diversas queixas em relação à falta de segurança em operações da empresa, bem como irregularidades em registros de trabalho. Além disso, a empresa alega contribuir com o desenvolvimento das comunidades em que atua, porém foram encontradas diversas queixas com relação à poluição que a atividade da empresa causa nas comunidades em que se instala, provocando doenças respiratórias e ainda danos ao patrimônio público, tais como danos às vias públicas onde seus caminhões circulam diariamente.

Observa-se que a empresa em seu relatório de sustentabilidade, aborda diversas atuações sustentáveis no âmbito econômico, social e ambiental, porém em comparação

com informações disponíveis em outras fontes foi possível encontrar algumas divergências, as quais estão demonstradas no Quadro 4.

Quadro 4: Comparação de dados do relatório e de fontes midiáticas

Categoria	Relatório de Sustentabilidade	Fontes Midiáticas
Social	Alega bom relacionamento e permanente diálogo com entidades sindicais, respeita a associação de empregados aos sindicatos.	Foram encontradas diversas notícias que apontam um comportamento antissindicalista. Represálias a funcionários que integram sindicato, ocasionando demissões sem justa causa.
Social	Colaboradores são fundamentais para evolução do negócio, por isso investe e desenvolve seus colaboradores.	Uma das unidades está sendo processada por dano moral coletivo, por manter registro irregular da jornada de trabalho. Trabalhadores indenizados por não terem recebido valor correto de periculosidade.
Ambiental	A empresa está alinhada às práticas e acordos internacionais e busca reduzir as emissões de gases do efeito estufa.	Foi notificada em 2012 em uma das unidades por emitir material particulado e monóxido de carbono acima do permitido e nada fez. Em 2013 foi necessário abrir uma liminar para que a empresa reduza a emissão dos gases.
Ambiental	As atividades de extração mineral geram um alto volume de resíduos, devido a isso a “ <i>Cimenterie</i> ” tem investido em estudos e implantando ações de redução e reutilização de resíduos.	Em 2010 mantinha depósito a céu aberto de pneus usados. Em 2012 estava armazenando lixo industrial próximo a rios.
Econômico	Gera inúmeras oportunidades para desenvolvimento socioeconômico local, onde possui fábricas, com geração de empregos, pagamento de tributos, atração de outras empresas.	Em julho de 2014 foi intimada em um edital convocando empresas a quitarem débitos fiscais. Em 2012 sonogou 5 milhões em impostos em uma das cidades que possui atividade.
Econômico	O aumento nos investimentos em infraestrutura, em conjunto com a expansão da capacidade operacional, possibilitou o aumento do volume vendido em 4% (1,0 milhão de toneladas) no Brasil.	O Ministério Público pediu a nulidade das licenças em uma sede, pois a atividade de fabricação de cimento, além de potencialmente poluidora, não é permitida pela legislação de uso e ocupação de solo da capital. Foram apontadas diversas irregularidades nos procedimentos da legislação ambiental do local.

Fonte: Elaborado pelos autores

Conclui-se que a empresa “*Cimenterie*” faz uso das estratégias e táticas de gerenciamento de impressões. Ao demonstrar em seu relatório que mantém bom relacionamento com sindicatos e respeita a associação de empregados, a empresa usa a tática defensiva de ofuscar, buscando encobrir a realidade transmitindo uma imagem favorável. E ao dizer que investe e desenvolve seus colaboradores, a empresa está utilizando a estratégia de insinuação, pois através dessa estratégia aparenta ser mais atrativa, assim mais pessoas buscam a empresa como futura empregadora.

A “*Cimenterie*” apresenta em seu relatório alguns princípios relacionados à sustentabilidade, mas nem todas suas condutas estão alinhadas a seus princípios. Alguns dos princípios apresentados são os de ter o compromisso com bem-estar, saúde e segurança de empregados, clientes e parceiros e contribuir para desenvolvimento das comunidades em que atua. No entanto foram encontrados diversos processos trabalhistas, diversas queixas com relação à falta de segurança em operações da empresa, bem como irregularidades em registros de trabalho. Em relação às comunidades em que atua há diversas queixas com relação à poluição que a atividade da empresa causa provocando doenças respiratórias, além da “*Cimenterie*” ter causado danos ao patrimônio público devido a danos às vias públicas onde seus caminhões circulam. Por meio da comparação destes fatos, identifica-se estratégias de insinuação e táticas de ofuscar, pois a imagem que a organização transmite em seu relatório de sustentabilidade não é a mesma imagem que se constrói ao analisar as fontes midiáticas.

A empresa esteve envolvida em deterioração de BRs em estados nos quais atua por circular com caminhões com peso acima do permitido. Ao verificar tal atuação da organização identifica-se a estratégia de exemplificação, pois no relatório a organização relata levar desenvolvimento para as cidades em que atua contribuindo para movimentação da economia local. E táticas defensivas de encobrir já que foram encontradas informações de que, quanto notificada para regularizar a situação, a empresa dizia que ia verificar com os responsáveis, mas que todos seus caminhões eram vistoriados e trabalhavam dentro da legalidade.

Em relação à questão ambiental, a empresa aderiu a alguns acordos internacionais para redução da emissão de gases, tal atitude está associada à estratégia de exemplificação e à tática de engrandecer. Quando a “*Cimenterie*” diz estar investindo em estudos para redução e reutilização de seus resíduos, a empresa está usando a tática defensiva de ofuscar, bem como a estratégia de promoção organizacional.

Em seu relatório de sustentabilidade a organização possui algumas imagens de paisagens naturais, na capa há uma floresta com um rio cortando ao meio. Ao utilizar essa imagem, que nada tem a ver com o produto comercializado pela empresa, certamente a organização a usou com o intuito de passar uma imagem de quem cuida do meio ambiente. Pode-se dizer que há o uso de táticas assertivas de enaltecer, pois procura enaltecer a imagem por meio de características favoráveis.

Em sua atuação econômica a “*Cimenterie*” diz contribuir com as comunidades onde atua, pois gera inúmeras oportunidades. Ao fazer essa afirmação em seu relatório a empresa está usando as táticas assertivas de enaltecer e engrandecer, pois está proclamando e enaltecendo uma associação positiva que pode lhe trazer uma imagem favorável perante pessoas que se interessem em trabalhar na organização, bem como diante de outras organizações locais. Utiliza-se também das estratégias de promoção organizacional e exemplificação pois torna-se competente e bem-sucedida diante dos *stakeholders*. E ao anunciar seu ótimo desempenho devido sua expansão da capacidade operacional a empresa está utilizando as estratégias de insinuação, promoção organizacional e de exemplificação, tendo em vista que tais afirmações a fazem parecer atrativa, competente e confiável.

A empresa foi investigada pelo CADE em 2011 por formação de cartel e julgada em 2014, onde foi condenada. No entanto em seu relatório a “*Cimenterie*” publica uma

explicação sobre o “suposto cartel” alegando que se tratou de um simples boato. Contudo a investigação teve início em 2006, e já teve julgamento em janeiro de 2014. Não sendo uma suposição, mas algo que foi provado após investigações e levou a condenação da empresa, junto com mais cinco cimenteiras. Em cálculos apresentados pelo relator do caso, aponta-se que o cartel prejudicou a economia, causando um prejuízo médio estimado em R\$ 1,4 bilhão ao ano (R\$ 28 bilhões em 20 anos). Segundo ele, documentos evidenciam que o esquema ilegal funcionava pelo menos desde 1987. Na análise de tal fato identifica-se táticas defensivas de encobrir e infamar, pois a “*Cimenterie*” não assume participação no cartel, mas se manifesta com relação ao assunto dizendo que está em processo de defesa para resolver o caso.

As informações apresentadas demonstram que o discurso acerca da sustentabilidade que é transmitido pela empresa em seu relatório de sustentabilidade, redes sociais e site institucional não condiz com a realidade praticada, uma vez que a “*Cimenterie*” ao longo dos quatro anos analisados causou diversos impactos ambientais, sociais e econômicos nas regiões onde se instala. Percebe-se que a sustentabilidade é adotada somente em aspectos que atendem a legislação, a organização não contribui com nada além do que é exigido pela lei, e ainda assim comete diversos fatos ilícitos. Logo, o gerenciamento de impressões tem o papel de controlar e influenciar as informações que podem gerar impressões favoráveis para a empresa, possibilitando que ela atinja seus objetivos de ser uma empresa bem-vista pelos seus *stakeholders*.

4.2 *Mineur*: Análise do Gerenciamento de Impressões Sob a Sustentabilidade

A segunda empresa investigada é do setor de mineração e atua mundialmente no mercado de ferro, exportando para diversos países. Está presente em 30 países, espalhados em 5 continentes (Américas, África, Europa, Ásia e Oceania). Os materiais produzidos pela “*Mineur*” são usados em diversos segmentos, tais como indústria siderúrgica, fabricação de aeronave, automóveis, materiais de construção e produção de alimentos, dentre outros.

Com relação à atuação ambiental a “*Mineur*” possui um SGA (Sistema de Gestão Ambiental) que foi desenvolvido com base em uma Política de Desenvolvimento Sustentável elaborada pela organização, enfatizando o controle dos aspectos ambientais e a mitigação dos impactos negativos significativos na prevenção dos riscos associados às atividades, produtos e serviços e na conformidade com a legislação. Possui ainda parcerias com o Conselho Internacional de Mineração e Metais (ICMM, *International Council on Mining and Metals*), o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), por meio da Plataforma Global Compact Lead, o Fórum Econômico Mundial (WEF), o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD), o Fundo Global para o Combate à Aids, Tuberculose e Malária e o BSR (Rede global de empresas comprometidas com a sustentabilidade e a responsabilidade social).

A empresa “*Mineur*” possui uma reserva de 23 mil hectares na Mata Atlântica. E patrocina alguns projetos desenvolvidos por instituições ambientais que visam a preservação de algumas espécies em extinção. No ano de 2013 investiu cerca de R\$1,280 bilhões em ações socioambientais, sendo que dos 79% deste valor investido foi destinado

a gastos ambientais, deste valor 73% foram destinados para requisitos legais e 27% para investimentos voluntários.

Sobre a atuação social, por meio de seu relatório a organização “*Mineur*” afirma ter desenvolvido um programa para redução de acidentes do trabalho, a partir da realização de *workshops* em suas unidades operacionais para identificar, compartilhar e implementar melhores práticas. Apresenta, segundo mesmo documento, comprometimento com a educação de seus colaboradores, pois possui um portfólio de treinamento para desenvolver competências necessárias para garantir excelência operacional. A “*Mineur*” possui uma fundação que tem a função de apoiar as comunidades dos locais onde está instalada, por meio de ações e programas voluntários.

No eixo econômico a empresa tem apresentado um desempenho financeiro crescente a cada ano. O valor distribuído aos acionistas também tem sido crescente. Em seu relatório afirma contribuir com o crescimento econômico das comunidades em que atua, pelas seguintes justificativas: redução da taxa de desemprego nessas áreas, aumento da arrecadação pública, atração de novos fornecedores e representatividade política e econômica do município, e desenvolvimento econômico regional.

Assim como a empresa “*Cimenterie*”, a “*Mineur*” em seu relatório apresentou somente fatos favoráveis à sua imagem. No entanto, por meio das pesquisas realizadas em fontes midiáticas algumas informações do relatório puderam ser contraditas, uma vez que a empresa teve o seu nome envolvido em fatos ilícitos, os quais estão elencados no quadro 5.

Percebe-se que algumas informações publicadas no relatório não condizem com informações disponibilizadas na internet. No ano de 2012 a empresa foi indicada a concorrer ao título de “Pior empresa do mundo”, uma premiação criada no ano de 2.000 pelas ONGs *Greenpeace* e Declaração de Berna. A indicação ao título se justificou pelas repetidas violações de direitos humanos e exploração cruel da natureza desde sua fundação. A empresa foi denunciada em 2012 por poluir o ar pelo pó de minério. Uma das cidades onde a empresa é instalada registrou um aumento de casos de bronquite e bronquiolite.

Em 2010 a “*Mineur*” foi denunciada pelo Ministério Público de um estado brasileiro por crimes ambientais, com destaque para o derramamento de ferro-gusa em poços ao ar livre – o ferro gusa é um resíduo obtido pelo derretimento de minério de ferro, sem qualquer controle de emissões. A empresa também foi condenada por danos morais coletivos e excesso da carga horária de trabalho, neste caso em específico o valor da multa chegou a R\$ 300 milhões.

Em 2013 a empresa foi denunciada à Comissão de Direitos Humanos (CDH) por práticas de espionagem ilegal, infiltração em movimentos sociais, invasão de dados privados de funcionários, grampos internos e externos, danos ambientais, e outras irregularidades em cinco estados. A denúncia partiu de um ex-funcionário do departamento de segurança empresarial que move processos trabalhistas contra a empresa. Foram várias revelações feitas pelo ex-funcionário como tentativas de suicídio forjadas para escapar de órgãos regulamentadores, acidentes trabalhistas e atropelamentos em estradas de ferro.

Ainda em 2013 foi divulgado relatório das 500 maiores poluidoras do mundo, onde a “*Mineur*” estava incluída no ranking. O relatório é um documento da “*Carbon Disclosure Project*” (CDP), organização independente que monitora as principais empresas envolvidas

no aquecimento global. A “*Mineur*” também mereceu destaque no ranking do IBAMA, por ser uma das empresas mais multadas pelo órgão (JUSBRASIL, 2013).

Quadro 5: Fatos Ilícitos da *Mineur*

Ano	Ação	Impacto
2010	Excesso de carga horário de trabalhadores	Social
2010	Derramar ferro-gusa em poços ao ar livre	Ambiental
2010	Dumping Social	Social
2011	Criou lista suja de empregados	Social
2011	Não pagar royalties	Econômico
2011	Grilagem de terras	Social/Econômico
2011	Operar sem licença	Ambiental
2012	Poluição do ar	Ambiental
2012	Não respeitar níveis de poluição	Ambiental
2012	Despejar restos de minério em aquífero	Ambiental
2012	Vazamento de óleo	Ambiental
2012	Poluir praia	Ambiental
2012	Infrações de ICMS	Econômico
2012	Não pagamento de IR E CSLL	Econômico
2012	Empoeirar municípios	Ambiental
2012	Falta de segurança para empregados	Social
2013	Espionagem ilegal	Social
2013	Extração ilegal	Ambiental
2013	Práticas antissindicais	Social
2013	Remoção de famílias	Social/Ambiental
2013	Não pagamento de periculosidade	Social/Econômico
2013	Prejudicar comunidades	Social/Econômico
2013	Causar mortes por atropelamentos	Social
2013	Causar doenças respiratórias em comunidades	Social
2013	Deixar de recolher impostos	Econômico
2014	Pendências em questões de segurança	Econômico/Social
2014	Causar danos irreparáveis ao meio ambiente	Ambiental
2014	Não respeitar povos quilombolas	Social
2014	Emissão de gases poluentes	Ambiental

Fonte: Elaborado pelos autores

Em um dos estados brasileiros a empresa foi multada em R\$1,5 milhão, mais especificamente em agosto de 2012, por extrapolar os níveis de poluição permitidos pela legislação ambiental, e em R\$1 milhão, mais especificamente em fevereiro de 2013, por chuva de poeira. Em 2012 foi multada em R\$5 milhões pelo IBAMA por despejar restos de minério em um córrego que forma um aquífero de água doce em uma das maiores reservas minerais do mundo. Também em 2012 a empresa foi multada por vazamento de óleo em uma estação de tratamento. No mesmo ano foi multada em 3 milhões por poluir uma praia, em um acidente que causou extravasamento de minério de ferro.

Em fevereiro de 2014 foi multada em R\$106 mil pela Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ). A multa foi aplicada em contrapartida à 39 pendências

sobre questões de segurança reveladas em vistorias. Também em 2014 foi condenada pelo Ministério Público de um estado brasileiro a pagar R\$18,9 milhões por dano moral coletivo.

Observa-se que são inúmeros os fatos que contradizem o que a empresa publicou no relatório de sustentabilidade sobre sua atuação social, ambiental e econômica. Em comparação com informações disponíveis em outras fontes, que não o relatório de sustentabilidade, foi possível encontrar algumas divergências, as quais estão listadas no Quadro 6.

Quadro 6: Comparação de informações do relatório de sustentabilidade com informações de fontes midiáticas

Categoria	Relatório de Sustentabilidade	Fontes Midiáticas
Social	Ser um catalisador do desenvolvimento local, contribuindo para a construção de um legado sustentável nos territórios onde atuamos.	Foi condenada a pagar mensalmente entre 1 e 3 salários mínimos a 788 famílias quilombolas, que moram em uma cidade em que a empresa possui atividade, pois a mineradora causou impactos em virtude de suas atividades.
Social	Investir nas pessoas e construir um relacionamento de qualidade e confiança. Melhoria contínua e valorização dos empregados por meio da publicação da Política de Recursos Humanos.	Criou uma “lista suja” onde pressionou empresas terceirizadas e contratadas a dispensar, ou não contratar, empregados que já haviam ajuizado alguma queixa trabalhista contra a empresa.
Ambiental	Contribuir para a conservação e o uso sustentável da biodiversidade e dos serviços ecossistêmicos e promover o engajamento com comunidades.	Despejar restos de minério em um córrego que forma aquífero de água doce em uma das maiores reservas minerais do mundo.
Ambiental	Nossa estratégia em biodiversidade baseia-se na adoção de boas práticas para mitigar os impactos negativos e promover os impactos positivos.	A expansão realizada em determinada cidade, de acordo com IBAMA não seria capaz de compensar os danos causados aos moradores da região tais como: sedimentos carreados pela chuva; interferência na qualidade da água; alteração de paisagem; e a potencialização dos níveis de ruído.
Econômico	A empresa apresentou um forte desempenho financeiro, com recorde de vendas de minério de ferro e pelotas, cobre, ouro e carvão e a terceira maior geração de caixa da sua história.	A “ <i>Mineur</i> ” teve seu nome inscrito no CADIN por uma dívida de R\$4 bilhões em <i>royalties</i> .
Econômico	Impactos socioeconômicos diretos gerados pela empresa “ <i>Mineur</i> ”: Aumento da arrecadação pública.	Acumulou uma dívida que soma R\$ 22.325 bilhões em impostos.

Fonte: elaborado pelos autores

Em seu relatório de sustentabilidade a mineradora afirma ser um catalisador do desenvolvimento local, sendo que, no entanto, impacta negativamente muitos locais nos quais possui atividade. Deste modo faz o uso das táticas defensivas de ofuscar, pois está encobrindo fatos negativos com uma imagem que lhe é favorável. A empresa relata que quer construir um relacionamento de qualidade e confiança com os colaboradores, mas mantém uma lista de ex-colaboradores que já acionaram judicialmente a empresa. Neste

caso, a “*Mineur*” está utilizando a estratégia de insinuação, pois faz com que a organização pareça mais atrativa em processos de recrutamento e seleção.

No relatório de sustentabilidade e no site institucional a mineradora “*Mineur*” se apresenta como uma empresa que contribui para a conservação e para o uso sustentável da biodiversidade e serviços ecossistêmicos. Porém, informações disponíveis nas fontes midiáticas demonstram uma empresa que polui o meio ambiente e faz uso insustentável dos recursos naturais que explora. Percebe-se o uso de estratégias de exemplificação, pois a empresa busca projetar uma imagem de responsabilidade e integridade. E, ao relatar que sua estratégia se baseia na adoção de boas práticas para mitigar impactos negativos, a “*Mineur*” está utilizando estratégia de promoção organizacional, pois se apresenta como uma organização competente utilizando também táticas de encobrir, pois afirma desenvolver boas práticas ao mesmo tempo que causa danos irreparáveis nas comunidades em que atua.

Com relação à atuação econômica a mineradora relata que teve sua terceira maior geração de caixa, transmitindo uma imagem de confiança financeira aos *stakeholders*. Identifica-se nesta ação as estratégias de insinuação e promoção organizacional, pois a empresa busca passar uma imagem de atrativa, competente e bem-sucedida. A empresa não relata que deixou de pagar dívidas, manteve registros de trabalhos irregulares e sonegou impostos. A “*Mineur*” também coloca em seu relatório que um dos impactos positivos causados nas comunidades onde atua é o aumento da arrecadação pública, uma informação questionada pelo acúmulo de uma dívida referente ao não pagamento de impostos. Neste caso, em específico, a empresa somente procedeu com o refinanciamento da dívida ao ver suas ações caírem. Ao relatar que gera impactos econômicos positivos utiliza-se de táticas indiretas de engrandecer e enaltecer pois procura passar uma imagem positiva da empresa para os *stakeholders*.

Os diversos fatos apontados mostram que a mineradora “*Mineur*” assim como a empresa “*Cimenterie*” utiliza o gerenciamento de impressão em seu relatório de sustentabilidade, redes sociais e site institucional. Por meio das análises realizadas percebe-se que a organização manipula muitas das informações que são divulgadas em seu relatório de sustentabilidade, site institucional e redes sociais. Diversos comportamentos e ações da “*Mineur*” não permitem enquadrá-la como uma organização sustentável, contudo é a imagem que a empresa passa para àqueles que leem seus documentos relacionados a sustentabilidade. Adotar a sustentabilidade em seu discurso e publicar relatório de sustentabilidade em conformidade com a GRI é um meio de construir uma imagem que lhe dá crédito perante os *stakeholders*, permitindo assim influenciar a percepção de seus consumidores e sociedades nas quais se instala.

Essa manipulação se dá por meio de uma reorganização da disposição gramatical das narrativas, de tal forma que a mensagem apresentada não seja incoerente, ao mesmo tempo em que omite elementos que deslegitimam a construção da imagem organizacional que a empresa pretende veicular. Apresenta-se fatos parciais e dados que corroboram para os discursos presentes nos relatórios de sustentabilidade de forma assertiva com correlações que possuem lastro na realidade. Porém, omite que há práticas operacionais ou filosofias de gestão que se apresentam como programas de promoção de sustentabilidade, cujos motivadores podem ser majoritariamente econômicos.

O gerenciamento de impressões realizado pelas organizações se utiliza de uma lacuna teórica presente nos conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. Ambos os termos não definem objetivamente o que torna algo sustentável ou o que caracteriza um processo como um desenvolvimento sustentável. Por isso, permitem que brechas sejam exploradas pelas empresas para que estas sejam seus próprios avaliadores, e assim o fazem, se autointitulando como sustentáveis. Para as organizações analisadas, ser sustentável ou promover o desenvolvimento sustentável é realizar a construção de uma identidade organizacional a partir de relações entre a organização com ações voltadas para fins sociais e ambientais que beneficiem a comunidade. Porém, pouco fazem para alterar sistemas de gestão ou operações que tragam impactos negativos para as locais em que atuam.

5 Considerações finais

Este estudo teve por objetivo analisar se as organizações “*Cimenterie*” e “*Mineur*” utilizam o gerenciamento de impressões em seus discursos relacionados à sustentabilidade. Tal análise foi realizada a partir de relatórios de sustentabilidade publicados em conformidade com a GRI, bem como de documentos midiáticos sobre as duas empresas. As informações analisadas permitem considerar que a “*Cimenterie*” e a “*Mineur*” utilizam o gerenciamento de impressões em assuntos relacionados ao desenvolvimento sustentável e à sustentabilidade para impactar os *stakeholders* e transmitir uma imagem positiva das ações da empresa.

Ao comparar os impactos ambientais, sociais e econômicos causados pelas organizações, identifica-se que o impacto ambiental causado pela “*Mineur*” é de maior proporção em relação aos impactos causados pela “*Cimenterie*”. Já em relação a impactos sociais a “*Cimenterie*” apresenta maior proporção. Com relação a impactos econômicos pode-se dizer que são proporcionalmente iguais, e ainda semelhantes, pois ambas apresentam crescimento econômico por meio de sonegação de impostos, e não pagamentos devidos à funcionários.

Conforme informações disponíveis no relatório de sustentabilidade e no site das empresas, são desenvolvidos programas para minimizar impactos causados por elas. Entretanto, foram encontradas algumas divergências e omissões entre o que está publicado no relatório de sustentabilidade, e informações publicadas em mídias e informações no JusBrasil. Tal fato explica o motivo pelo qual as empresas utilizam táticas e estratégias do gerenciamento de impressões em seus discursos relacionados à sustentabilidade.

Em relação ao uso do gerenciamento de impressões, ambas as organizações assim procederam como uma prática preventiva e corretiva para compensar ocorrências que poderiam desabonar a imagem organizacional da empresa. Por meio das estratégias e táticas é possível proteger as projeções, reputação e construir uma fachada de empresa sustentável.

O uso de gerenciamento de impressões adotado pelas organizações chama a atenção para uma problemática recorrente em diversos segmentos, organizações que se intitulam sustentáveis e comprometidas com a sociedade, no entanto, se escondem por debaixo de uma máscara que não lhes representa, pois agem com desrespeito ao meio

ambiente e a sociedade. Formulam uma fachada que consiste em um jogo de manipulação, de encobrimento, e de revelações falsas.

A discussão teórica sobre gerenciamento de impressões permitiu conhecer mais a fundo, essa prática que já é utilizada por muitas organizações. Ao longo do artigo ao apresentar as informações do relatório e de fontes midiáticas foi possível atrelar o conceito à prática, ao observar que as empresas manipulam informações, dados e notícias para que tenham sempre uma imagem favorável. Cabe destacar o caráter de denúncia presente nesta pesquisa, pois chama a atenção para a manipulação que as organizações fazem de sua imagem para conseguir influenciar acionistas, sociedades, dentre outros *stakeholders*.

Por fim, verificou-se que informações apresentadas e discutidas no presente estudo seguem um raciocínio lógico, pois com maior importância dada ao desenvolvimento sustentável e à sustentabilidade, as organizações se viram obrigadas a assumirem algum tipo de compromisso, assim buscaram publicar relatórios de sustentabilidade. Essa atitude é uma forma de gerenciar sua imagem perante diversos *stakeholders*, pois por ela é possível transmitir uma imagem favorável, desde que utilizadas as táticas e as estratégias do gerenciamento de impressões. Seja para minimizar fatos negativos ou maximizar fatos positivos. Desse modo, apesar das limitações encontradas para realização do estudo, os resultados foram satisfatórios, pois conseguiram atingir os objetivos estabelecidos inicialmente.

Ressalta-se que a identidade organizacional apesar de socialmente construída - a partir do empreendimento de discursos que apresentem algum tipo de elemento que represente uma preocupação ambiental, social e econômica da organização para com seu contexto – ela só pode ser legitimada a partir de um discurso que possua um certo grau de lastro com a realidade. Ou seja, depende de práticas, que sejam reconhecidas como promotoras de sustentabilidade e de um desenvolvimento sustentável por indivíduos e estruturas externos à empresa.

Como indicações para pesquisas futuras é possível investigar como organizações constroem uma imagem sustentável utilizando outros conceitos do gerenciamento de impressões, realizar estudos comparativos de empresas do mesmo segmento para identificar como as organizações manipulam sua imagem. Ou pesquisas realizadas *in loco* podem ampliar os níveis de pesquisa sobre o tema.

Referências

- Almeida, F. (2002). O Bom Negócio da Sustentabilidade (1ª edição ed.). *Rio de Janeiro: Nova*.
- Alvesson, M. (1990). Organization: from substance to image?. *Organization studies*, 11(3), 373-394.
- Banerjee, S. B. (2003). Who sustains whose development? Sustainable development and the reinvention of nature. *Organization studies*, 24(1), 143-180.
- Comum, N. F. (1991). Comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento. Editora FGV.

- Dias, R. (2008). *Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. 10 Edição. Editora Atlas.
- Fialho, F. A. P., Montibeller Filho, G., Macedo, M., & MITIDIARI, T. D. C. (2008). *Gestão da sustentabilidade na era do conhecimento*. Visual Books.
- Mohamed, A. A., Gardner, W. L., & Paolillo, J. G. (1999). A taxonomy of organizational impression management tactics. *Journal of Competitiveness Studies*, 7(1), 108.
- Global Reporting Initiative – GRI. G4 Diretrizes para relato de sustentabilidade. Recuperado em novembro 02, 2017. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-One.pdf>
- Goffman, E. (2002). *A representação do eu na vida cotidiana*. 17ª edição. Editora Vozes.
- Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. *Psychological perspectives on the self*, 1(1).
- KPMG. Vale a pena publicar relato de sustentabilidade. Recuperado em novembro, 10, 2017. http://www.kpmg.com/br/pt/estudos_analises/artigosepublicacoes/paginas/releas-e-vale-a-pena-publicar-um-relatorio-de-sustentabilidade.aspx
- Layrargues, P. P. (1997). Do ecodesenvolvimento ao desenvolvimento sustentável: evolução de um conceito. *Revista Proposta*, 25(71), 5-10.
- Laville Elisabeth. (2009). *A empresa Verde*. Editora Ote.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological bulletin*, 107(1), 34.
- Ludke, M., & André, M. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo, EPU.
- Mendonça, J. R. C. D. (2004). *O Gerenciamento de Impressões como Meio de Influência Social nas Organizações: uma perspectiva dramatúrgica*. 2004. 213 f (Doctoral dissertation, Tese (Doutorado em Administração)-Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre).
- Minayo, M. C. D. S. (1994). Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social, 21, 9-29. In de Souza Minayo, M. C., Deslandes, S. F., & Gomes, R. (2011). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Editora Vozes Limitada.
- Milne, M. J., Kearins, K., & Walton, S. (2006). Creating adventures in wonderland: The journey metaphor and environmental sustainability. *Organization*, 13(6), 801-839.
- Mohamed, A. A., Gardner, W. L., & Paolillo, J. G. (1999). A taxonomy of organizational impression management tactics. *Journal of Competitiveness Studies*, 7(1), 108.
- Munck, L., & de Souza, R. B. (2009). Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. *REBRAE*, 2(2), 185-202.
- Relatório Carrots and Sticks, (2013). GRI- KPMG. Recuperado em novembro, 25, 2017: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/carrots-and-sticks.pdf>.

- Rosenfeld, P. (1997). Impression management, fairness, and the employment interview. *Journal of business ethics*, 16(8), 801-808.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R. A., & Riordan, C. A. (2002). *Impression management: Building and enhancing reputations at work*. Thomson Learning.
- Da Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. *UFSC, Florianópolis, 4a. edição*, 123.
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression management*. Brooks/Cole.
- Triviños, A. N. S. (1987). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.
- Wood Jr, T. (1999). Organizações de simbolismo intensivo. In CALDAS, Miguel P. & WOOD Jr., Thomaz. *Transformação e Realidade Organizacional: uma perspectiva brasileira*. Editora Atlas.

Dados dos autores:

Camila Cristina Ferreira

 ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5642-5070>

Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina. Londrina, Paraná, Brasil. E-mail: cah.mg@hotmail.com.

Rodrigo Maia Marinello

 ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7623-9048>

Mestrando em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina. Londrina, Paraná, Brasil. E-mail: rodrigomaia_marinello@outlook.com.

Beatriz de Biasi Della Togna

 ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3718-3141>

Graduada em Administração pela Universidade Estadual de Londrina. Londrina, Paraná, Brasil. E-mail: beatrizbiasidt@gmail.com.

Rafael Borim-de-Souza

 ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5240-5286>

Doutorado em Administração. Professor no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina. Londrina, Paraná, Brasil. E-mail: borim@uel.br.

Como citar este artigo:

Ferreira, C. C., Marinello, R. M., Togna, B. de B. D., & Souza, R. B. (2022). O Gerenciamento de Impressões no Discurso Sustentável de uma Cimenteira e uma Mineradora. *AOS - Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 11(1). <http://dx.doi.org/10.17648/aos.v11i1.1017>