

O RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE E AS FONTES MIDIÁTICAS DESCREVEM A MESMA EMPRESA? O USO DO GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES EM DISCURSOS SOBRE O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL POR UMA CIMENTEIRA

CAMILA CRISTINA FERREIRA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)
cah.mg@hotmail.com

RAFAEL BORIM DE SOUZA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)
r.borim.de.souza@gmail.com

BEATRIZ DE BIASI DELLA TOGNA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)
beatrizbiasidt@gmail.com

O RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE E AS FONTES MIDIÁTICAS DESCREVEM A MESMA EMPRESA? O USO DO GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES EM DISCURSOS SOBRE O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL POR UMA CIMENTEIRA

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 desenvolvimento sustentável remete a uma harmonia entre desenvolvimento econômico e conservação ambiental, para a qual se faz necessário reduzir o consumo, o uso de matérias primas e aumentar a utilização de recursos renováveis, a reciclagem.

Perante este cenário de alterações ambientais, econômicas e sociais, a sociedade tem procurado um meio de amenizar o impacto ocasionado por seu alto consumo, por ações como reciclagem e compra de produtos que não impactam o ambiente, ações estas que indicam certa preocupação com a sustentabilidade. A sustentabilidade significa sustentar, suportar ou manter, ou seja, pode ser considerada uma empresa sustentável aquela que incorpora os conceitos e objetivos relacionados ao desenvolvimento sustentável em suas práticas e políticas de modo consistente, propiciando uma liquidez econômica, seguridade social e respeito ao meio ambiente (LAVILLE, 2009)

Diante das mudanças, as organizações vêm adotando uma postura de comprometimento com a sustentabilidade nos pilares social, econômico e ambiental. Isso porque elas têm implantado ações sustentáveis em seus processos de gestão. A sustentabilidade que antes era vista como gasto, passa a ser compreendida como vantagem competitiva e além disso melhora a imagem da empresa perante seus *stakeholders*. As organizações procuram mostrar esse compromisso com a sustentabilidade por meio da publicação dos relatórios de sustentabilidade, documento este em que é possível registrar todos compromissos e práticas desenvolvidas pela organização no período de um ano. A GRI (Global Reporting Initiative) é a pioneira na área de sustentabilidade, muitas organizações utilizam-se de suas diretrizes para publicar os relatórios de sustentabilidade.

Por meio da publicação de relatórios e demonstração de compromisso com o desenvolvimento sustentável as empresas adquirem uma imagem social positiva, o que não significa que seja a realidade das ações empregadas por elas. Muitos gestores e publicitários tem como desafio, construir uma imagem para a organização ou marca, e construí-la não é apenas fazer campanhas afirmando o que se quer transmitir aos consumidores. Requer por muitas vezes um processo de “maquiagem”, no entanto o que vale para os humanos vale para a organização, uma maquiagem não pode enganar por muito tempo. Assim, as organizações que manipulam suas informações ao lançar na mídia apenas o que vai trazer benefício a sua imagem, estão contribuindo para que os consumidores fiquem alienados ao que realmente acontece.

Esse processo de “maquiagem” e manipulação de informações, pode ser feito por meio do gerenciamento de impressões, que é utilizado pelas organizações para gerar a elas uma imagem positiva perante seus *stakeholders* por meio do controle de informações. Deste modo, o gerenciamento de impressões se refere às muitas maneiras através das quais os indivíduos podem buscar controlar as impressões que os outros tem deles: seus comportamentos, motivações, moralidade e atributos pessoais, tais como confiança, inteligência e potencial futuro podem ser manipulados a fim de influenciar a percepção de quem se deseja (ROSENFELD, 1997). Assim em contexto organizacional, pressupõe-se que as organizações por meio do gerenciamento de impressões, podem controlar o que querem que chegue a mídia e utilizam-se da publicação de

relatórios de sustentabilidade como ferramenta para gerenciar sua imagem, pois podem passar a seus *stakeholders* uma visão de empresa responsável e sustentável.

Frente ao exposto este estudo justifica-se pela necessidade de investigar em contexto organizacional se as organizações aplicam gerenciamento de impressões em seus discursos e relatórios relacionados ao desenvolvimento sustentável. Assim, investiga-se em determinada organização que publica relatório de sustentabilidade em conformidade com a GRI se a mesma utiliza o gerenciamento de impressões no conteúdo de seu relatório e outros documentos institucionais e posteriormente confronta-se as informações do relatório com informações disponíveis na mídia, no site JusBrasil e em outros documentos de domínio público.

Diante das considerações apresentadas este estudo tem por objetivo discutir teoricamente os conceitos de: gerenciamento de impressões, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade e relatórios de sustentabilidade e GRI. Após discussão teórica dos conceitos foram analisados documentos da empresa estudada que forneçam informações contestando ou confirmando o que está publicado no relatório de sustentabilidade.

2 GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES

O conceito de gerenciamento de impressões foi iniciado pelo antropólogo e sociólogo americano 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.

O conceito desenvolveu-se na psicologia social referindo-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” (MENDONÇA, 2004, p.16). Com isso, o gerenciamento de impressões pode ser interpretado como mecanismo de controle de impressões sobre um grupo ou organizações como um todo (MOHAMED et al. 1999).

Goffman (2002) cita que o gerenciamento de impressões envolve a tentativa de estabelecer o significado ou o propósito de 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), citado por Mendonça (2004, p. 17), o gerenciamento de impressões relaciona-se com influência:

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

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 é pode ser feito pelas organizações.

Em âmbito organizacional, o gerenciamento de impressões abrange a manipulação estratégica das ações e informações divulgadas ao público e *stakeholders*. Utilizam-se da comunicação e canais midiáticos para a gestão da imagem da empresa 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”. Do mesmo modo, citam como sendo o controle de ações e informações reveladas por alguém ou por uma organização de forma a influenciar a percepção que os outros formam a seu respeito (GARDNER; PAOLILLO, 1999).

O termo “gerenciamento de impressões” evoca imagens de estratégias e táticas, de pessoas manobrando posições no mundo social, tentando controlar como elas aparecem e visando à realização de objetivos particulares (SCHLENKER, 1980). Jones e Pittman (1982) acreditam que os atores sociais podem adotar diferentes estratégias de gerenciamento de impressões, essa taxonomia foi posteriormente transposta por Mohamed *et al* (1999) para o nível organizacional de análise. O gerenciamento de impressões conta com algumas estratégias organizacionais, como: estratégias de insinuação, promoção organizacional, exemplificação, intimidação e suplicação as quais têm o objetivo de gerar perspectivas positivas para a imagem da empresa.

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 frustam 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)

Há também as táticas de gerenciamento de impressões com a mesma finalidade: criar uma impressão positiva, rápida e de curto prazo no alvo (ROSENFELD, 1997). Desse modo, segundo Mohamed, Gardner e Paolillo (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 de mantê-las quando algum evento ameaça a sua manutenção. Assim, as assertivas partem de uma iniciativa da organização e as defensivas partem da reação da organização a situações que podem afetar sua reputação.

Quadro 2 - Táticas de Gerenciamento de Impressões

Táticas	Comportamento	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).

As táticas diretas e defensivas são acionadas após um evento potencialmente danoso à Reputação organizacional, visando recuperá-la (MOHAMED; GARDNER PAOLILLO, 1999). 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).

Muitos autores (ALVESSON, 1990; ROSENFELD, 2002; GIACALONE, 2002; RIORDAN, 2002; WOOD JUNIOR, 2000) trouxeram contribuições sobre o gerenciamento de impressões, complementando o conceito inicial de Goffman (2002). Para o presente estudo será usada a seguinte definição: maneiras pelas quais os indivíduos buscam controlar 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).

3 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O termo desenvolvimento sustentável difundiu-se a partir da década de 1980 após divulgação do conceito no relatório *Brundtland* publicado no relatório *Our Common Future*, elaborado pela WCED - *World Commission on Environment and Development*. O relatório Brundtland, de 1987, da Comissão Mundial sobre meio ambiente 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 sustentabilidade 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 afim 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. Há uma contradição no termo desenvolvimento sustentável já que a associação das noções de sustentabilidade e desenvolvimento encerra uma contradição de difícil solução. O termo sustentabilidade advindo da ecologia carrega o significado de tendência à estabilidade, equilíbrio dinâmico e interdependência entre ecossistemas, enquanto desenvolvimento diz respeito ao crescimento dos meios de produção, à acumulação e expansão das forças produtivas (DIAS, 2008).

Com intuito de buscar o desenvolvimento sustentável as empresas têm adotado o desenvolvimento sustentável em seus processos, readaptando-se à novas estratégias e atitudes para que a mesma possa 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 perante todos *stakeholders*.

Uma das características importantes para uma organização ser sustentável, de acordo com Dias (2008) é que é preciso que ela se preocupe 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 cada vez mais 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 de desenvolvimento sustentável que muitas empresas incorporam são incompatíveis na prática. Além de muito argumentado por planejadores, ambientalistas e economistas, o objetivo do desenvolvimento sustentável remete que seja necessário que as pessoas agora e no futuro atinjam um nível satisfatório de desenvolvimento social e econômico, porém não é o que é visto. As diferenças sociais e econômicas são discrepantes e geram inúmeros conflitos. A economia deveria crescer de forma sustentável de modo que todos pudessem ter acesso a novas tecnologias, bens de consumo, alimentos; assim a pobreza diminuiria e a degradação ambiental também. Contudo não é o que acontece no sistema capitalista; onde alguns países têm níveis melhores que outros explorando incessantemente os recursos naturais e poluindo em grande escala (DIAS, 2008).

De acordo com Layrargues (1997, p. 5), em seu debate crítico a respeito do termo desenvolvimento sustentável, sinalizava que “no atual estado do desenvolvimento tecnológico, considerando suas implicações ambientais, o padrão de consumo do Primeiro Mundo definitivamente é insustentável e não generalizável ao conjunto da humanidade”. O crescimento mundial é cada vez maior, com um consumo frenético dos recursos naturais e com pouca capacidade de serem renovados. Logo, os países deveriam deixar as disputas de poder e cooperar para o bom uso dos recursos da terra e preservar os habitats naturais para as futuras gerações usufruírem dos benefícios em comum. O desenvolvimento sustentável deveria deixar de ser ambíguo e tornar-se cada vez mais preciso e literal dentro das organizações.

Assim utilizar o conceito desenvolvimento sustentável requer muito cuidado e colocá-lo em prática é uma tarefa difícil na sociedade na qual vivemos, pois é uma sociedade predatória em termos ambientais, sociais e econômicos. Na teoria parece viável, porém são muitas as dificuldades para alcançá-lo. O olhar das empresas perante a sustentabilidade dos recursos ainda é mais uma prática de melhorar a imagem diante dos *stakeholders* e à concorrência, do que a real importância com o meio ambiente. A princípio, as empresas deveriam proceder em plena cooperação com os recursos e ecossistema, tornando-se organizações sustentáveis e conseqüentemente, impactar positivamente sua imagem ao público (LAVILLE, 2009).

Organizações sustentáveis podem ser definidas como empresas que conseguem produzir seus produtos sem agredir o meio ambiente e contribuem para o desenvolvimento social e econômico do meio onde atuam (LAVILLE, 2009). Por analogia, uma empresa considerada sustentável deve preocupar-se com o bem estar dos colaboradores, ser sustentável nos processos internos, além de zelar pela imagem e qualidade dos produtos/serviços. Pode-se dizer que as posturas sustentáveis adotadas pelas organizações são reflexo das exigências dos consumidores, ao aumento do consumo e da demanda atual, e principalmente pelos consumidores darem privilégio às empresas que tem o comportamento sustentável.

Na visão de Almeida (2002, p.54), uma das principais dificuldades que as organizações têm enfrentado para sobreviver no mercado é como economizar e ao mesmo tempo preservar o meio-ambiente. Com isso muitas organizações deixam de ser sustentáveis, por não saber readaptar seus processos de modo que eles possam minimizar os impactos causados. A sustentabilidade organizacional exige uma revisão do planejamento estratégico, no qual a visão, a missão, os objetivos sustentáveis e as pessoas estejam integrados e sejam compartilhados entre todos os envolvidos (FIALHO, 2008). Isso mostra que uma organização sustentável vai além da preservação do meio ambiente, inclui diversos fatores como valorização de seus colaboradores, propiciarem um ambiente agradável de trabalho, valorizar e fortalecer competências e habilidades dos colaboradores e educá-los a também agir sustentavelmente. Para as empresas consolidarem-se no conceito de sustentável, é fundamental que haja primeiramente a conscientização da necessidade de transformação dos processos internos. Uma evolução de dentro para fora.

Os estágios de incorporação de conceitos de sustentabilidade, de acordo com WBCSD (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. Além disso, o mesmo deve ser passível de supervisão para que possa acontecer o último estágio, o monitoramento de desempenho, que finalmente a empresa irá saber se está agindo conforme o plano de ação e quais os benefícios estão sendo alcançados pela organização.

Conclui-se que as organizações buscam ser reconhecidas sustentavelmente para ganhar vantagens competitivas no mercado e serem vistas como exemplo organizacional pelos *stakeholders*. Vale ressaltar ainda, uma outra visão das empresas que agem sustentavelmente porque percebem que é possível gerar uma economia em seus recursos. Por fim, utilizam-se de ferramentas para publicarem seu desempenho social, econômico e ambiental, como por exemplo os relatórios de sustentabilidade.

4 RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE E GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

O relatório de sustentabilidade consiste na prática de medir, divulgar e prestar contas do desempenho organizacional visando o desenvolvimento sustentável, tanto interna quanto externamente. Dentro dele deve ser apresentada uma descrição completa, equilibrada e sensata sobre o desempenho de sustentabilidade. Ou seja, cabe apresentação de dados positivos e negativos (KPMG, 2013).

Nota-se que cada vez mais as empresas adotam ou praticam ações sustentáveis para a publicação dos relatórios. Destacam seu desempenho, estabelecem os objetivos e monitoram as mudanças operacionais para que o público as visualizem como sendo um exemplo de empresa sustentável. 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.

Devido às rápidas mudanças climáticas, no mercado de trabalho e a desconfiança em relação ao mercado de capitais, cresce a pressão sobre as organizações por maior transparência e práticas sustentáveis. Com isso, as importâncias dos relatórios tornaram-se cada vez maiores. Essa foi uma das conclusões da 3ª edição do estudo “Carrots and Sticks”, realizado pela KPMG em 2013 e demonstrou algumas tendências em relação aos relatórios, como por exemplo: detectaram um aumento dos países com políticas sobre a elaboração dos relatórios de sustentabilidade. Observou-se também, um foco constante em empresas de grande porte e estatais, além do relatório de sustentabilidade ter se tornado uma das exigências de lançamento de ações em diversas bolsas de valores em países não membros da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico).

No Brasil, a prática de elaboração dos relatórios de sustentabilidade mostrou-se frequente. Iniciou-se por volta da década de 1980, quando desenvolveu um relato voluntário para incentivar as empresas a informarem 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. Outro exemplo foi a Bolsa de São Paulo, BM & F BOVESPA, que lançou o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), no qual foi concebida 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 pra 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 estavam seguindo 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 tornar padrão e cada vez mais comum a prática de relatórios de sustentabilidade, fornecendo orientação e suporte para as organizações. Sua visão é uma economia global sustentável no qual as organizações medem seu desempenho e impactos econômicos, ambientais e sociais bem como relacionados à governança de maneira responsável e transparente (GRI, 2013). A GRI estipulou algumas normas para a elaboração dos relatórios, com princípios e orientações padrão 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 econômico.

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, 2013)

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 acima, a publicação de relatórios na GRI melhora a comunicação com seus acionistas e demais *stakeholders* dentro das organizações, além de poder traçar estratégias voltadas para o futuro baseada em informações consistentes sobre os impactos positivos e negativos da sustentabilidade. Permite-se assim, maior transparência em relação ao desempenho da mesma ao público ocasionando uma imagem positiva de organização sustentável.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva. Por meio da pesquisa descritiva pode-se “proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses” (SILVA E MENEZES, 2001, p. 21). A abordagem qualitativa justifica-se, pois, “a interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicos no processo qualitativo. [...] O processo e seu significado são os focos principais de abordagem” (SILVA, MENEZES, 2000. p. 20). Esse estudo busca interpretar e dar significado aos fenômenos pesquisados.

Com relação ao procedimento, trata-se de um estudo teórico e documental. A análise documental constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema (LUDKE E ANDRÉ, 1986). Pois primeiramente é realizado um levantamento bibliográfico sobre temas importantes para o entendimento dos fenômenos analisados, e posteriormente é feita a análise de documentos que visam auxiliar na investigação do problema.

Nesta pesquisa é considerado objeto de estudo, determinada organização que publicou relatório de sustentabilidade de acordo com a GRI, e tem como foco de negócio atividades que impactam diretamente o meio ambiente. A fim de manter o sigilo da empresa analisada a mesma será aqui chamada de Cimenterie.

Primeiramente analisou-se o relatório de sustentabilidade e selecionou-se pontos de destaque com relação à atuação ambiental, social e econômica da organização. Após a leitura do relatório, analisou-se outros documentos de domínio público da organização como site institucional, redes sociais e notícias relacionadas à organização disponíveis na internet. Posteriormente buscou-se por informações que pudessem contradizer ou confirmar o que consta no relatório de sustentabilidade, assim buscou-se por informações no site JusBrasil, onde foi possível identificar sentenças e jurisdições processos, multas (trabalhistas, ambientais), recorreu-se também a sites como do IBAMA e TST afim de encontrar informações sobre a conduta da organização. Os fatos ilícitos foram analisados no período de 2010 a 2014.

A teoria do gerenciamento de impressões é utilizada como suporte na análise documental pois é feita uma análise comparativa do conteúdo publicado no relatório com o conteúdo encontrado nas fontes midiáticas. Por meio desta análise buscou-se verificar se a *Cimenterie* utilizou estratégias e táticas *de* gerenciamento de impressões nos discursos relacionados ao desenvolvimento sustentável.

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 e o que foi encontrado nas fontes midiáticas apoiando-se no referencial teórico do estudo.

6 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A organização Cimenterie é 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 vem buscando acrescentar em sua cultura a sustentabilidade desde a estratégia até aos relatórios nas diretrizes da GRI.

Em relação a atuação ambiental, a empresa afirma que embora não tenha um comitê corporativo para tratar da sustentabilidade, o tema é transversal dentro da empresa e faz parte do DNA comum da mesma, pois o ramo de trabalho 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, publica os relatórios de sustentabilidade e possui certificações em algumas unidades como a ISO.

No âmbito social, a empresa afirma em seu relatório de sustentabilidade que a importância e a força de seus talentos (colaboradores) é fundamental para a evolução do negócio, e por isso vem investindo em desenvolvimento e aproveitamento dos colaboradores. Exige 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, cita oferecer treinamentos e assistência diferenciada aos empregados, dependentes e portadores de doenças, mantêm CIPAs (Comissões Internas de Prevenção de Acidentes), proporciona programas de participação de lucros e resultados e possui bom relacionamento com os sindicatos.

No eixo econômico, a Cimenterie foi colocada como a oitava maior produtora global de cimento. A empresa alcançou um crescimento quase duas vezes superior ao registrado pelo mercado brasileiro, pois fortaleceu sua posição no mercado brasileiro de materiais básicos de construção ao expandir as operações e agregou 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 no qual foi descrita nos relatórios de sustentabilidade. Porém, ao investigar outras fontes midiáticas, descobriu-se que nem tudo que a empresa publicou nos relatórios condiz com as políticas e práticas adotadas pela mesma.

A empresa Cimenterie tem 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, e fontes midiáticas foi possível colher diversas informações sobre a organização com relação a sua atuação sustentável. Entretanto, no quadro abaixo foram citados os fatos ilícitos encontrados sobre a empresa e os impactos causados correlacionado às categorias e aspectos das diretrizes da GRI. Através de tais fatos, é possível

perceber que nem tudo que a empresa publicou em seu relatório de sustentabilidade condiz com as políticas e práticas adotadas pela mesma.

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 antisindical	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 Peliculosidade	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

Nota-se que a empresa procurou transmitir uma imagem oposta à imagem que realmente deveria transmitir. Exemplo disso, são as várias fotos de funcionários no relatório, aparentemente felizes, sorrindo com uma expressão de estarem orgulhosos por fazer parte da empresa. Todavia, no relatório nada consta sobre os vários processos trabalhistas, que foram encontrados no portal do TRT. Vale ressaltar ainda, que a empresa orgulha-se de publicar que seu faturamento foi 28% maior com relação ao ano anterior. No entanto a mesma não publica que sonegou impostos em estados onde possui fábricas, nem que em 2013 deixou de pagar a CFEM por utilizar recursos minerais do território brasileiro.

A empresa Cimenterie ainda cita ser um de seus princípios exigir uma atuação ética, responsável e com ênfase na segurança de seus fornecedores e respeito aos direitos humanos. Mas nem todas suas condutas estão alinhadas a seus princípios. Foram encontradas diversas queixas em relação a 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 que atua,

porém o que foi encontrado são diversas queixas com relação a poluição que a atividade da empresa causa nas comunidades provocando doenças respiratórias e ainda ter causado danos ao patrimônio público causando danos as vias públicas onde seus caminhões circulam.

Pode-se observar 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 conforme mostra o quadro abaixo.

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 antisindicalista. 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 da mesma serão indenizados por não terem recebido valor correto de periculosidade.
Ambiental	A empresa esta 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 limitação 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 VT30 tem investido em estudos de implantando ações de redução e reutilização de resíduos .	Em 2010 mantinha depósito a céu aberto de pneus usados no MS. Em 2012 estava armazenando lixo industrial próximo a rios no RJ.
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 edital publicado pela SEFZ-MT, convocando empresas a quitarem débitos fiscais . Em 2012 sonegou 5 milhões em impostos em uma das cidades situadas.
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 dizer 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 princípios apresentados são 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 a falta de segurança em operações da empresa, bem como irregularidades em registros de trabalho. E com relação às comunidades que atua há diversas queixas com relação a poluição que a atividade da empresa causa nas comunidades provocando doenças respiratórias, além da empresa ter causado danos ao patrimônio público causando danos as vias públicas onde seus caminhões circulam. Por meio da comparação destes fatos identifica-se a estratégias de insinuação, pois a empresa no relatório busca passar uma imagem de empresa atrativa.

A empresa esteve envolvida em deterioração de BRs em estados que 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 diz levar desenvolvimento para as cidades em que atua contribuindo para movimentação da economia local. E táticas defensivas de encobrir já que encontrou-se 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 a questão ambiental, a empresa aderiu a alguns acordos internacionais para redução da emissão de gases, tal atitude esta associada a estratégia de exemplificação e a tática de engrandecer. Quando a Cimenterie diz estar investindo em estudos para redução e reutilização de seus resíduos a empresa pode estar usando a tática defensiva de ofuscar, bem como a estratégia de promoção organizacional.

A capa do relatório de sustentabilidade da organização possui a imagem de uma paisagem – floresta com um rio cortando ao meio- ao utilizar essa imagem que nada tem a ver com o produto comercializado, certamente a organização a usou com o intuito de passar um imagem de quem cuida do meio ambiente, pode-se dizer que há o uso de táticas assertivas de enaltecer, pois procurar enaltecer a imagem por meio de características favoráveis.

Em sua atuação econômica a empresa 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, além das estratégias de promoção organizacional e exemplificação. 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.

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 “suposto cartel” alegando que tratou-se de um simples boato. Contudo a investigação teve início em 2006, e já teve julgamento em janeiro de 2014. Não é uma suposição é algo que foi provado após investigações e levou a condenação da empresa, junto com mais cinco cimenteiras. Em cálculos apresentados pelo relator do caso, apontam 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. E o que a organização foca em seu relatório de sustentabilidade é seu crescimento de 28% em relação ao ano anterior. 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.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve o objetivo de verificar se organizações usam o gerenciamento de impressões em seus discursos relacionados ao desenvolvimento sustentável. Para verificar se tal prática é utilizada ou não por organizações foi feita a análise de relatórios da GRI, bem como

análise de documentos midiáticos. A conclusão a que se chegou foi que a empresa analisada, Cimenterie, utiliza o gerenciamento de impressões em assuntos relacionados ao desenvolvimento sustentável em diretrizes e relatórios na GRI, para impactar os *stakeholders* e transmitir uma imagem positiva das ações da empresa.

Como a área de trabalho da empresa Cimenterie é diretamente ligada ao meio ambiente e a extração de recursos da natureza, é importante que tentem ao máximo ter uma imagem de empresa que age sustentavelmente, isso faz com que invista em um marketing visando uma imagem favorável perante os diversos *stakeholders*. Conforme informações disponíveis no relatório de sustentabilidade e site da empresa, a mesma têm programas para minimizar impactos causados por elas. Entretanto, foram encontradas algumas divergências e omissões entre fatos publicados no relatório da GRI, e informações publicadas em noticiários. Tal fato pode explicar o motivo pelo qual a empresa utiliza do uso de táticas e estratégias do gerenciamento de impressões em relação a seus discursos relacionados ao desenvolvimento sustentável.

Através da discussão teórica do conceito gerenciamento de impressões foi possível conhecer mais a fundo, essa prática que já é utilizada por muitas organizações como forma de um marketing com maquiagem. Ao longo do artigo ao apresentar dados do relatório e dados midiáticos foi possível atrelar o conceito a prática, ao observar que as empresas manipulam informações, dados, notícias para que tenha sempre uma imagem favorável. Desse modo, apesar de limitações encontradas para realização do estudo, os resultados foram satisfatórios, pois conseguiu atingir os objetivos estabelecidos inicialmente.

Por fim, verificou-se que informações apresentadas e discutidas no presente estudo seguem um raciocínio lógico, pois com maior importância dada ao desenvolvimento sustentável organizações se viram obrigadas a serem sustentáveis, assim buscaram publicar relatórios de sustentabilidade em conformidade com a GRI, essa atitude adotada pelas organizações é uma forma de gerenciar sua imagem perante diversos *stakeholders*, pois a mesma pode transmitir uma imagem favorável, desde que utilize as táticas e estratégias do gerenciamento de impressões. Seja para minimizar fatos negativos ou maximizar fatos positivos

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ALVESSON, Mats. Organization: from substance to image. *Organization Studies*, v. 11, n. 3, p. 373-94, 1990.

CMMAD – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. *Nosso futuro comum*. 2a ed. Tradução de Our common future. 1a ed. 1988. Rio de Janeiro : Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. 1. Ed. 3ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE – GRI. G4 Diretrizes para relato de sustentabilidade. Disponível em : <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-One.pdf> > : Acesso em : 02 de maio de 2017.

GOFFMAN, E. **A representação do Eu na vida cotidiana**. Tradução de Maria Célia Santos Raposo. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2002

JONES, E.E.; PITTMAN, T. S. Toward a general theory of strategic self-presentation. In: SULLS, J. (Ed.). Psychological perspectives on the self. Hillsdale: Erlbaum, 1982.

KPMG. Vale a pena publicar relato de sustentabilidade. Disponível em: <http://www.kpmg.com/br/pt/estudos_analises/artigosepublicacoes/paginas/release-vale-a-pena-publicar-um-relatorio-de-sustentabilidade.aspx>. Acesso em 10 de abril de 2017.

LAYRARGUES, P. P. **Do ecodesenvolvimento ao desenvolvimento sustentável: evolução de um conceito?** *Revista Proposta*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 71, 1997

LAVILLE, Elisabeth. **A empresa Verde**. Ote, 2009.

Leary, M.R.; Kowalsky, R.M. **Impression Management a literature review and two component model**. *Psychological Bulletin* v.107 1990

LUDKE, M.; ANDRÉ, M.E. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo, EPU, 1986.

MOHAMED, A. Amin; GARDNER, William L. PAOLILLO, Joseph G. H. A taxonomy of organizational impression management tactics. **Advances in Competitiveness Research**, v7, n1, Indiana, 1999

MENDONÇA, J. Ricardo C. de. **O gerenciamento de impressões como meio de influência social nas organizações: uma perspectiva dramática**. 2004. 213f. Tese (Doutorado em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

RELATÓRIO CARROTS AND STICKS, 2013. GRI- KPMG. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/carrots-and-sticks.pdf>. Acesso em 25 de maio de 2017.

ROSENFELD, Paul **Impression management, fairness and the employment interview**. *Journal of Business Ethics*, v.16, n.8, p.801, jun. 1997.

ROSENFELD, P.; GIACALONE, R. A.; RIORDAN, C. A. **Impression management: building and enhancing reputations at work**. London: Thomson Learning, 2002.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SCHLENKER, B. R. **Impression management: the self concept, social identity, and interpersonal relations**. Monterey: Brooks/Cole, 1980.

WOOD JR., Thomaz; DE PAULA, Ana Paula. Pop-management. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2001, Campinas. Anais... [s.l.]: 2001