

Racionalidade substantiva no gerenciamento de impressões: Uma análise dos relatórios corporativos da empresa JBS

Substantive rationality of impression management: An analysis of corporate reports of JBS

Juliana C. S. Cruz¹, Marly D. Rodrigues², Risolene A. M. Araújo³ e Adriana R. Silva^{4,5}

¹ Escritório de Contabilidade (Assessoria Contábil), Belém, PA, Brasil

² Associação Beneficente de Assistência Social e Hospitalar (Pró-Saúde), Belém, PA, Brasil

³ Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém, PA, Brasil

⁴ Instituto Politécnico de Santarém, Santarém, Portugal

⁵ Centro de Investigação em Contabilidade e Fiscalidade (CICF), Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA), Barcelos, Portugal

Notas das autoras

Juliana C. S. Cruz trabalha agora em Escritório de Contabilidade (Assessoria Contábil); Marly D. Rodrigues é agora analista de custos júnior na Associação Beneficente de Assistência Social e Hospitalar (Pró-Saúde); Risolene A. M. Araújo é agora docente da Faculdade de Ciências Contábeis (Facicon) da Universidade Federal do Pará (UFPA); Adriana R. Silva é agora professora adjunta da Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém do Instituto Politécnico de Santarém e membro integrada no Centro de Investigação em Contabilidade e Fiscalidade (CICF).

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Adriana R. Silva, Complexo Andaluz, Apartado 295, Santarém, Portugal, CEP 2001-904. *E-mail*: adrianarsilva.ars@gmail.com



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted for any purpose, even commercially, if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado para qualquer fim, mesmo que comercial, desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros.

Resumo

Objetivo: O objetivo deste estudo foi investigar a racionalidade substantiva inerente à prática do gerenciamento de impressões (GI).

Originalidade/valor: Com base na taxonomia criada por Merkl-Davies e Brennan (2011), analisam-se: 1. a discussão sob o eixo da perspectiva sociológica; e 2. as ações de racionalidade substantiva do GI que podem se manifestar a partir de ações de gestão simbólica. Nesse sentido, este estudo atende ao chamado de Merkl-Davies et al. (2011) ao colocar em prática um modelo pouco convencional de análise a partir da utilização dos relatórios corporativos (anual e de sustentabilidade) da empresa JBS com especial atenção à Operação “Carne Fraca”.

Design/metodologia/abordagem: Foi empreendida uma análise de conteúdo das narrativas contábeis dos relatórios corporativos da JBS entre o período de 2015 a 2018, à luz da estrutura conceitual de Merkl-Davies e Brennan.

Resultados: As narrativas contábeis sugerem indícios de GI e da racionalidade substantiva. A racionalidade substantiva foi utilizada pelos preparadores dos relatórios corporativos a fim de legitimar as ações da companhia, sendo as manifestações dessa prática mais significativas no relatório de 2017, ano do evento Operação “Carne Fraca”. As implicações desta pesquisa residem em demonstrar evidências que direcionam as empresas quanto ao uso de narrativas contábeis para convencer a sociedade de suas ações condizentes com a estrutura de regras e normas sociais. Ademais, destacamos que as narrativas contábeis devem ser analisadas com cautela, uma vez que podem ser elaboradas sob a égide do comportamento oportunista do gestor.

Palavras-chave: comunicação corporativa, gerenciamento de impressões, legitimidade, racionalidade substantiva, gestão simbólica

Abstract

Objective: To investigate the substantive rationality inherent to the practice of impression management (IM).

Originality/value: Based on the taxonomy created by Merkl-Davies and Brennan (2011), it is analyzed: 1. the discussion under the sociological perspective; and 2. the actions of substantive rationality in the management of impressions that can manifest through actions of symbolic management. This study responds to the call of Merkl-Davies et al. (2011) by putting into practice an unconventional analytical model based on the use of the corporate reports (annual and sustainability) of the company JBS with special attention to the “Carne Fraca” [Weak Meat] Operation.

Design/methodology/approach: A content analysis of the accounting narratives of JBS’ corporate reports between 2015 and 2018 was carried out.

Findings: Accounting narratives suggest evidence of IM and substantive rationality. The preparers of the corporate reports used substantive rationality to legitimize the company’s actions, with the most significant manifestations of this practice in the 2017 report, the year of the “Carne Fraca” operation. The implications of this research lie in demonstrating evidence that guides companies regarding the use of accounting narratives to convince society of their actions as consistent with the structure of social rules and norms. Furthermore, we emphasize that the accounting narratives must be analyzed with caution since they can be elaborated under the influence of the manager’s opportunistic behavior.

Keywords: corporate communication, impression management, legitimacy, substantive rationality, symbolic management.

INTRODUÇÃO

A divulgação de informações corporativas é motivada pela busca por legitimidade organizacional, construção de imagem positiva da organização e obtenção de benefícios econômicos (Cintra, 2011). Nesse sentido, a busca dos gestores por legitimar suas ações pode gerar significativo impacto no conteúdo e na forma da evidenciação corporativa (Lindblom, 1994). No contexto da pesquisa contábil, os relatórios corporativos menos regulamentados são selecionados estrategicamente pela gestão para influenciar as percepções das partes interessadas (Brennan & Merkl-Davies, 2013). Em sequência, no intuito de causar uma reação favorável perante os acionistas, governos e demais indivíduos em relação a uma entidade ou gestor, há a possibilidade de ocorrer o gerenciamento de impressão (ou de imagem) nos relatórios corporativos (Souza, 2013).

A elaboração dos relatórios corporativos acontece em um contexto social, os quais são influenciados por normas e regras sociais (Merkl-Davies & Brennan, 2007, 2011). Nessa conjuntura, o gerenciamento de impressão (GI) ocorre quando a administração escolhe as informações a serem exibidas nos relatórios corporativos para criar imagens ou identidades socialmente desejadas (Godfrey et al., 2003). Seja por questões relacionadas a legitimidade, reputação, *status*, *marketing* ou fatores econômicos (Souza, 2013), organizações que enfrentam eventos ou fortes pressões sociais podem tomar a decisão de usar uma variedade de estratégias de GI para influenciar positivamente a sua imagem perante a sociedade (Elsbach & Sutton, 1992).

As decisões baseadas nas melhores estratégias possíveis para alcançar determinados fins são consideradas racionais (Tomer, 2008). Considerando a influência de normas e regras sociais para alcançar a legitimidade social, a racionalidade substantiva é aplicada pelos gestores para a escolha de estratégias de GI (Merkl-Davies & Brennan, 2011). Isso ocorre porque a racionalidade substantiva é aquela que não emprega o cálculo propositalmente racional, mas admite o igualitarismo, o hedonismo, o utilitarismo, a ética e a posição social para o estabelecimento de um fato (Weber, 2019). Por sua vez, no contexto do relato narrativo corporativo, a racionalidade substantiva aborda principalmente questões sociais e ambientais, como comércio justo, igualdade no local de trabalho e poluição (Merkl-Davies & Brennan, 2011).

O foco desta pesquisa é o uso das narrativas contábeis para a prática do GI com o objetivo de alcançar e/ou manter a legitimidade social da entidade. Nessa perspectiva, as motivações e ações das organizações modernas deixam de estar exclusivamente relacionadas a fatores que envolvam a mensu-

ração, ou a distorção de dados que afetam o desempenho econômico e financeiro das organizações, e passam a estar associadas a fatores ou valores que transcendem as vantagens econômicas, ou seja, as narrativas contábeis podem refletir um agir estratégico das organizações voltado para a disseminação de valores intrínsecos, como ética estética e moral (Brennan & Merkl-Davies, 2013; Fernandes & Ponchirolli, 2011). Diante de tais argumentos, foi traçada a seguinte problemática:

- Como a racionalidade substantiva inerente ao gerenciamento de impressão é evidenciada nos relatórios corporativos da JBS, em virtude da ocorrência da Operação “Carne Fraca”?

Com o objetivo de investigar a racionalidade substantiva inerente à prática do GI nos relatórios corporativos da JBS, este estudo atende ao chamado de Merkl-Davies et al. (2011) ao colocar em prática um modelo pouco convencional de análise a partir da utilização dos relatórios corporativos (anual e de sustentabilidade) dessa empresa entre 2015 e 2018. Teoricamente, contribuímos para esse processo ao adaptarmos a estrutura integrada de GI defendida por Merkl-Davies e Brennan (2011), incorporando um modelo prático de análise para fundamentar a racionalidade substantiva do GI. Em termos práticos, destacamos que as narrativas contábeis devem ser analisadas com cautela, uma vez que podem ser elaboradas sob a égide do comportamento oportunista do gestor, ou seja, a partir de um posicionamento verbal que venha potencializar e ressignificar fatos, eventos e ações.

Pelo exposto, acredita-se que o presente estudo apresenta implicações práticas ao demonstrar evidências que direcionam as empresas quanto ao uso de narrativas contábeis para convencer a sociedade de suas ações condizentes com a estrutura de regras e normas sociais. Ademais, demonstra-se ao usuário da informação a necessidade de verificação e compreensão a respeito do processo em torno da comunicação e transparência das informações financeiras e não financeiras, uma vez que estas podem ser evidenciadas de acordo com os objetivos das organizações.

REFERENCIAL TEÓRICO

Com a pretensão de buscar um embasamento teórico capaz de gerar uma reflexão sobre a prática de GI nos relatórios corporativos da JBS, esta seção conta com a contextualização sobre comunicação corporativa e divulgação de informações corporativas, além da relação da legitimidade organizacional com o GI e a racionalidade substantiva.

Comunicação e divulgação de informações corporativas

Ações de comunicação corporativa podem ser colocadas em prática a fim de potencializar o caráter interpretativo envolvido na relação organização e sociedade. Entre essas estratégias, destacam-se: propaganda corporativa, relações com a mídia, comunicações financeiras, relações com os empregados, relações com a comunidade e filantropia corporativa, relações com o governo e comunicações de crises (Argenti, 1996; Mendonça & Amantino-de-Andrade, 2003). Os relatórios da contabilidade e de sustentabilidade também são utilizados como ferramentas para promover a comunicação entre a organização e a sociedade (Penteado, 2013). Ademais, destaca-se que os meios de comunicação utilizados pela contabilidade assumem formatos numéricos, narrativas escritas, gráficos, tabelas, fotografias, desenhos animados (Cooper, 2013), narrativas formais e informais, páginas na *web*, relatos orais e apresentações de vídeo (Davison, 2011).

De acordo com Merkl-Davies e Brennan (2017), a comunicação contábil apresentada a partir de documentos narrativos corporativos pode ocorrer por três motivos: necessidade de comunicar as partes externas de maneira clara e transparente, moldar as mensagens de acordo com a própria agenda ou para enganar o público. Diante disso, Silva (2016) alerta sobre a manipulação das informações apresentadas nos demonstrativos das empresas com a finalidade de criar uma impressão que não corresponde à sua real situação econômica financeira. Dessa forma, a possibilidade de manutenção da imagem organizacional por meio da manipulação de dados pode sugerir um quadro de GI organizacional. Logo, é natural que surjam questionamentos acerca da confiabilidade das informações a serem apresentadas nos relatórios corporativos das empresas, pois, de acordo com Lindblom (1994), a busca dos gestores por legitimar suas ações gera significativo impacto no conteúdo e na forma da evidenciação corporativa.

Essa conjuntura tem ocasionado uma preocupação permanente dos órgãos normatizadores com a qualidade na divulgação das informações evidenciadas pelas organizações (Cardoso et al., 2014). Inclusive, Baraibar-Diez e Sotorrió (2018) destacam a importância da transparência no processo de divulgação das informações corporativas. Outrora, autores como Azzone et al. (1997) já defendiam que é fundamental que todos os relatórios corporativos apresentem relevância, confiabilidade, compreensibilidade e comparabilidade, pois esses são os quatro pilares sobre os quais qualquer relatório deve estar alicerçado, de modo a garantir a credibilidade do documento.

Portanto, torna-se necessário que os *stakeholders* fiquem atentos para o conteúdo que as companhias vêm relatando em seus relatórios corporativos, de modo a verificar se as informações divulgadas realmente condizem com a prática produtiva da organização ou se servem apenas para produzir uma maquiagem de empresa socialmente responsável (Costa et al., 2018). Conforme Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003), a existência de motivos tendenciosos a impulsionar os gestores a divulgar suas informações econômicas, sociais e ambientais pode favorecer a prática do GI organizacional.

Legitimidade corporativa

A legitimidade de uma organização está fundamentada na ideia de que existe uma espécie de contrato social entre as entidades e a sociedade em que atuam, representando um conjunto de expectativas implícitas ou explícitas de seus membros, a respeito do modo como elas devem operar (Pereira, Bruni et al., 2010). Para tanto, as organizações apegam-se aos aspectos que afetam positivamente a percepção do público pretendido, promovendo a manutenção favorável de sua imagem a partir do gerenciamento de comportamentos, comunicação, marca e valores (Vance & Ângelo, 2007).

A possibilidade de conflitos ou inconsistências entre a imagem pretendida pela organização e a imagem percebida pelos *stakeholders* poderá colocar a legitimidade e, conseqüentemente, a imagem corporativa como aspectos inerentes à prática de GI para o processo de manutenção da legitimidade organizacional (Mendonça & Helal, 2017).

A diversidade de elementos inerentes à ideia de manutenção da legitimidade corporativa permite à organização o gerenciamento de risco associado à sua imagem organizacional por diferentes aspectos, como os econômicos (sinais contábeis e de mercado) e os sociais (conformidade com normas e regras). Assim, um caminho a ser seguido está relacionado aos sinais institucionais que indicam que as empresas estão de acordo com as normas, regras e crenças sociais, ou seja, sinalizam ações racionais que inspiram credibilidade, qualidade, confiança, segurança e responsabilidade (Fombrun & Shanley, 1990; Vance & Ângelo, 2007). De acordo com Dowling (2001), a imagem corporativa é definida com base em valores humanos, como honestidade e responsabilidade. Dessa forma, ela só é bem-sucedida quando há, de fato, o alinhamento entre os valores dos *stakeholders* e aqueles pretendidos pela organização.

Nesse sentido, o GI reside na evidenciação de informações financeiras, sociais e ambientais relativas ao segmento dos negócios da organização e

ações que sinalizem a minimização das desigualdades de interesses, que indiquem evolução de práticas pautadas em transparência, credibilidade, qualidade, confiança, responsabilidade, criação de valor da empresa, legitimidade e *status* (Fombrun & Shanley, 1990; Cardoso et al., 2014). Isto é, representa a divulgação de informações e práticas que podem influenciar os *stakeholders* a tomar decisões racionais em relação à empresa, de modo a amenizar a incerteza, melhorar a eficiência e contribuir para o desenvolvimento e a sobrevivência dela (Baraibar-Diez & Sotorrío, 2018).

É bem verdade que a inserção de ações racionais no ambiente corporativo pode sugerir o GI pela ótica da racionalidade substantiva. De acordo com Merkl-Davies e Brennan (2011), a racionalidade substantiva do GI se faz presente em situações que indicam divergências entre os valores retratados e os valores reais, de modo a sugerir, entre outros fatores, ameaça à legitimidade organizacional e comprometimento da imagem corporativa.

Estrutura conceitual de Merkl-Davies e Brennan

Merkl-Davies e Brennan (2011), ao analisarem estudos anteriores, desenvolveram uma estrutura conceitual sobre o GI. A estrutura foi desenvolvida com base nos conceitos de racionalidade e motivação, e tem como objetivos conceituar o GI e observá-lo em quatro perspectivas: 1. econômica, 2. psicológica/comportamental, 3. sociológica e 4. crítica.

Racionalidade

O conceito de racionalidade pressupõe que o ser humano analisa os fatos com base em suas crenças e motivações, agindo de forma sensata. Por sua vez, na racionalidade econômica, infere-se que, a partir da observação de uma série de alternativas, o indivíduo pode agir em favor de seu autointeresse e escolher a alternativa que considera ideal para alcançar determinado objetivo e maximizar a sua utilidade. No entanto, por se abstrair do mundo real e não considerar a influência de fatores internos e externos – como memória e restrições de tempo, crenças sobre si próprio e sobre os outros, e regras e normas sociais –, o conceito de racionalidade econômica não é adequado para compreender e descrever como os gestores e investidores agem ao fornecerem e divulgarem informações nos relatórios corporativos (Merkl-Davies & Brennan, 2011).

A despeito disso, Merkl-Davies e Brennan (2011) citam a racionalidade limitada como um conceito mais adequado à realidade, visto que leva em

consideração que as ações dos agentes econômicos e o ambiente em que atuam mudam com o passar do tempo (March & Simon, 1966). Ademais, assume-se que os agentes econômicos possuem limitações na sua capacidade de obter e processar informações em consequência da complexidade do ambiente no qual estão inseridos (Melo & Fucidji, 2016). Ressalta-se, entretanto, que ambos os conceitos são classificados como tipos de racionalidade instrumental, cuja vertente envolve a aplicação de uma ação calculada, baseada na análise de uma série de opções, para escolher os melhores meios possíveis para atingir as metas estabelecidas (Muzzio, 2014), excluindo, assim, os componentes afetivos no processo decisório (Merkl-Davies & Brennan, 2011).

Como contraponto a essa razão instrumental, destaca-se a racionalidade substantiva, a qual parte da premissa de que a tomada de decisão sempre ocorre em um contexto social e, portanto, é influenciada por normas e regras sociais (Oliveira & Takahashi, 2014). Nesse sentido, as decisões são motivadas pela autorrealização, pelo entendimento, pelo julgamento ético, pela autenticidade e por valores próprios considerados politicamente corretos. Todavia, Fernandes e Ponchirolli (2011) esclarecem que a escolha de uma racionalidade depende do elemento da motivação da ação. Assim, no ambiente organizacional, diferentes racionalidades podem ser agregadas ao planejamento estratégico.

Motivação

No contexto dos relatórios corporativos, as ações de racionalidade substantiva podem manifestar-se em decorrência de fraudes, acidentes de trabalho, incidentes envolvendo segurança e saúde de produtos, posicionamento e conduta diante de questões sociais e ambientais, e escândalos corporativos, ou seja, episódios que estejam em desacordo com regras e normas sociais (Merkl-Davies & Brennan, 2011).

Nesse sentido, a divulgação de informações corporativas discricionárias pode ser uma estratégia de (re)estabelecimento de legitimidade organizacional, devido aos desencontros entre os valores externos (sociedade) e os valores organizacionais. Os gestores podem ser convidados a se envolver no GI sob a forma de garantir que os investidores respondam positivamente ao conteúdo dos relatórios corporativos, ou seja, entende-se que existe a preocupação em manter ou restabelecer a motivação dos investidores no suporte financeiro às entidades.

Diante disso, o GI pode ser realizado com o intuito de justificar determinadas decisões e evitar críticas ou interferência de organismos externos à

entidade. Quando se utiliza o GI para as organizações se apresentarem em sintonia com os valores correspondentes ao meio social no qual estão inseridas podemos denominá-lo de gerenciamento simbólico (Merkl-Davies & Brennan, 2011).

O gerenciamento simbólico apresenta-se como uma forma de as organizações estarem em sintonia com os valores correspondentes ao meio social em que estão inseridas, ou seja, responde às preocupações das partes interessadas que se relacionam com a racionalidade substantiva. Portanto, entende-se que o gerenciamento simbólico é uma resposta normatizada que envolve discurso e ações politicamente corretos, destacando-se: 1. as metas socialmente aceitáveis, as quais geram conformidade com as regras e normas sociais e são características de legitimidade; 2. a conformidade cerimonial, que remete à adoção de práticas específicas consideradas adequadas para uma gestão racional, mesmo não gerando melhorias para as práticas organizacionais; 3. a separação de eventos negativos da imagem da organização, quando eles estão em situações de risco referentes à garantia de sua legitimidade; e 4. a redefinição de meios como fins, que se manifesta em situações em que existe a necessidade de reformular o significado de seus fins ou meios de modo a ganhar confiança de suas audiências e garantir a sua legitimidade organizacional (Merkl-Davies & Brennan, 2011).

Taxonomia de Merkl-Davies e Brennan

As classificações científicas pensadas por Merkl-Davies e Brennan (2011) para o GI baseiam-se em quatro diferentes perspectivas, que são capazes de influenciar a racionalidade subjacente ao comportamento de gestores e públicos organizacionais e a motivação para fornecer divulgações narrativas corporativas discricionárias.

Na primeira perspectiva, baseada na economia, o GI acontece pela seleção de informações sobre o desempenho da entidade e que são apresentadas nos documentos narrativos da organização. Essa seleção é realizada por meio do isolamento de certos elementos capazes de influenciar as decisões dos investidores que acreditam na credibilidade de suas fontes (Merkl-Davies & Brennan, 2011). Os gestores, por sua vez, ao se envolverem na elaboração de relatórios imparciais como resposta aos incentivos no âmbito de sua reputação e remuneração, inserem-se em um processo funcionalista e de razão utilitária (Pereira, Lobler et al., 2010).

A perspectiva psicológica parte da premissa que, dependendo do contexto, os gestores tendem a tomar para si a responsabilidade pelas ações e pelos

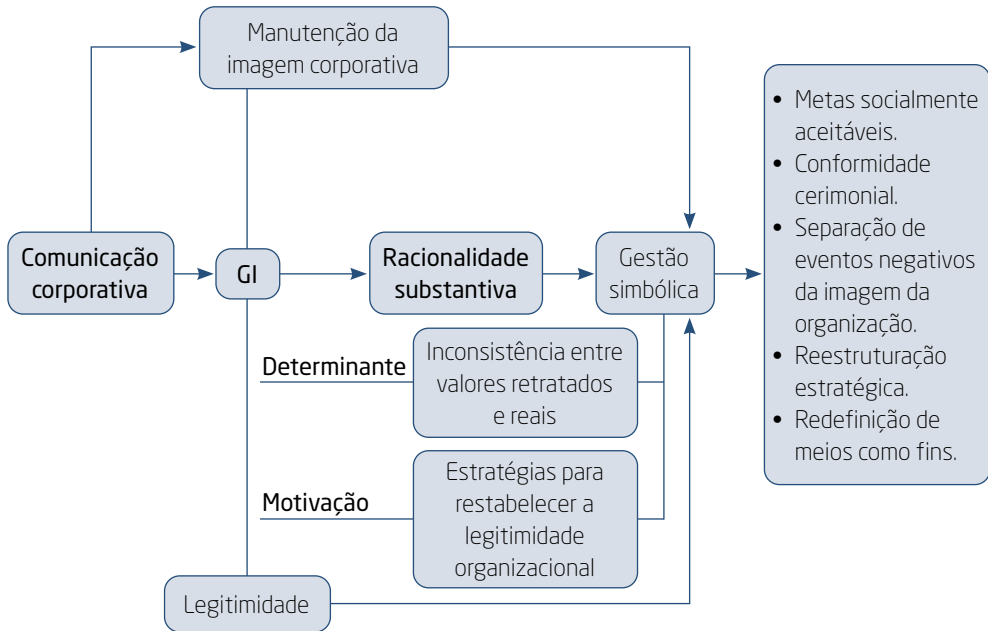
resultados de sucesso, e afastam essa responsabilidade quando se veem diante de ações e resultados desfavoráveis (Merkl-Davies et al., 2011). Nessa conjuntura, o GI surge quando os gestores culpam fatores externos (aqueles que estão fora do seu controle) pelo mau desempenho da entidade e atribuem o bom desempenho da organização às estratégias adotadas por eles (Oliveira et al., 2016).

Sob a perspectiva sociológica, as narrativas corporativas são elaboradas sob forma de responder às inquietudes das partes interessadas e como um meio de demonstrar a legitimidade organizacional (Merkl-Davies & Brennan, 2011). O GI surge quando, por exemplo, o entendimento, os valores e a ética da empresa se contradizem com os da sociedade e levam o gestor a adotar a racionalidade substantiva e a gestão simbólica (Merkl-Davies & Brennan, 2011). A gestão simbólica refere-se às práticas que trazem a ideia de conformidade com as regras sociais, a fim de garantir à organização, entre outros aspectos, reputação corporativa e legitimidade organizacional (Merkl-Davies & Brennan, 2011; Theiss, 2019).

Por fim, a perspectiva crítica volta-se à preocupação com o poder, no sentido de mantê-lo ou ganhá-lo. Dessa forma, o sucesso do GI está na capacidade de influência do gestor na percepção das partes interessadas. O público organizacional se vê convencido da legitimidade social de determinada organização (Merkl-Davies & Brennan, 2011). Ao vivenciarem escândalos financeiros e, até mesmo, atravessarem momentos de crises, as partes interessadas ficam convencidas de que são situações isoladas e de caráter excepcional (Brennan & Merkl-Davies, 2013).

Com base na taxonomia criada por Merkl-Davies e Brennan (2011), esta pesquisa tem como foco: 1. a discussão sob o eixo da perspectiva sociológica; e 2. as ações de racionalidade substantiva do GI que podem se manifestar a partir de ações de gestão simbólica. Considerando que essas ações visam garantir à organização, entre alguns aspectos, a legitimidade organizacional (Merkl-Davies & Brennan, 2011), apresentamos na Figura 1 um resumo do modelo teórico explicativo utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa.

Na Figura 1, verifica-se o percurso da prática de GI, desde a motivação até a ação, na condução das práticas organizacionais em cenários cuja legitimidade organizacional e a imagem corporativa pareçam estar ameaçadas. Suchman (1995) afirma que as organizações, quando estão em situações de risco referentes à garantia de sua legitimidade, buscam tratar, de maneira isolada, o evento negativo ao qual foram associadas. Para tanto, podem fazer uso de contas normatizadoras ou de reestruturação estratégica (Merkl-Davies & Brennan, 2011).

Figura 1**Modelo do processo de legitimação organizacional por meio do gerenciamento de impressões à luz da racionalidade substantiva**

Fonte: Adaptada de Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003), Mendonça e Helal (2017) e Merkl-Davies e Brennan (2011).

Nesse processo, as organizações precisam, inicialmente, identificar as incoerências entre os valores retratados e os reais, de modo que práticas ou estratégias organizacionais sejam aprimoradas ou repensadas. Além disso, torna-se imprescindível que aspectos positivos sejam inseridos à rotina organizacional e aspectos negativos sejam desassociados da imagem corporativa (Merkl-Davies & Brennan, 2011). Portanto, faz-se necessário um alinhamento entre as expectativas dos *stakeholders* e da organização, para que possíveis críticas sejam desviadas da imagem corporativa e para evitar que a manutenção da legitimidade organizacional seja prejudicada.

A possibilidade de conflitos ou inconsistências entre a imagem pretendida pela organização e a imagem percebida pelos *stakeholders* poderá, no processo de manutenção da legitimidade da organização em seu ambiente social, colocar a legitimidade e a reputação corporativa como aspectos inerentes à prática de GI (Mendonça & Helal, 2017).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo desta pesquisa reside em investigar a racionalidade substantiva inerente à prática do GI nos relatórios corporativos da JBS. Para alcançar o objetivo proposto, realizou-se um processo de investigação com abordagem qualitativa, cujos dados foram interpretados sob os pressupostos da legitimidade vinculada aos efeitos da Operação “Carne fraca”.

A JBS é uma multinacional brasileira fundada em 1953. Atualmente é uma das líderes globais da indústria de alimentos, com mais de 275 mil clientes em 190 países (JBS, 2019). Em 2017, a JBS foi acusada de adulterar a carne que vendia nos mercados internos e externos. A fraude consistia na comercialização de carne estragada por meio da mudança de data de vencimento e maquiagem do aspecto do produto a partir do uso de produtos químicos.

A análise de conteúdo foi utilizada para exame dos relatórios corporativos divulgados pela JBS. Essa técnica permite resultados qualitativos orientados pela presença ou ausência de uma característica de conteúdo ou de um conjunto de características em fragmentos selecionados em determinadas mensagens (Bardin, 2016; Seramim & Walter, 2017). Nesse caso, mensagens obtidas por meio de documentos, em que são apresentados discursos envolvidos na comunicação entre a empresa e as demais partes interessadas.

De maneira mais detalhada, destaca-se que a operacionalização desta pesquisa foi dividida em três etapas. A primeira etapa, de pré-análise, é a fase de escolha do *corpus* da pesquisa. Nessa etapa, foram submetidas aos procedimentos analíticos as informações extraídas dos relatórios corporativos (relatórios anuais e de sustentabilidade) da JBS, disponibilizados no *website* da empresa, de quatro períodos distintos: 2015 e 2016 (anos anteriores ao evento analisado), 2017 (ano de ocorrência do evento) e 2018 (um ano após o evento).

Destaca-se que as informações dos relatórios corporativos que permitiam a obtenção de uma descrição geral da empresa e da sua posição perante a Operação “Carne Fraca”, considerando as estratégias de comunicação utilizadas para influenciar a percepção dos *stakeholders*, foram selecionadas a partir das seções: “Mensagens da administração”, “Marcas”, “Gestão”, “Operações, destaques do ano”, “Ética e integridade”, “Qualidade e segurança dos alimentos” e “Sustentabilidade”. Os discursos identificados nos relatórios corporativos são entendidos como caracterizadores de racionalidades porque situações como a Operação “Carne Fraca” representam um gatilho para que os atores organizacionais se envolvam no GI (Merkl-Davies et al., 2011).

A segunda etapa da pesquisa, a exploração do material, ocorreu a partir da identificação dos indicadores de racionalidade substantiva do GI nos relatórios corporativos da JBS. Esse processo de decomposição do material ocorreu de forma manual a partir da identificação de traços intrínsecos, características ou sutilezas inerentes à codificação da racionalidade substantiva do GI, ou seja, foi priorizado o sentido e não a forma das unidades de registros selecionados. No que diz respeito à operacionalização da análise de conteúdo, esta transcorreu a partir da identificação de mudanças no discurso e nas ações promovidas pela JBS que demonstrassem responder às preocupações das partes interessadas sobre a Operação “Carne Fraca”. A observação do conteúdo aconteceu por meio dos indicadores de racionalidade substantiva destacados na taxonomia criada por Merkl-Davies e Brennan (2011): metas socialmente aceitáveis, conformidade cerimonial, separação de eventos negativos da imagem da organização e redefinição de meios como fins.

A terceira e última etapa foi o tratamento dos dados obtidos e o processo de inferência e interpretação deles. Considerou-se, para tanto, que as empresas vinculadas às situações que envolvam escândalo, fraudes, desastres ambientais, entre outros contextos negativos, podem estar condicionadas à prática de GI, em decorrência de um possível comprometimento da imagem das organizações perante seus *stakeholders* (Merkl-Davies & Brennan, 2011). Nesse sentido, o foco desta pesquisa reside na investigação das narrativas corporativas publicadas antes e depois do evento denominado Operação “Carne Fraca”.

RESULTADOS

Com base na análise do conteúdo dos relatórios corporativos da JBS, apresentam-se, na Tabela 1, os indicadores de racionalidade substantiva do GI identificados antes (2015-2016) e depois (2018) da Operação “Carne Fraca”.

A Tabela 1 reúne algumas das principais mudanças incorporadas à rotina da JBS no período pós-Operação “Carne Fraca”. Nesse sentido, verificou-se que houve mudanças em pontos estratégicos, principalmente naqueles relacionados às questões de transparência e comprometimento e quanto aos valores repassados aos seus *stakeholders*, algo que pode sugerir uma tentativa de a empresa distanciar-se dos efeitos negativos da Operação “Carne Fraca”.

Tabela 1

Análise dos relatórios corporativos por meio da racionalidade substantiva inerente à prática do gerenciamento de impressões, antes e depois da Operação “Carne Fraca”

Indicadores de racionalidade substantiva	Antes da Operação “Carne Fraca”	Depois da Operação “Carne Fraca”
1. Metas socialmente aceitáveis	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar a JBS como uma das empresas líderes globais de alimentos, com marcas e produtos de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tornar-se uma empresa lucrativa, mas também, e principalmente, transmissora de valores para a sociedade.
2. Conformidade cerimonial	<ul style="list-style-type: none"> • Reedição do manual de conduta ética da JBS. • Manutenção de diversos canais com clientes e consumidores desde <i>websites</i>, perfis em redes sociais, <i>e-mails</i> específicos e linhas gratuitas para atendimento telefônico. • Utilização do canal “Reclame Aqui”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do canal de denúncia Linha Ética JBS. • Criação de uma diretoria global. • Criação da campanha “Q de Qualidade” – Seara. • Criação de políticas de controle sobre temas específicos. • Revisão de política de brindes e entretenimento. Lançamento do selo da cadeia de fornecimento – Friboi.
3. Separação de eventos negativos	<ul style="list-style-type: none"> • Certificações de liderança global nos segmentos de novos negócios. • Reconhecimentos institucionais. • Apresentação de investimento em inovação, fábricas e processos de lideranças. • Apresentação de margens de rentabilidade positivas aos investidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Substituição do <i>chief executive officer</i> (CEO) global da companhia. • Nova estrutura da governança. • Diretoria global de <i>compliance</i>/conselho de administração/comitês de assessoramento. • Implantação de boas práticas de transparência e prevenção à corrupção. • Certificações do British Retail Consortium (BRC).
4. Reestruturação estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de políticas destinadas ao auxílio da gestão na condução dos negócios. • Criação em 2015 da diretoria de <i>compliance</i> corporativo. • A estrutura de governança corporativa apoia-se em duas principais instâncias: conselho de administração e diretoria executiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reestruturação da área de <i>compliance</i>. • Criação do programa “Faça Sempre o Certo”. • Adoção de política de transações com partes relacionadas. • Estabelecimento de comitês de ética. • Criação de dois novos comitês de assessoramento ao conselho: partes relacionadas e governança. • Aprimoramento da análise reputacional de terceiros (<i>due diligence</i>). • Criação da diretoria global de segurança alimentar e garantia da qualidade.

(continua)

Tabela 1 (conclusão)

Análise dos relatórios corporativos por meio da racionalidade substantiva inerente à prática do gerenciamento de impressões, antes e depois da Operação “Carne Fraca”

Indicadores de racionalidade substantiva	Antes da Operação “Carne Fraca”	Depois da Operação “Carne Fraca”
5. Redefinição de meios como fins	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento em três frentes: portfólio de marcas e produtos, segmentos e mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação de três áreas estratégicas subordinadas à presidência global de operações: qualidade e segurança dos alimentos, centro de excelência e inovação, e global <i>sourcing</i>.

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Metas socialmente aceitáveis

A primeira característica analisada da gestão simbólica diz respeito à defesa de metas socialmente aceitáveis. Nesse contexto, o discurso consiste na divulgação de objetivos que estejam de acordo com as expectativas das diversas audiências (Merkl-Davies & Brennan, 2011). Assim, são sinalizadas ações que visam trazer benefícios econômicos, sociais e ambientais, como a definição da cadeia de valor. No caso da JBS, os objetivos anteriores à Operação “Carne Fraca” resumiam-se em consolidar a JBS como uma das empresas líderes globais de alimentos, com marcas e produtos de valor (JBS, 2015). Já no cenário pós-Operação “Carne Fraca”, a empresa precisou redefinir sua cadeia de valor, assim como promoveu a inclusão de metas em conformidade com as regras e normas sociais. Nesse contexto, o foco da empresa foi em ações que indicassem transparência, credibilidade, confiança. Logo, o lema estabelecido foi: “Foco no trabalho, compromisso com as pessoas e avanços em transparência” (JBS, 2017).

Conformidade cerimonial

A conformidade cerimonial é um aspecto que traz indícios de racionalidade substantiva, pois sinaliza que as organizações devem estar ou agir de acordo com as normas e regras sociais (Merkl-Davies & Brennan, 2011). Nesse sentido, o atendimento às normas contábeis conforme especificidades que impactam as demonstrações contábeis, mesmo sendo informações desfavoráveis após o evento ocorrido, caracteriza-se como uma forma de conformidade cerimonial.

No caso da JBS, foram implantadas, já em período anterior à Operação “Carne Fraca”, práticas como: linhas de denúncia e manual de conduta ética a fim de combater questões relacionadas à segurança, à lavagem de dinheiro, à sustentabilidade e ao conflito de interesses (JBS, 2016). Destaca-se que a Operação “Carne Fraca” trouxe à tona não somente denúncias relacionadas à qualidade do produto produzido, mas também questões referentes à lavagem de dinheiro e distribuição de propina.

Portanto, era esperado que a JBS, no período pós-investigações, enfatizasse ações voltadas ao combate de práticas dessa natureza. Entre as ações implantadas, destacam-se a criação do canal de denúncia Linha Ética JBS e a revisão e publicação de políticas de doações e patrocínios. Tais políticas foram tratadas como prioridades, principalmente aquelas relacionadas às doações para órgãos ou agentes públicos (JBS, 2017).

Separação de eventos negativos da imagem da organização

A JBS buscou no contexto de seus relatórios corporativos formas de se distanciar do evento em que foi envolvida. Nesse sentido, utilizou-se de estratégias corretivas para tratar de maneira isolada o evento negativo ao qual foi associada (Merkl-Davies & Brennan, 2011). Para tanto, a utilização das contas normatizadoras apresentam-se por meio de estratégias corretivas verbais como desculpas ou justificativas de modo a preservar a reputação corporativa e a legitimidade organizacional (Merkl-Davies & Brennan, 2011).

No caso da JBS, não foi possível identificar justificativas ou um pedido de desculpas formalizado, uma vez que a empresa não menciona nos seus relatórios corporativos, no período posterior às investigações, qualquer relação direta dela com as denúncias publicadas na mídia. Na verdade, apenas um ponto não propriamente relacionado com o evento é citado como atípico em 2017 – a piora da liquidez da companhia aliada a um cenário de crise econômica (JBS, 2017).

Reestruturação estratégica

A JBS trouxe para os seus relatórios corporativos de 2017 e 2018 reestruturações estratégicas, as quais, segundo Suchman (1995), representam uma espécie de confissão da organização de que houve problemas em suas operações. Logo, faz-se necessário remediar a situação de modo que as mudanças sejam perceptíveis e consistentes. Nesse sentido, Merkl-Davies e Brennan (2011) destacam ações envolvendo o distanciamento simbólico de

fatores negativos, como a substituição de executivos e a criação de postos de monitoramento.

No tocante à JBS, a reestruturação estratégica ocorreu, em especial, a partir da troca do CEO global da companhia, Wesley Batista, e da reestruturação da área de *compliance*. No caso do CEO global da companhia, ele estava entre os investigados no processo desencadeado pela Operação “Carne Fraca”. Ainda assim, tal informação não foi divulgada nos relatórios corporativos da empresa. De qualquer forma, em 2017, o executivo foi substituído interinamente pelo CEO global José Batista Sobrinho; e, em 2018, Gilberto Tomazoni foi eleito para a posição de CEO global. Essa substituição, por sua vez, trouxe mudanças já na estrutura de governança da empresa. Ainda em 2017, a empresa criou uma diretoria global, comandada por José Marcelo Proença, e instituiu dois novos comitês de assessoramento ao conselho, são eles: partes relacionadas e governança.

A reestruturação da área de *compliance* foi outra medida adotada pela JBS em seu processo de reestruturação estratégica. A empresa investiu em ações e programas consistentes de dimensão global buscando destacar-se pela qualidade, pela velocidade e pelos avanços no cotidiano dos negócios, de modo a sinalizar, principalmente, boas práticas de transparência e prevenção à corrupção na JBS. Portanto, já nesse contexto posterior às investigações, a companhia figurou entre as mais transparentes do Brasil, sendo líder em seu setor de atuação, segundo o *ranking* da Transparência Internacional (JBS, 2017).

Outra estratégia que também merece destaque nesse processo de reestruturação da JBS diz respeito à criação da diretoria global de segurança alimentar e garantia da qualidade. Sabe-se que a Operação “Carne Fraca” tornou públicas irregularidades referentes ao processo de manipulação das carnes distribuídas pela companhia JBS. Dessa forma, a companhia, na tentativa de driblar desconfiças quanto à qualidade dos seus produtos, apresentou critérios mais rígidos a fim de garantir, ao seu público e mercado, produtos altamente seguros (JBS, 2017).

Redefinição de meios como fins

Esse aspecto das ações de racionalidade substantiva manifesta-se em situações em que existe a necessidade de reformular o significado de seus fins ou meios, de modo a ganhar confiança de suas audiências e garantir a sua legitimidade organizacional (Merkl-Davies & Brennan, 2011). No contexto da JBS, as evidências dessa ação foram observadas em suas narrativas posteriores à Operação “Carne Fraca”, a partir dos esforços em promover o

constante aprimoramento de suas operações com o propósito de garantir a segurança e qualidade de seus produtos, bem como honrar seu compromisso com a ética e transparência (JBS, 2018).

Nota-se, portanto, que a racionalidade substantiva, ao englobar a aplicação de razões adequadas para alcançar determinados fins, traduz o GI inerente ao comportamento racional como uma tentativa da gestão de alcançar ou restaurar a legitimidade social, alinhando as normas e os valores da organização com os da sociedade por dissociação ou gestão simbólica (Merkl-Davies & Brennan, 2011).

DISCUSSÃO

O mapeamento das narrativas contábeis da empresa JBS sinalizou formas de racionalidade substantiva por meio de ações e argumentos que visavam à aceitabilidade social. O discurso da companhia no decorrer do período analisado, de 2015 a 2018, manteve-se alinhado ao objetivo da empresa de alcançar a excelência nos segmentos e mercados em que atua. Para tanto, foram desenvolvidas e apresentadas estratégias em conformidade com as regras e normas sociais para (re)estabelecer a confiança das suas diferentes audiências, conforme mencionado por Merkl-Davies e Brennan (2011). Nesse sentido, percebeu-se um comportamento intencional e direcionado nos seus relatórios corporativos, o que implica indícios de GI.

Esse comportamento, no entanto, ganha força nas narrativas correspondentes aos relatórios corporativos referentes aos anos de 2017 e 2018, nos quais a JBS fez uso da racionalidade substantiva, em especial para justificar a redefinição de meios como fins e reestruturação estratégica (Theiss & Beuren, 2019). Em 2017, a companhia enfatizou mudanças estratégicas em dois eixos: transparência e segurança, e qualidade dos seus produtos. Nota-se que as duas ações parecem estar relacionadas às denúncias apuradas pela Operação “Carne Fraca”. Sabe-se que, no primeiro semestre de 2017, a empresa JBS foi acusada de adulterar e manipular indevidamente os seus produtos. Diante disso, o CEO global da companhia, Wesley Batista, foi acusado de estar envolvido em um esquema de lavagem de dinheiro e distribuição de propina a políticos influentes.

Assim, em meados de 2017, a companhia criou ações organizacionais a fim de afastar da imagem da empresa fatos negativos que pudessem comprometer a sua legitimidade e operação no mercado em que está inserida. A primeira mudança instituída foi a reestruturação do programa *compliance*, o qual provocou, entre muitas ações, a criação dos comitês de ética para trata-

mentos de denúncias, a elaboração das políticas de consequências e apurações, o lançamento do novo canal de denúncias (Linha Ética JBS) e o anúncio do programa global de *compliance* “Faça Sempre o Certo” (JBS, 2017).

Observou-se, ainda, que todas as ações implantadas trazem consigo a ideia de conformidade cerimonial, haja vista a tentativa da gestão em alcançar ou restaurar a legitimidade social, alinhando as normas e os valores da organização com os da sociedade por dissociação ou gestão simbólica (Merkl-Davies & Brennan, 2011). Nesse novo contexto de gestão da JBS, período posterior às investigações da Operação “Carne Fraca”, há uma preocupação com questões éticas. O discurso da companhia, tanto em 2017 quanto em 2018, é enfático nesse quesito. Há uma preocupação em destacar que o trabalho desenvolvido pela companhia é baseado em confiança, integridade e transparência.

A JBS também apresentou evidências de racionalidade substantiva ao trazer para seu discurso alterações nas suas propostas de linha de frente. Nos anos de 2015 e 2016, a estratégia adotada diversificava o posicionamento em três frentes: portfólio de marcas e produtos, segmentos e mercados. Já para 2017 e 2018, são formadas três áreas estratégicas subordinadas à presidência global de operações: qualidade e segurança dos alimentos, centro de excelência e inovação, e global *sourcing*. Essas três áreas estão diretamente relacionadas com a operação dos produtos comercializados pela empresa, fato que sugere uma tentativa da JBS de afastar da empresa qualquer resquício do seu envolvimento na Operação “Carne Fraca”. Para tanto, a companhia redefiniu meios como fins apresentando conformidade cerimonial e reestruturação estratégica (Merkl-Davies & Brennan, 2011).

Verifica-se, portanto, que a JBS fez uso da racionalidade substantiva de diferentes formas em suas narrativas entre 2015 e 2018. O discurso esteve sempre associado a metas socialmente aceitáveis e ações que pudessem estar de acordo com o desejo social. Contudo, com o desencadeamento da Operação “Carne Fraca”, a empresa acentuou seus recursos em medidas que pudessem manter sua imagem, legitimidade e sobrevivência no mercado, isto é, uma empresa lucrativa, mas também, e principalmente, transmissora de valores para a sociedade. Dessa forma, já em 2017, a companhia trouxe como lema em seus relatórios corporativos o avanço em transparência, foco no trabalho e compromisso com as pessoas.

Esse comprometimento com as pessoas (clientes, fornecedores, colaboradores) é bastante acentuado em 2018. No relatório correspondente às operações de tal ano, a JBS traz já em seu *slogan* a inclusão de tais pessoas em seus negócios, em que se utilizam as seguintes expressões: “nosso negócio”,

“nossa gente”, “nossa sustentabilidade” e “nosso desempenho”. Essa nova estratégia, por sua vez, destaca os valores intrínsecos (ética, estética e moral) relacionados à ideia de coletividade e cooperação inerente às ações de racionalidade substantiva no contexto organizacional (Fernandes & Ponchirolli, 2011).

As evidências expostas anteriormente corroboram a pesquisa de Theiss e Beuren (2019), cujo objetivo foi investigar o alinhamento de racionalidades ao GI das narrativas contábeis da empresa Samarco Mineração. Em ambos os casos, constatou-se o uso das racionalidades de GI nas narrativas contábeis após eventos negativos para as empresas.

Ressalta-se também que, embora esta pesquisa não tenha utilizado outros discursos além daqueles fornecidos pela própria organização em seus documentos corporativos oficiais, como ocorreu no estudo de Theiss e Beuren (2019), constataram-se significativos indícios do uso da racionalidade substantiva do GI para ofuscar resquícios da Operação “Carne Fraca”, tendo em vista a utilização de elementos de gestão simbólica. Esse fato reforça a ideia de que o processo de racionalização não precisa necessariamente estar atrelado a um discurso ou comportamento defensivo explícito para contornar aspectos negativos relacionados à organização (Aerts, 1994).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou investigar a racionalidade substantiva inerente à prática do GI nos relatórios corporativos da JBS. Logo, os resultados obtidos apontaram evidências de ações racionais pelos preparadores dos relatórios corporativos, a fim de legitimar as ações da companhia, gerando uma aproximação entre os valores da companhia e os valores de suas diferentes audiências. Nesse contexto, o discurso empregado nas narrativas trouxe aspectos da prática do GI por meio de estratégias que distanciaram as ações ilegítimas associadas à empresa durante a Operação “Carne Fraca”. Percebeu-se que a JBS teve o cuidado de destacar aspectos que gerassem uma reação favorável diante dos *stakeholders*.

Tais evidências, portanto, indicaram que o conteúdo dos relatórios corporativos da JBS pode ter sido afetado pela racionalidade substantiva do GI, tendo em vista que as narrativas contábeis empregadas nos relatórios investigados, em especial de 2017, descreveram fatos, ações e eventos de maneira que o ambiente corporativo pareceu estar imune aos reflexos promovidos pela Operação “Carne Fraca”. Assim, o discurso utilizado pela companhia esteve sempre atrelado às metas socialmente aceitáveis, à redefinição de meios como fins, às ações em conformidade com os anseios da sociedade e

à adoção de práticas específicas, consistentes e gerenciadas racionalmente (Merkl-Davies & Brennan, 2011).

É bem verdade que esta pesquisa não teve como propósito investigar a autenticidade das informações divulgadas pela JBS, mas sim promover uma reflexão sobre a impressão de verdade que a prática do GI pode provocar nos usuários das informações, de modo que empresas consigam reconquistar a confiança de suas audiências e garantir a sua legitimidade organizacional (Merkl-Davies & Brennan, 2011).

Vale destacar que os resultados verificados no presente estudo podem ter sofrido influências de algumas limitações surgidas no decorrer de seu desenvolvimento, como a subjetividade na análise dos relatórios, pois se utilizou da técnica de análise de conteúdo, assim como o fato de analisar, unicamente, o discurso oficial da empresa. No processo de análise, não foram consultadas fontes terceiras, como órgãos de controle e imprensa livre, de modo a confrontar o real significado das ações implantadas pela JBS. A ausência dessas informações pode ter provocado um resultado ainda superficial do fenômeno estudado.

Nesse sentido, observou-se a necessidade de pesquisas que possam garantir estudos mais avançados e consistentes no nível organizacional de análise. Com isso, espera-se que esta pesquisa possa contribuir para o desenvolvimento do conhecimento acerca da temática, bem como sirva de base teórica para os acadêmicos que pretendam avançar com a literatura sobre GI no contexto da racionalidade substantiva. Além disso, servirá como um alerta para que os *stakeholders* estejam sempre atentos à natureza e procedência das informações divulgadas pelas empresas. As organizações, por sua vez, podem querer compreender as implicações do GI na tentativa de manter a sua reputação corporativa e legitimidade, e como isso pode prejudicar a credibilidade e transparência observadas pelos *stakeholders*.

Sugerem-se, para futuros trabalhos, investigações por meio de análises que possam conceituar o GI pela ótica de perspectivas pouco convencionais, como a perspectiva crítica e a psicológica comportamental amparada pela racionalidade instrumental e retrospectiva.

REFERÊNCIAS

Aerts, W. (1994). On the use of accounting logic as an explanatory category in narrative accounting disclosures. *Accounting, Organizations and Society*, 19(4-5), 337–353. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(94\)90001-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(94)90001-9)

- Argenti, P. A. (1996). Corporate communication as a discipline: Toward a definition. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 73–97. <https://doi.org/10.1177/0893318996010001005>
- Azzone, G., Brophy, M., Noci, G., Welford, R., & Young, W. (1997). A stakeholders' view of environmental reporting. *Long Range Planning*, 30(5), 699–709. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00058-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00058-7)
- Baraibar-Diez, E., & Sotorrió, L. L. (2018). O efeito mediador da transparência na relação entre responsabilidade social corporativa e reputação corporativa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(1), 5–21. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i1.3600>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Brennan, N. M., & Merkl-Davies, D. M. (2013). Accounting narratives and impression management. In L. Jack, J. Davison, & R. Craig (Eds.), *The Routledge companion to accounting communication* (pp. 109–132). Routledge.
- Cardoso, V. I. C., Luca, M. M. M., & Gallon, A. V. (2014). Reputação corporativa e o *disclosure* socioambiental de empresas brasileiras. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 17(2), 26–44. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/32651/reputacao-corporativa-e-o-disclosure-socio-ambiental-de-empresas-brasileiras>
- Cintra, Y. C. (2011). *A integração da sustentabilidade às práticas de controle gerencial das empresas no Brasil*. [Tese de doutorado, Universidade de São Paulo].
- Cooper, C. (2013). A critical perspective. In L. Jack, J. Davison, & R. Craig (Eds.), *The Routledge companion to accounting communication* (pp. 242–253). Routledge.
- Costa, I. L., Sousa Correia de, T., Paulo, E., & Lucena, W. G. L. (2018). Impacto do *disclosure* voluntário: Valor da empresa e informações socioambientais nas companhias abertas. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 21(2), 271–287.
- Davison, J. (2011). Paratextual framing of the annual report: Liminal literary conventions and visual devices. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(2), 118–134. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2010.06.010>
- Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputations: Identity, image, and performance*. Oxford University Press.
- Elsbach, K. D., & Sutton, R. I. (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management Journal*, 35(4), 699–738. <https://doi.org/10.5465/256313>

- Fernandes, V., & Ponchirolli, O. (2011). Contribuições da racionalidade comunicativa, racionalidade substantiva e ambiental para os estudos organizacionais. *Cadernos Ebape.BR*, 9 (esp. 1), 604–626. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000600009>
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258. <https://doi.org/10.5465/256324>
- Godfrey, J., Mather, P., & Ramsay, A. (2003). Earnings and impression management in financial reports: The case of CEO changes. *Abacus*, 39(1), 95–123. <https://doi.org/10.1111/1467-6281.00122>
- JBS (2015-2019). *Relatório Anual e de Sustentabilidade*. <https://Jbss.Infoinvest.Com.Br/Ptb/4069/JBS%20RAS%202016%20PT%20170502%20Final.Pdf>
- Lindblom, C. K. (1994). The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. *Conference Paper, Critical Perspectives on Accounting Conference*, New York, NY.
- March, J. G., & Simon, H. V. (1966). *Teoria das organizações*. Fundação Getulio Vargas.
- Melo, T., & Fucidji, J. R. (2016). Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos. *Brazilian Journal of Political Economy*, 36(3), 622–645. <https://doi.org/10.1590/0101-31572016v36n03a09>
- Mendonça, J. R. C. de, & Amantino-de-Andrade, J. (2003). Gerenciamento de impressões: Em busca de legitimidade organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 43(1), 36–48.
- Mendonça, J. R. C. de, & Helal, D. H. (2017). Legitimação, gerenciamento de impressões e enquadramento na relação organização-stakeholder: Um ensaio teórico. *Revista de Gestão e Secretariado*, 8(3), 113–138. <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v8i3.633>
- Merkel-Davies, D. M., & Brennan, N. M. (2007). Discretionary disclosure strategies in corporate narratives: Incremental information or impression management? *Journal of Accounting Literature*, 27, 116–196.
- Merkel-Davies, D. M., & Brennan, N. M. (2011). A conceptual framework of impression management: New insights from psychology, sociology and critical perspectives. *Accounting and Business Research*, 41(5), 415–437. <https://doi.org/10.1080/00014788.2011.574222>
- Merkel-Davies, D. M., & Brennan, N. M. (2017). A theoretical framework of external accounting communication: Research perspectives, traditions, and theories. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(2), 433–469. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2015-2039>

- Merkel-Davies, D. M., Brennan, N. M., & McLeay, S. J. (2011). Impression management and retrospective sense-making in corporate narratives: A social psychology perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(3), 315–344. <https://doi.org/10.1108/09513571111124036>
- Muzzio, H. (2014). A condição paradoxal da administração de recursos humanos: Entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva. *Cadernos Ebape.BR*, 12(3), 706–718. <https://doi.org/10.1590/1679-39519373>
- Oliveira, F. A. C., & Takahashi, A. R. W. (2014). Desenvolvimento da competência sustentabilidade e aprendizagem organizacional à luz da teoria da racionalidade. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 8(3), 118–129.
- Oliveira, J., Azevedo, G., & Borges, F. (2016). Impression management and self-presentation dissimulation in Portuguese chairman's statements. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(3), 388–408. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2015-0074>
- Penteado, I. A. M. (2013). *Gerenciamento de impressão em relatórios de sustentabilidade no Brasil: Uma análise do uso de gráficos*. [Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo].
- Pereira, A. G., Bruni, A. L., & Dias Filho, J. (2010). Legitimidade corporativa em empresas pertencentes a indústrias ambientalmente sensíveis: Um estudo empírico com empresas que negociam ações na Bovespa. *Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro*, 5(2), 69–86.
- Pereira, B. A. D., Lobler, M. L., & de Oliveira Simonetto, E. (2010). Análise dos modelos de tomada decisão sob o enfoque cognitivo. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 3(2), 260–268.
- Seramim, R. J., & Walter, S. A. (2017). O que Bardin diz que os autores não mostram? Estudo das produções científicas brasileiras do período de 1997 a 2015. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 18(2), 271–299.
- Silva, K. D. C. D. (2016). *Gerenciamento de impressão: Uma análise sobre a utilização de recursos gráficos nos relatórios de companhias abertas brasileiras* [Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Universidade da Paraíba e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte].
- Souza, A. C. (2013). *Gerenciamento de impressão no Brasil: Uma análise das mensagens dos presidentes publicadas nos relatórios anuais*. [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina]. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/101070>

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>

Theiss, V. (2019). *Alinhamento entre as racionalidades da teoria da atribuição e da legitimidade no gerenciamento de impressão: Uma análise das narrativas contábeis da Samarco Mineração S. A.* [Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina].

Theiss, V., & Beuren, I. M. (2019). Racionalidades do gerenciamento de impressão: Análise das narrativas contábeis da Samarco Mineração S. A. pelo rompimento da barragem de rejeitos. *XIX USP International Conference in Accounting*. Universidade de São Paulo. https://congressosp.fipecafi.org/anais/anais2019_new/artigosdownload/1725.pdf

Tomer, J. (2008). Beyond the rationality of economic man: Toward the true rationality of human man. *The Journal of Socio-Economics*, 37(5), 1703–1712. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2008.05.001>

Vance, P. S., & Ângelo, C. F. (2007). Reputação corporativa: Uma revisão teórica. *Revista de Gestão USP*, 14(4), 93–108.

Weber, M. (2019). *Economy and society: A new translation* (K. Tribe, Ed. and Trans.). Harvard University Press.

CORPO EDITORIAL

Editor-chefe
Gilberto Perez

Editor associado
Maurício Reinert do Nascimento

Suporte técnico
Vitória Batista Santos Silva

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenação editorial
Jéssica Dametta

Preparação de originais
Carlos Villarruel

Revisão
Silvana Gouvea

Diagramação
Emap

Projeto gráfico
Libro