

Gerenciamento de Impressões na Comunicação Organizacional: Consolidação de uma Imagem Socialmente Responsável entre os *Stakeholders* Internos

Autoria: Ana Karina Marques da Cunha Lessa, José Ricardo Costa de Mendonça, Bárbara Eduarda Nóbrega Bastos

Resumo

Este ensaio teórico tem como propósito discutir a aplicação do gerenciamento de impressões na comunicação organizacional como meio de consolidação de uma imagem socialmente responsável entre os *stakeholders* internos. Para tanto se trabalha com o seguinte arcabouço teórico: responsabilidade social empresarial, teoria dos *stakeholders*, comunicação organizacional, gerenciamento de impressões, cultura, identidade e imagem. Com base na discussão teórica realizada, propõe-se um modelo, referente à aplicação do GI na comunicação interna de responsabilidade social. De acordo com o modelo proposto, as empresas podem empregar estratégias e táticas de GI como forma de facilitar ou potencializar o processo de comunicação referente à RSE, disseminando valores e consolidando a imagem organizacional. Os autores reconhecem que neste trabalho a comunicação foi tratada prioritariamente em sua dimensão instrumental. Sugere-se que outros trabalhos ampliem a discussão de outras dimensões da comunicação nas organizações, explorando, assim, a complexidade do fenômeno em questão. Salienta-se que para a legitimação do modelo proposto é necessário a realização de estudos empíricos para identificar como as organizações têm, na realidade, utilizado o gerenciamento de impressões no processo de comunicação interna referente à responsabilidade social, e para relacionar as ferramentas de comunicação e as estratégias e táticas de GI específicas para cada dimensão de RSE.

1. Introdução

Observa-se que a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem sido uma conduta bastante valorizada no mercado atual, com o surgimento de uma preocupação cada vez maior da sociedade com questões sociais e ambientais e o desejo dos clientes de interagirem com empresas que possuam uma imagem institucional de socialmente responsável. Conduta social é considerada como comportamentos que as organizações adotam para ajustarem-se ao mercado em que operam (GÓMEZ; CASTILLO, 2006).

De acordo com Lima et al. (2005), no Brasil e no mundo cresce a preocupação com a RSE, tanto em trabalhos acadêmicos quanto no dia-a-dia das organizações; que, ao adotarem uma conduta socialmente responsável, esperam obter benefícios como maior visibilidade, maior demanda e valorização de suas ações, menor custo de capital, preferência dos investidores na seleção de seus investimentos, diferenciação pelos consumidores, criação de novos produtos, fortalecimento interno, sustentabilidade dos negócios, o que também pode criar valor na forma de vantagens competitivas, como maior retorno, maior valor e maior produtividade.

Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003) argumentam que em busca da legitimidade da imagem corporativa no ambiente social, o processo de gerenciamento de impressões pode ser compreendido como um processo de comunicação onde são criadas e enviadas mensagens para uma audiência com o objetivo de transmitir uma determinada imagem ou impressão corporativa. Diante deste cenário, as organizações almejam formar uma imagem socialmente responsável.

Pressupõe-se que há organizações que realmente possuem uma conduta socialmente responsável, enquanto há outras que apenas buscam os benefícios gerados por esta imagem. Mendonça e Gonçalves (2004), afirmam que existem organizações que desenvolvem ações sociais condizentes com seus valores organizacionais; e outras que parecem ter como objetivo criar uma imagem de responsabilidade social como uma estratégia mercadológica, mas que, não corresponde, na verdade, aos valores e práticas da organização.

Então, considerando que, de acordo com Tachizawa (2005) uma gestão ambiental e de responsabilidade social é o exame e a revisão das operações de uma organização; sendo motivada por uma mudança nos valores da cultura empresarial; este ensaio parte do princípio de que para que a imagem socialmente responsável seja formada de maneira consistente é necessário que estes valores sejam consolidados e que as convicções e ações sejam disseminadas em toda a organização. Identifica-se a necessidade de avaliar a importância do uso do gerenciamento de impressões na comunicação organizacional em busca da consolidação de uma conduta voltada para a responsabilidade social. A comunicação organizacional é definida por Keyton (2005, p. 13) como “um processo complexo e contínuo pelo qual os membros da organização criam, mantêm e mudam a organização”.

Considera-se a cultura tipicamente definida como os valores e convicções dos membros organizacionais (SMIRCICH, 1983). O contexto cultural de uma organização exerce influência sobre as iniciativas gerenciais e a imagem organizacional, assim como influencia as interações cotidianas dos membros da organização com as suas audiências externas (HATCH; SCHULTZ, 1997). Apontando a importância do GI e da comunicação Eden (1991) salienta que, quando o pessoal, estilo, símbolos, e rotina, estão todos envolvidos em criar uma atmosfera que carrega uma expectativa particular de imagem, os objetivos da organização podem ser alcançados.

Com base no exposto, o objetivo deste trabalho é discutir a aplicação do gerenciamento de impressões na comunicação organizacional como meio de consolidação de uma imagem socialmente responsável entre os *stakeholders* internos.

2. Responsabilidade Social Empresarial

A questão das responsabilidades das organizações perante a sociedade começou a ser discutida desde tempos remotos, mas os primeiros textos formais sobre o tema começaram a se tornar freqüentes a partir dos anos 1940, principalmente nos Estados Unidos. Houve um grande crescimento da produção acadêmica e das discussões na mídia a partir dos anos 1970, sendo atualmente um tema de grande relevância e estudado a partir de diversas perspectivas teóricas (CARROLL, 1999; WHETTEN; RANDS; GODFREY, 2002).

Para Lima et al. (2005), a preocupação com a responsabilidade social tornou-se um diferencial fundamental para tornar as organizações mais produtivas e garantir o respeito do público e, enfim, sua própria viabilidade. Entretanto, apesar da relevância para a sociedade e organizações, não há ainda um consenso sobre a definição do termo e a sua prática.

Uma das definições mais controversas de RSE foi apresentada por Friedman (1970), que defendeu a maximização do lucro para os acionistas como sendo a única responsabilidade social das empresas. Para o autor, as empresas lucrativas podem contribuir para a sociedade ao gerarem mais empregos, fornecerem bens e serviços necessários à sociedade e pagarem mais impostos (permitindo que o Estado cumpra seu papel). E para poder manter esses benefícios, é necessário garantir a sustentabilidade econômica através da maximização de lucros, que não pode ser prejudicada por dispêndios estranhos a esse objetivo, como não reajustar preços para ajudar a conter a inflação ou contratar mão-de-obra menos qualificada para reduzir a pobreza. Vale ressaltar que o autor não considera obrigações legais e éticas como sendo parte do conceito de RSE, ele só inclui no conceito a adoção de ações voluntárias pelas empresas, que vão além das atividades-fim, sem incluir aspectos como o cumprimento de leis, políticas de relacionamento com os consumidores, controle dos impactos ambientais e sociais.

A visão da RSE como um conjunto de ações que vão além das obrigações, ou seja, fazer “algo a mais” pelo bem da sociedade, ainda é adotada por muito autores atualmente. Entretanto, esse conceito pode parecer incoerente ao se voltar à análise semântica do significado da palavra “responsabilidade”, conforme apresentado por Bovens (1998). O autor

separa cinco idéias distintas para o termo: responsabilidade como causa; responsabilização; capacidade; tarefa ou virtude. A partir dessas idéias, propõe a divisão entre dois tipos de RSE, com foco nas idéias de responsabilidade como responsabilização (passiva) ou virtude (ativa). A responsabilidade passiva refere-se à responsabilização pelas conseqüências dos atos empresariais, incluindo os aspectos legais, semi-legais (obrigações impostas à empresa, mas não previstas em lei), e respondendo à pergunta: “quem responde por isso?”. A responsabilidade ativa deriva da responsabilidade como virtude, indo além das obrigações e se antecipando a possíveis conseqüências negativas de suas atividades, por meio de um comportamento responsável.

Ao caracterizar diferentes tipos de responsabilidade, Bovens (1998) inclui no escopo de RSE aspectos que para outros autores fazem parte apenas das atividades ordinárias das empresas. Sem incluir esses outros aspectos, uma empresa que pratica filantropia poderia alegar que pratica RSE, mesmo poluindo o meio ambiente e pagando salários muito abaixo da média do mercado. A adoção de um conceito mais amplo, portanto, justifica-se por não ser coerente considerar para avaliar a responsabilidade social de uma empresa apenas o que está além de suas atividades principais, uma vez que ser responsável perante a sociedade envolve, antes de ajudar a resolver problemas fora de seu escopo, responder pelo impacto que causa na sociedade.

Nesta linha de pensamento, Tenório (2004) conceitua a responsabilidade social como um compromisso da empresa com a sociedade, voltando sua preocupação não apenas aos lucros e crescimento próprio, mas também a questões, éticas, sociais e ambientais; considerando que a responsabilidade social corporativa é um compromisso da empresa com a sociedade na busca da qualidade de vida de todos os grupos que a compõem.

Um conceito abrangente e amplamente difundido é definido pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2007, p. 78), que tem a responsabilidade social como:

A forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

O conceito de RSE do Instituto Ethos vai de encontro ao conceito clássico de Carroll (1979), muito influente nos meios acadêmicos até os dias atuais. O autor define a responsabilidade social como o conjunto total de obrigações dos negócios perante a sociedade. Essas obrigações classificam-se em quatro categorias: econômica, legal, ética e volitiva. A dimensão econômica refere-se ao papel das empresas na economia, de produzir bens e serviços que a sociedade deseja e vendê-los de forma a obter lucro. A dimensão legal envolve o cumprimento de leis e regulamentos, enquanto que a ética implica no cumprimento de normas éticas não necessariamente previstas em lei, mas que a sociedade espera que sejam cumpridas. As responsabilidades volitivas incluem atividades que não são impostas às empresas, nem por lei, normas éticas e nem necessidades econômicas. Inclui ações como doações para instituições de caridade, treinamentos para pessoas desempregadas e creche para filhos de funcionários (CARROLL, 1979). A separação do conceito de RSE em diferentes dimensões contribuiu para evitar a confusão do termo com filantropia e a incluir o controle de impactos negativos no escopo da discussão.

Carroll (1979) não chega a listar as questões sociais com as quais uma organização deve lidar, por considerar que essas questões mudam e variam significativamente conforme a indústria analisada. Mesmo assim, apresenta alguns exemplos, como cuidados com o meio

ambiente, combate a discriminação, controle de segurança de produtos, programas de segurança no trabalho, entre outros.

Ferreira (2005), baseando-se também num conceito amplo de RSE, exemplifica como uma empresa deve agir para ser socialmente responsável: valorizar seus empregados, respeitar os direitos dos acionistas, manter relações de boa conduta com seus clientes e fornecedores, manter ou apoiar programas de preservação ambiental, atender a legislação pertinente à sua atividade, recolher impostos, apoiar ou manter ações que visem diminuir ou eliminar problemas sociais nas áreas de saúde e educação, e fornecer informações sobre sua atividade; tendo os conceitos de ética e transparência como os princípios básicos de sua conduta.

A decisão pelas empresas quanto a que questões devem fazer parte de suas responsabilidades sociais recebeu uma significativa contribuição a partir do desenvolvimento da teoria do *stakeholder*, que contempla a importância de se considerar as necessidades e demandas de todos que afetam ou são afetados pelas atividades organizacionais (FREEMAN; REED, 1983; WHETTEN; RANDS; GODFREY, 2002). Conforme Cooper e Argyris (2003, p. 1335) *stakeholder*, ou público interessado, “é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar uma organização ou é afetado por ela”. Em um sentido amplo, os públicos interessados podem incluir fornecedores, clientes, acionistas, funcionários, comunidades etc (COOPER; ARGYRIS, 2003). Não considerar os *stakeholders* em seu sentido amplo nas estratégias empresariais, segundo Freeman e Reed (1983), pode impedir o alcance dos objetivos das empresas, sujeitas a pressões e retaliações desses grupos. Para Clarkson (1995), a teoria do *stakeholder* ajuda as empresas a diferenciarem as questões sociais de responsabilidade das empresas das responsabilidades sociais genéricas, que devem ser endereçadas por outras partes, como o próprio Estado.

A responsabilidade social empresarial é um produto da cultura da organização. As empresas que só se preocupam com os benefícios comerciais da gestão socialmente responsável acabam por cair em descrédito e não colhem os benefícios esperados. (TENÓRIO, 2004). Corroborando esta idéia, Tachizawa (2005) afirma que uma gestão ambiental e de responsabilidade social é o exame e a revisão das operações de uma organização; sendo motivada por uma mudança nos valores da cultura empresarial. Desta forma, entende-se que quando uma organização pretende obter vantagem competitiva por intermédio de ações de responsabilidade social e ambiental, gera implicações profundas em todas as suas partes, destacando-se o papel da comunicação.

Para Lima et al. (2005), o principal motivo para a empresa ser socialmente responsável é que isso proporciona a ela consciência de si mesma e de suas interações na sociedade. Em um mundo onde a realidade de mercado muda constantemente, a empresa precisa saber exatamente qual é sua missão, e a busca de um sentido ético para sua existência deve voltar-se tanto às relações de mercado quanto às relações além do mercado. Assim, dois aspectos sobressaem na análise da responsabilidade social organizacional: o entendimento da questão e o nível de comprometimento com ela - saber o que representa a responsabilidade social para a empresa é primordial para a sua prática.

O compromisso social não pode ser apenas mera carta de intenções. A empresa deve zelar por seus valores morais, da mesma forma que preza sua qualidade, marcas e produtos. O posicionamento da empresa estará associado aos princípios e valores da cultura dominante em sua gestão e do perfil cultural e legal do contexto em que ela realiza suas operações de negócio, refletindo-se na orientação estratégica para a responsabilidade social empresarial (ASHLEY, 2005).

Mendonça e Gonçalves (2004) propõem que os motivos para as organizações se engajarem em ações de RSE são diversos, podendo ser porque visualizam nisto oportunidades de negócio; por se preocuparem em manter um relacionamento harmonioso e ético com todos que compõem os seus grupos de interesse, sejam estes clientes, fornecedores, governo,

acionistas ou sociedade; e existem aquelas que atuam como empresas cidadãs, ao contribuírem para o desenvolvimento social e por assumirem esse compromisso (MENDONÇA; GONÇALVES, 2004).

Acredita-se que quando uma organização se relaciona com todos os *stakeholders* que fazem parte do seu ambiente de atuação de forma ética, tende a existir nesta organização a congruência entre suas ações, seus valores, suas políticas, sua cultura e a sua visão estratégica (MENDONÇA; GONÇALVES, 2004). Segundo os autores, isso pode ser feito por meio de uma **comunicação transparente**. A incorporação e a difusão desses princípios éticos qualificam a organização como socialmente responsável.

3. Comunicação Organizacional

Apesar de a comunicação ser um fenômeno fundamental para a vida social, percebe-se que o estudo dos processos de comunicação nas organizações ainda é relegado a um plano secundário na área de administração. Schuler (2004, p. 37) destaca a importância da comunicação organizacional quando argumenta que:

Uma das maiores preocupações do gerente de comunicação organizacional é a imagem que os vários diferentes públicos da organização têm sobre ela. É baseado nessa imagem que esses indivíduos escolherão, ou não, aquela organização específica para satisfazer quaisquer das suas necessidades. É baseado naquela imagem que esses indivíduos terão boa ou má vontade para com a organização como uma entidade social.

Conforme Williams e Moffitt (1997) a imagem de uma organização é um resultado de um complexo processo de formação de impressão que combina muitos fatores, inclusive a reputação global da organização e as experiências de suas muitas audiências (públicos de interesse ou *stakeholders*). A imagem organizacional corresponde ao modelo mental que os indivíduos que compõem seus vários públicos criam para representá-la. A imagem é um conceito ou uma descrição, formada pela informação que os indivíduos recebem sobre a organização, contendo informações cognitiva, afetiva e sensorial (SCHULER, 2004, p. 37). Postmes, Tanis e Wit (2001), afirmam que na relação entre comunicação e compromisso observa-se com frequência que a comunicação cria as condições para o compromisso nas organizações, e assim deveria ser vista como um de seus antecedentes importantes.

A necessidade de comunicação, segundo Hitt, Miller e Colella (2007), permeia as organizações; e a comunicação com os funcionários é particularmente importante, uma vez que eles implementam as estratégias desenvolvidas pelos executivos do primeiro escalão. Desta forma, na visão destes autores, os sistemas de comunicação afetam inúmeros resultados que são cruciais para o funcionamento das organizações e para a obtenção de vantagens competitivas - a comunicação está inter-relacionada com a eficácia da organização.

Robbins (2005) aponta que em um grupo ou organização, a comunicação possui quatro funções básicas: controle do comportamento das pessoas (comunicações de regras), motivação (estabelecimento de metas, feedback do progresso e reforço do comportamento desejável), expressão emocional (sentimentos e necessidades sociais) e informação para tomada de decisões.

O comportamento relaciona-se com valores e atitudes. De acordo com Robbins (2005), os valores representam as convicções básicas dos indivíduos, uma forma de conduta ou condição de existência que é formada desde a infância por intermédio dos processos de interação social do indivíduo com o meio ao qual faz parte. Logo, geralmente são estáveis e duradouros. Os valores possuem atributos de conteúdo (se um modo de conduta ou condição de existência é importante) e intensidade (o quanto é importante), que formam o sistema de

valores de uma pessoa. Como geralmente influenciam as atitudes e o comportamento, conhecer os valores das pessoas pode ajudar a prever o seu comportamento. Assim também pode ser considerado em um nível organizacional.

A comunicação interna pode ocorrer de formas distintas. Hitt, Miller e Colella (2007) destacam comunicação face a face, comunicação por telefone, texto escrito de caráter pessoal (cartas, notas e memorandos), textos escritos formais (relatórios, documentos, boletins e notificações), textos numéricas formais (relatórios estatísticos, gráficos e dados elaborados por sistemas informatizados), apresentações para grupos de pessoas, informações em quadros de aviso e mensagens de correio eletrônico; sendo o propósito da comunicação: fornecer informações e instruções, influenciar outras pessoas e integrar atividades.

Robbins (2005) aponta que ela pode ocorrer por meio das redes formais (sistema formal de comunicação), das redes de rumores (sistema informal de comunicação), da comunicação eletrônica (*e-mails*, mensagens instantâneas, redes intranet e extranet, vídeo conferência) e da gestão do conhecimento (processo de organização e distribuição do saber coletivo da empresa para que a informação chegue à pessoa certa, na hora certa). Considera-se que a comunicação eletrônica e a gestão do conhecimento, descritas por Robbins (2005), também podem ser utilizadas de maneira formal pelas organizações contribuindo para a difusão de valores.

Neste trabalho, a ênfase recai sobre uma audiência específica, ou *stakeholder*, o **público interno**, pois, como um dos receptores das mensagens da organização sobre valores e ações de RSE ele representa um dos públicos interessados que pode afetar e é afetado significativamente pela organização. Assim, é discutida a seguir a comunicação da RSE para os *stakeholders* internos.

4. Comunicação da RSE para os *Stakeholders* internos

Ao comunicar iniciativas éticas e socialmente responsáveis, as empresas podem evocar fortes e positivas reações dos seus *stakeholders*, tanto internos quanto externos (MORSING; SCHULTZ, 2006). Segundo os autores, a comunicação da RSE pode ser definida como o desenvolvimento e distribuição, por iniciativa própria, a respeito de suas práticas de RSE. O risco que as empresas correm, porém, ao se engajarem excessivamente nesse tipo de comunicação, é de provocarem expectativas muito elevadas em seus *stakeholders*, aumentando as cobranças dos mesmos, ou até descrédito quanto à autenticidade da imagem socialmente responsável apresentada (SCHLEGELMILCH; POLLACH, 2005; MORSING; SCHULTZ, 2006).

Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003) apontam que uma vez definidos os objetivos de comunicação - os públicos a serem atingidos e as mensagens a serem transmitidas - a organização irá empreender as ações de comunicação corporativa adequadas, que podem ser as descritas por Argenti (1996): 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 crise.

Para Goodman (1998), as informações empresariais em fontes jornalísticas têm uma credibilidade maior que a comunicação institucional desenvolvida pelas próprias empresas. Alternativas para aumentar a credibilidade incluem a exibição de prêmios e evidências numéricas das ações comunicadas (SCHLEGELMILCH; POLLACH, 2005). Dessa forma, ao decidir comunicar sua RSE, as empresas precisam dispor de meios para evitar uma interpretação negativa de suas intenções. Vale salientar que as comunicações direcionadas ao público externo também podem ser acessadas pelo público interno.

Nesse sentido, Gotsi e Wilson (2001), afirmam que a reputação corporativa que uma empresa tem com seus *stakeholders* devem ser considerada como construída de forma dinâmica, que influencia e é influenciada por todos os modos pelos quais uma companhia

projeta sua imagem: seu comportamento, comunicação e simbolismo. Percebe-se então que o uso do gerenciamento de impressões pode influenciar a construção da imagem e da reputação das organizações.

5. Gerenciamento de Impressões Organizacional

O gerenciamento de impressões (GI) pode ser entendido como tentativas de controlar as imagens geradas durante as interações sociais, por meio de comportamentos que gerem uma imagem específica. Para Goffman (1959), “independente do objetivo que o indivíduo tenha em mente, e da razão deste objetivo, será do interesse dele regular a conduta dos outros, principalmente em relação à maneira como o tratam”. Na definição de Goffman (1959), o GI 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, o que se espera de cada um.

Schlenker (1980) considera o GI a tentativa consciente, ou não, de controlar as imagens, que são projetadas em interações sociais reais ou imaginárias. Em uma abordagem mais voltada para a psicologia social, Michener et. al (2005) destacam o conceito de auto-apresentação como os processos por meio dos quais as pessoas tentam controlar as impressões que os outros formam a respeito delas durante a interação social. Pode-se considerar a auto-apresentação como algo inerente a toda interação social e que as pessoas que participam desta interação podem (ou não) estar consciente desses processos.

A teoria do GI foi adaptada da psicologia social para sua aplicação no nível das organizações por diversos autores (GARDNER; MARTINKO, 1988; ROSENFELD; GIACALONE; RIORDAN, 1995; MOHAMED; GARDNER; PAOLILLO, 1999). Nessa perspectiva, Mendonça (2003) afirma que o processo de gerenciamento de impressões compreende todas as atividades que um ator social (**indivíduo, grupo ou organização**) desenvolve no sentido de controlar o modo como os outros os vêem, visando à criação de uma imagem social desejada.

O GI é utilizado pelas organizações visando transmitir a imagem desejada pelos seus clientes, funcionários, e por todos os demais grupos que fazem parte do ambiente na qual estão inseridas. O objetivo da criação da imagem corporativa está relacionado à necessidade de legitimação da empresa em relação ao seu ambiente de atuação. Em busca da legitimidade da imagem corporativa no ambiente social, de acordo com Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003), o GI pode ser compreendido como **um processo de comunicação** onde são criadas e enviadas mensagens para uma audiência com o objetivo de transmitir uma determinada imagem ou impressão corporativa. Estes autores destacam que nesse processo as organizações podem empreender estratégias com o objetivo de influenciar as impressões de seus públicos em relação a sua atratividade, efetividade, sucesso, **integridade, responsabilidade social, confiabilidade**, poder coercitivo ou dependência e vulnerabilidade.

Para Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003), os padrões socioculturais e o tipo de atividade da organização são os elementos que estabelecem a imagem que a organização deva criar e/ou manter. E a avaliação da sociedade em relação à imagem criada pela empresa, na maioria das vezes, é feita por meio das ações de comunicação corporativa da organização, que podem ser representadas pelas formas de operacionalização das estratégias e táticas de gerenciamento de impressões.

O GI pode ser compreendido como uma ferramenta importante na formação da imagem corporativa e no processo de legitimação organizacional. As organizações consomem recursos da sociedade, e a sociedade, por sua vez, avalia a utilidade e a legitimidade das atividades das organizações, sendo a legitimidade um *status* conferido à organização quando os *stakeholders* endossam e dão suporte a seus objetivos e a suas atividades (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Para Schlenker (1980) as organizações podem utilizar o gerenciamento de impressões para ilustrar suas estruturas e ações de modos pretendidos para obter endosso e suporte. Alvesson (1990, p. 378) tem uma visão semelhante ao afirmar que o objetivo do gerenciamento da imagem é produzir um retrato, com certo apelo, de uma organização para vários públicos (empregados, consumidores, acionistas, governo etc.) e posicioná-la de um modo positivo; e isto pode ser conseguido de vários modos e pelo uso de uma série de estratégias de gerenciamento de imagem como salientar pontos positivos, ou encobrir ou desviar a atenção de aspectos ruins da organização.

Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003) apontam que as organizações podem desempenhar estratégias de GI no sentido de controlar as impressões de seus públicos-chave em relação, especificamente, às questões de responsabilidade social. O gerenciamento de impressões possui estratégias e táticas que podem ser aplicadas nas interações sociais. Destaca-se que neste trabalho optou-se por utilizar apenas as táticas e estratégias diretas de GI organizacional. As estratégias refletem comportamentos pró-ativos da organização, ações visando à realização de objetivos, que têm influência em longo prazo. Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003) apresentam uma taxonomia de gerenciamento de impressões para o nível organizacional de análise, adaptada do modelo original proposto por Mohamed, Gardner e Paolillo (1999), descrita no Quadro 01.

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

Quadro 1 - Estratégias Diretas e Assertivas de Gerenciamento de Impressões Organizacional

Fonte: Mendonça e Amantino-de-Andrade, 2003. p. 41.

Em nível individual, Jones e Pittman (1982) definem a insinuação, como comportamento que tem como propósito fazer o ator mais apreciado e atrativo aos outros, sendo considerado um comportamento premeditado escolhido para alcançar certos resultados. Com base no pressuposto que o ator pode ser uma organização, Mohamed, Gardner e Paolillo (1999) destacam que entre as formas de insinuação encontram-se a propaganda empresarial e a conformidade. A propaganda é projetada para influenciar favoravelmente as percepções do público sobre a organização - por exemplo, uma empresa pode anunciar tecnologias ecologicamente seguras em publicações dirigidas a ecologistas, ou ações politicamente corretas em comunidades com grandes minorias. Quanto a conformidade, uma organização pode adotar ou fingir uma prática ou posição específica, não por causa de seus méritos, mas porque um determinado público que ela busca impressionar requer ou defende isto. Com o aumento da sua atratividade para determinados públicos, a organização pode fazer com que estas pessoas estejam favoravelmente dispostas em relação à mesma.

A promoção organizacional pode ser usada quando uma organização busca criar ou manter uma atribuição de competência (MOHAMED; GARDNER; PAOLILLO, 1999), dando publicidade as suas realizações; sendo a competência definida como o grau de sucesso que uma organização atinge em missões específicas. Mohamed, Gardner e Paolillo (1999)

chamam a atenção para o fato de que ao ser utilizada pelas organizações, esta estratégia pode ter como objetivo reivindicar (indicar) a responsabilidade por resultados e conseqüências positivas das ações da organização (*entitlements*) ou para aumentar as ações ou realizações organizacionais positivas (*enhancements*). Subtende-se que há situações em que as empresas tendem a engrandecer as suas ações visando à promoção organizacional, porém é importante ressaltar que é preciso ter cuidado com a consistência da imagem organizacional.

A estratégia de exemplificação envolve gerir as impressões de integridade, abnegação e valor moral do ator (JONES; PITTMAN, 1982). Aplicada às organizações, pode-se dizer que esta estratégia possui forte ligação com a comunicação da cultura organizacional e da conduta da empresa em relação à RSE. Enquanto a insinuação focaliza os atributos desejáveis da organização, e a promoção organizacional visa às competências, a exemplificação realça as qualidades sociais e estéticas. É uma estratégia que a organização pode usar para projetar imagens de integridade, Responsabilidade Social e confiabilidade moral; e para tal a organização pode se ocupar de atividades como filantropia geral, serviço público, e melhorias para a comunidade (MOHAMED; GARDNER; PAOLILLO, 1999).

O ator, ao utilizar-se da estratégia de intimidação, procura despertar o medo, pois busca receber a atribuição de que ele tem os recursos para infligir dor e tensão e a inclinação para fazer assim se não seguirem o modo dele (JONES; PITTMAN, 1982). As organizações aplicam essa estratégia quando desejam ser percebidas como tendo a capacidade e a vontade de infringir danos aos que frustrem os seus objetivos - para transmitir impressões de poder organizacional e assertividade (MOHAMED; GARDNER; PAOLILLO, 1999).

A suplicação, para Mohamed, Gardner e Paolillo (1999), ao contrário das outras táticas que buscam retratar a organização favoravelmente, a descreve como sendo incapaz de reunir suas obrigações devido a infortúnio severo. Esta estratégia é provavelmente mais efetiva quando a organização (suplicante) retrata uma deficiência como temporária.

Em se tratando da busca por uma imagem de responsabilidade social positiva, acredita-se que a insinuação, a promoção organizacional e a exemplificação possam ser as estratégias mais aplicáveis por comunicar os valores e práticas de maneira positiva exaltando-os e/ou gerando entendimentos.

É importante ressaltar que a imagem organizacional deve ser uma questão de essência (cultura e valores da empresa), e não uma questão de comunicação com o mercado, ou seja, a imagem da empresa, comunicada ao mercado, deve refletir os seus valores e a sua cultura, e não apenas uma “máscara” visando transmitir o que o mercado deseja (ALVESSON, 1990), pois, desta forma, torna-se difícil alcançar resultados duradouros. Logo a importância da comunicação e do gerenciamento de impressões para consolidar determinados valores na organização.

As táticas de gerenciamento de impressões exercem influência em curto prazo. Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003), com base em Mohamed et al (1999), reuniram algumas das inúmeras táticas de gerenciamento de impressões descritas no Quadro 02.

TÁTICA	DEFINIÇÃO/DESCRIÇÃO
Explicações	Explicações de um evento, nas quais se busca minimizar a severidade aparente de uma situação difícil.
Retratção	Explicações dadas antes de uma ação potencialmente embaraçosa para repelir qualquer repercussão negativa à imagem do ator.
Handicapping organizacional	Esforços realizados por uma organização para fazer o sucesso das tarefas parecer improvável, no sentido de obter uma desculpa <i>a priori</i> para o fracasso.
Desculpas	Admissões do mérito de culpa de um evento negativo, que incluem expressões de remorso e pedidos de perdão.
Restituição	Ofertas de compensação as quais são estendidas pela organização ao ofendido, ferido ou, ainda, a uma audiência prejudicada.

Comportamento pró-social	Engajar-se em ações pró-sociais para reconciliar uma transgressão aparente e convencer uma audiência de que o ator merece uma identidade positiva.
---------------------------------	--

Quadro 2 - Táticas Diretas e Defensivas de Gerenciamento de Impressões Organizacional

Fonte: Mendonça e Amantino-de-Andrade, 2003. p. 42.

Destaca-se que os representantes e líderes organizacionais, de acordo com Mohamed et al (1999), utilizam gerenciamento de impressões porque acreditam que tal comportamento melhorará as relações da organização com seus públicos-chave. Desta forma as estratégias de gerenciamento de impressões podem ser utilizadas pela organização, tanto para os seus membros internos, quanto para os membros externos (clientes, fornecedores e sociedade).

O foco deste trabalho está voltado para o público interno e cabe fazer uma distinção entre, “cultura”, “identidade”, “imagem”, e “reputação”. Brown et al. (2006) colocam estes construtos como tendo papéis fundamentais para entender as relações dos indivíduos com as organizações. E apresentam um modelo que ilustra a correlação entre estes construtos, conforme Figura 1.

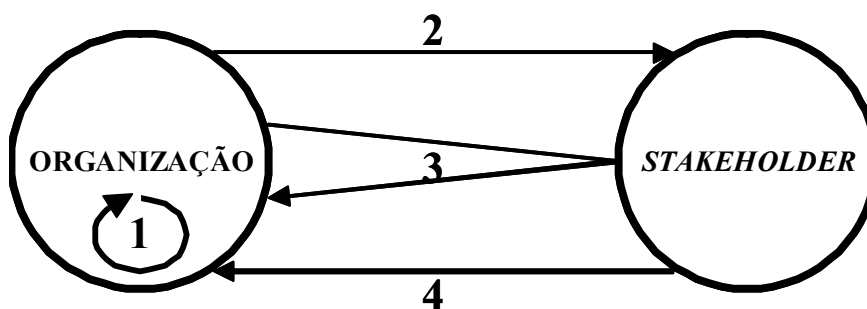


Figura 1 - Pontos de Vista Fundamentais da Organização

Fonte: Brown et al. (2006), p. 100

De acordo com Brown et al. (2006), a identidade (1 - “quem somos nós como uma organização?”) pode ser considerado o que os membros internos realmente pensam sobre as características da organização e como ela atua, um reflexo da cultura. Para Hatch e Schultz (1997), a identidade refere-se ao que os membros da organização percebem, pensam e sentem sobre sua organização – um entendimento coletivo e compartilhado de valores e características específicas da organização.

A cultura de uma organização é percebida por Hatch e Schultz (1997) como um contexto simbólico no qual são formadas as interpretações da identidade organizacional e são formuladas as intenções para influenciar a imagem organizacional. Enquanto a identidade é associada à visão interna na empresa, a imagem está ligada também a uma visão externa. As relações entre cultura, identidade e imagem formam processos circulares que envolvem interdependência mútua.

Desta forma percebe-se a importância da consolidação de valores e práticas para que a organização alcance a imagem desejada, visto que Brown et al. (2006) apontam a imagem planejada (2 - “o que a organização quer que outros pensem sobre ela?”) como o conjunto de atributos e características que a organização quer que os representantes de vários grupos de *stakeholders* associem a ela – a visão de como a administração quer que a organização seja percebida - como por exemplo socialmente responsável, como é tratado neste estudo. A imagem interpretada (3) pode ser considerada como a interpretação, por parte dos grupos *stakeholders*, da imagem transmitida pela organização por meio de processos de comunicação, pelo próprio serviço ou pelo uso do gerenciamento de impressões. E a reputação (4) é de fato uma percepção da organização pelos *stakeholders* externos.

Pode-se entender que a reputação depende da identidade e da imagem transmitida pela organização, assim com dos padrões, valores e crenças dos *stakeholders* que interpretam o que lhes é transmitido e comunica a outros (pessoas ou grupos). Desta forma, relacionam-se a identidade com cultura, a comunicação e o gerenciamento de impressões; tendo estes relação também com a construção da imagem e da reputação.

A seguir é discutido o processo de gerenciamento de impressões como uma forma de comunicar valores e ações de RSE ao público interno nas organizações.

6. O Uso do GI na Comunicação de RSE para os *Stakeholders* Internos

Ao tratar da busca das empresas pela imagem socialmente responsável e pela legitimidade, identifica-se a necessidade da consolidação destes valores na organização, como parte da cultura e da identidade organizacional e a importância da comunicação para que esta conduta faça parte dos valores e atitudes dos membros da organização, podendo assim transmitir uma imagem referente a comportamentos que realmente acontecem na prática.

Propõe-se um modelo (Figura 2) referente à aplicação do GI na comunicação interna de responsabilidade social. Trata-se de uma forma de sistematizar e entender o processo pelo qual as organizações procuram criar uma imagem positiva entre os *stakeholders* internos.



Figura 2 – GI e Comunicação Interna de RSE

Fonte: baseado em Carroll (1979); Hitt, Miller e Colella (2007); Argenti (1996); Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003); Mendonça e Gonçalves (2004); Mohamed, Gardner e Paolillo (1999),

De acordo com as dimensões da RSE (econômica, legal, ética e volitiva) que se pretende comunicar e com os resultados esperados por meio desta comunicação (segurança, confiança, disseminação de valores, envolvimento, satisfação, ou compromisso dos funcionários), a empresa pode utilizar as estratégias e táticas de GI como ferramenta em busca de alcançar melhores resultados com a comunicação. Existem várias ferramentas de comunicação, dentre essas, foram inclusas no modelo as principais que podem ser utilizadas para comunicar a RSE, como redes *intranet* e *extranet*, informações em quadros de avisos, correio eletrônico, relatórios, reuniões em grupos, documentos, código de ética, ou mesmo as interações sociais do cotidiano.

Uma empresa pode utilizar a estratégia de exemplificação ao decidir disponibilizar informações sobre seu programa de coleta seletiva que está relacionado à dimensão volitiva da RSE nos seus quadros de aviso, com o objetivo de envolver os funcionários. Outro exemplo seria utilizar a estratégia de promoção organizacional para divulgar na *intranet* as

capacitações oferecidas para os funcionários, visando a uma maior satisfação e compromisso dos mesmos, ou até mesmo a forma como as pessoas são tratadas nas reuniões – ações que estão ligadas a questões sociais e a dimensão ética da RSE e também pode comunicar valores.

A comunicação de aspectos da dimensão econômica pode adotar táticas de GI conforme a condição que a organização se encontrar. Se estiver com resultados financeiros insatisfatórios, implicando numa redução na participação nos lucros, por exemplo, poder-se-ia elaborar comunicados aplicando a tática de suplicação, de forma a reduzir a impressão pelos funcionários de que esta geriu mal seus recursos financeiros e ainda solicitar a ajuda destes para se reerguer. Outra tática possível para esta situação seria de explicação, visando reduzir a atribuição de culpa à organização pelos resultados insatisfatórios. Quando estivesse com altos lucros, poderia não só divulgar dados internos, mas também dados de fontes secundárias, como revistas especializadas, em quadros de aviso, adotando uma tática de promoção organizacional.

Aspectos negativos relacionados a RSE podem ter o impacto reduzido na imagem organizacional se forem utilizadas táticas defensivas de GI, enquanto aspectos positivos podem ser enfatizados por meio de táticas assertivas, principalmente a de exemplificação.

Entre as diversas táticas de GI que podem ser empregadas no processo de comunicação da organização para os seus membros, destaca-se a estratégia de exemplificação – comportamentos usados pela organização para projetar imagens de **integridade**, **responsabilidade social** e **confiabilidade moral**. Se esta imagem realmente for projetada internamente e se tornar parte do cotidiano dos indivíduos, provavelmente se refletirá no ambiente externo. E o comportamento pró-social, quando a organização se envolve em ações pró-sociais para reconciliar uma transgressão aparente e convencer uma audiência de que merece uma identidade positiva. Nesse caso, esta tática pode ser utilizada para tentar reverter situações desfavoráveis.

Vale ressaltar que a insinuação e a promoção organizacional também podem gerar efeitos positivos no sentido de envolver as pessoas nesse processo, pois ressaltam características positivas da conduta social da organização. A intimidação e suplicação tendem a funcionar em curto prazo, mas provavelmente em longo prazo podem trazer efeitos negativos à consolidação de uma imagem socialmente responsável, pois podem ser encaradas de forma negativa pelos membros da organização, por isso não constam no modelo sugerido.

Acredita-se também que as táticas de explicações, retratações, *handicapping* organizacional, desculpas e restituição podem gerar efeitos positivos em situações ou eventos específicos; mas quando o objetivo é a disseminação dos valores sociais ou a consolidação de uma imagem socialmente responsável, que implica em consistência no comportamento, estas apenas funcionarão interligadas com as estratégias com efeitos a um prazo maior.

Considera-se o uso do GI como forma de facilitar ou potencializar a comunicação de valores organizacionais ou ações desenvolvidas como parte da conduta de RSE. Entende-se também que o sucesso dessa comunicação dependerá da forma como os *stakeholders* internos (alvos desta comunicação) a interpretam, o que refere-se a complexidade e dinâmica do fenômeno da comunicação.

Visando consolidar os valores organizacionais referentes à RSE, as empresas podem melhorar o processo de comunicação considerando as dimensões da RSE e os resultados esperados ao decidir quais ferramentas de comunicação e quais estratégias / táticas de GI utilizar, e acompanhar a reação dos *stakeholders* internos referentes a esta comunicação visto que este é um fenômeno dinâmico.

7. Considerações Finais

Adotou-se neste trabalho uma perspectiva do uso do gerenciamento de impressões em nível organizacional, e como um processo de comunicação que pode ser utilizado para a inclusão de valores sociais na cultura da organização.

Foi adotado o foco em valores de responsabilidade social empresarial por ser uma questão emergente, e alvo de interesse de acadêmicos e administradores no dia-a-dia das organizações. Partindo do princípio de que as pessoas, grupos ou organizações utilizam as estratégias e táticas de gerenciamento de impressões em busca de uma imagem desejada, para atingir determinados objetivos; as organizações podem utilizar estas estratégias e táticas para instituir a postura e imagem socialmente responsável, internamente, refletindo para o ambiente externo. Neste sentido pode-se destacar a estratégia de exemplificação e a tática de comportamento pró-social que fazem referência a este tipo de comportamento.

Os autores reconhecem que neste trabalho a comunicação foi tratada prioritariamente em sua dimensão instrumental. Sugere-se que outros trabalhos ampliem a discussão de outras dimensões da comunicação nas organizações, explorando, assim, a complexidade do fenômeno em questão.

Outra limitação deste trabalho é a ênfase no aspecto da transmissão no processo de comunicação. Futuros trabalhos podem considerar de forma mais incisiva o papel do alvo (receptor) no processo de GI. Vale ressaltar que existem, conforme Schneider (1981), dois tipos de impressões, as impressões calculadas (a soma total das inferências que o ator quer que o alvo forme sobre ele) e as impressões secundárias (as inferências do alvo que não são especificamente pretendidas ou desejadas pelo ator). O ator deve preocupar-se com as impressões secundárias, porque elas freqüentemente são discrepantes em relação à impressão calculada e porque o ator tem menos controle sobre elas (SCHNEIDER, 1981). Apesar de se observar na literatura especializada um considerável volume de trabalhos que tratam das impressões calculadas e secundárias nos processos de GI, percebe-se que a discussão desse tema no nível organizacional de análise ainda é insipiente.

Para a legitimação do modelo proposto é necessário a realização de estudos empíricos para identificar como as organizações têm, na realidade, utilizado o gerenciamento de impressões no processo de comunicação interna referente à responsabilidade social, e para relacionar as ferramentas de comunicação e as estratégias e táticas de GI específicas para cada dimensão de RSE. Trata-se de uma temática ainda pouco explorada, e espera-se com este trabalho contribuir para disseminar a potencialidade do GI como modelo teórico que pode aumentar o entendimento do fenômeno da comunicação para o público interno.

8. Referências

ALVESSON, Mats. Organization: from substance to image. **Organization Studies**, v. 11, n. 3, 1990. p. 373-394.

ASHLEY, Patrícia Almeida. Responsabilidade social empresarial: um modelo genérico para análise e orientação estratégica In: ASHLEY, Patrícia Almeida (coord). **Ética e Responsabilidade Social nos negócios**. Ed. Saraiva: São Paulo, 2005. 2ª ed.

BOVENS, M. **The Quest for Responsibility**: accountability and citizenship in complex organisations. Cambridge, Cambridge University Press, 1998.

BROWN, Tom J.; DACIN, Peter A.; PRATT, Michael G; WHETTEN, David A. Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Volume 34, No. 2, spring, 2006. pages 99-106.

CARROL, Archie B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & society**. Vol. 38, Nº 3, p. 268-295, 1999.

ARGYRIS, Chris e COOPER, Cary L. **Dicionário enciclopédico de administração**. Atlas, São Paulo, 2003.

EDEN, Dov. **Applying Impression Management to Create Productive Self-fulfilling Prophecy at Work**. In : GIACALONE, Robert A.; RONSEFELD, Paul. Applied Impression Management: how image-making affects managerial decisions. California: SAGE :1991

FERREIRA, Roberto do Nascimento. Responsabilidade social empresarial e valor das empresas. In: ASHLEY, Patrícia Almeida (coord). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 2 ed., Saraiva: São Paulo, 2005.

FREEMAN, R. Edward; REED, David L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**. v. 25, n. 3, 1983. p. 88-106,

GOFFMAN, Erving. **The presentation of self in everyday life**. New York: Doubleday Anchor Books, 1959.

GÓMEZ, Carla Regina Pasa e CASTILLO, Leonardo Augusto Gómez. ECP-Social. Uma proposta de avaliação da performance social para negócios sustentáveis. **Anais do IX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI)**, São Paulo, FGV-EAESP, 2006.

GOTSI, Manto; WILSON, Alan M. Corporate reputation: seeking a definition. **Corporate Communications: An International Journal**. v. 6 . n. 1 . 2001. p. 24-30

HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. Comportamento Organizacional: uma abordagem estratégica. LTC: Rio de Janeiro, 2007.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social**. São Paulo, 2007.

KEAYTON, Joann. **Communication and Organizational Culture**: a key to understanding work experiences. SAGE: Thousand Oaks, 2005.

LIMA, Paulo Rogério dos Santos; ALIGLERI, Lilian; BORINELLI, Benilson; ASHLEY, Patricia Almeida. RSE no contexto brasileiro: uma agenda em contínua expansão e difusão. In: ASHLEY, Patrícia Almeida (coord). **Ética e Responsabilidade Social nos negócios**. 2 ed. Saraiva: São Paulo, 2005.

MENDONÇA, José Ricardo Costa de. O Estudo de Gerenciamento de Impressões nas Organizações: uma visão geral do tema e considerações sobre a pesquisa e a produção no Brasil. **Organizações, Cultura e Desenvolvimento Local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003.

_____. e AMANTINO-DE-ANDRADE, Jackeline. Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 43, n. 1, jan/fev/mar, 2003.

_____. e GONÇALVES, Julio Cesar de Santana. Responsabilidade Social nas empresas: uma questão e imagem ou é essência? **Organização e Sociedade**, v. 11, n. 29, jan/abr, 2004.

MICHENER, H. Andrew. DELAMATER, John D. MYERS, Daniel J. **Psicologia Social**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

MORSING, Mette; SCHULTZ, Majken. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. **Business ethics: a european review**. v.15, n.4, October, 2006.

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

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

POSTMES, Tom; TANIS, Martin; WIT, Boudewijn. Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. **Group Processes & Intergroup Relations**. v. 4, n. 3, 2001. p. 227–246.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHLEGELMILCH, B. B.; POLLACH I. The perils and opportunities of communicating corporate ethics. **Journal of Marketing Management**, vol. 21, n. 3/4, p. 267-290, 2005.

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

SCHNEIDER, David J. Tactical self-presentations: toward a broader conception. In: TEDESCHI, James T. (ed). **Impression management theory and social psychological research**. Academic Press: New York, 1981.

SCHULER, Maria. Management of the Organizational Image: A Method for Organizational Image Configuration. **Corporate Reputation Review**. v. 7, n. 1, 2004, p. 37–53

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Rio de janeiro: Editora FGV, 2004.

WHETTEN, David A; RANDS, Gordon; GODFREY, Paul. What are the responsibilities of business to society? In: PETTIGREW, A. M; THOMAS, H; WHITTINGTON, R. (eds.). **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage Publications, 2002.

WILLIAMS, Sheryl L. e MOFFITT, Mary Anne. Corporate Image as an Impression Formation Process: prioritizing personal, organizational, and environmental audience factors. **Journal of Public Relations Research**, v. 9, n. 4, 1997. p. 237-258.