



LEGITIMIDADE INSTITUCIONAL DA PETROBRAS EM SEU DISCURSO SOCIOAMBIENTAL

PETROBRAS' INSTITUCIONAL LEGITIMACY IN ITS ENVIRONMENTAL DISCOURSE

LEGITIMIDAD INSTITUCIONAL DE PETROBAS EN SU DISCURSO AMBIENTAL

Jeter Lang

jeter.lang@ibirama.ifc.edu.br

IFC

Sidney Vieira Marinho

sidnei@univali.br

UNIVALE

Marines Lucia Boff

marines.boff@udesc.br

UDESC

LEGITIMIDADE INSTITUCIONAL DA PETROBRAS EM SEU DISCURSO SOCIOAMBIENTAL

Resumo

A construção da imagem organizacional envolve a autoapresentação dos elementos que a organização deseja projetar para a sociedade. Analisou-se o processo de legitimação da imagem organizacional por meio do discurso socioambiental da PETROBRAS presente no espaço midiático. Para tanto, buscaram-se matérias publicadas nas principais revistas e jornais *on-line* e comentários postados pelos leitores nas mesmas mídias sociais utilizadas pela empresa. Verificou-se que a empresa apresentou vultosa quantidade de informações pertinentes ao contexto socioambiental em suas mídias institucionais, com destaque ao *blog* "Fatos e Dados". Talvez porque essa mídia teve maior destaque e capacidade de integração com os vários atores digitais, ela apresentou grande intensidade de comunicação e mereceu maior atenção dos pesquisadores. Quanto às táticas de legitimação ambiental (O'DONOVAN, 2002), observou-se o uso das três primeiras táticas e a ausência da quarta. Assim, percebeu-se esmero no discurso institucional, mas essa atitude não foi observada nas práticas organizacionais da PETROBRAS.

Palavras-chave: Legitimidade; Imagem Organizacional; Discurso Socioambiental; PETROBRAS; Espaço Midiático.

Abstract

Construction of organizational image involves the self-presentation of the elements that the organization wants to display to society. The process of the legitimation of organizational image by means of PETROBRAS' environmental discourse in mediatic space was analyzed. For this, published material in main magazines and on-line newspapers, and comments posted by readers in social media used by the company were gathered. It was noted that the company presented large amount of information regarding environmental topics in its institutional media, especially in the blog "Fatos e Dados". This media seemed to have greater relevance and capacity of integration with the various digital authors. Maybe because of this, it showed high intensity of communication and deserved more attention by researchers. Regarding environmental legitimation tactics (O'DONOVAN, 2002), we observed the use of the first three tactics and the absence of the fourth one. Thus, care in institutional discourse was observed, but this attitude was not verified in PETROBRAS' organizational practices.

Keywords: Legitimacy; Organizational Image; Socio-Environmental Discourse; PETROBRAS; Mediatic Space.

Resumen

La construcción de la imagen de la organización consiste en la auto-presentación de los elementos que la organización quiere mostrar a la sociedad. Se analizó el proceso de la legitimación de la imagen de la organización por medio de discurso ambiental de PETROBRAS en el espacio mediático. Por lo tanto, buscó-artículos publicados en las principales revistas y periódicos en línea, y los comentarios publicados por los lectores en el mismo los medios sociales utilizados por la empresa. Se encontró que la empresa presentó cantidad voluminosa de información relevante para el contexto socio-ambiental en sus medios de comunicación institucionales, especialmente el *blog* "Fatos e Dados". Tal vez porque los medios de comunicación tuvieron un mayor protagonismo y capacidad de integración con los diversos actores digitales, tuvo una intensa comunicación y merecido mayor atención de los investigadores. En cuanto a las tácticas de legitimación ambientales (O'Donovan, 2002), se observó el uso de los tres primeros tácticas y la ausencia de la cuarta. De este modo, se observó la atención en el discurso institucional, pero esta actitud no se verificó en las prácticas organizativas de PETROBRAS.

Palabras Clave: La Legitimidad; Imagen Organizacional; Discurso Socio-Ambiental; PETROBRAS; Espacio Mediático.

1 INTRODUÇÃO

O contexto organizacional tem exigido cada vez mais das organizações a divulgação de suas ações e posturas, envolvendo especialmente a condução de sua responsabilidade social. O conceito de responsabilidade social reveste-se de ambiguidades que ensejou o estudo de Schwartz e Carroll (2007), o qual discorre sobre as interpretações de ética empresarial, gestão de *stakeholders*, sustentabilidade, cidadania corporativa e responsabilidade social corporativa.

A conexão entre responsabilidade social e legitimidade (BRANCO; RODRIGUES, 2008) ocorre na medida em que as empresas disponibilizam informações pertinentes à responsabilidade social e apresentam atributos de socialmente responsáveis. Com isto, almejam legitimar seus comportamentos perante a seus grupos de *stakeholders* e buscam influenciar a percepção externa de sua reputação.

O'Donovan (2002) ressalta que as organizações, ao considerar seus próprios valores sociais, devem buscar um alinhamento com as crenças e valores sociais, ou seja, estar em conformidade social pela relação entre seus valores e responsabilidades com os valores da sociedade. Contudo, internalizar os anseios sociais e promover ajustes operacionais podem ser insuficientes para obter a anuência dos *stakeholders*.

Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003) destacam a necessidade em expor as inclinações e procedimentos desenvolvidos. Para ser considerada empresa apta a desenvolver suas atividades e contar com as prerrogativas de ser aceita pelos *stakeholders*, é preciso mais do que conformidade às regras e requerimentos, demanda transmitir, mais do que evidenciar todo o conjunto desenvolvido para atender as exigências sociais. Assim, diante da possibilidade de legitimação no ambiente, as organizações repetem as ações por influência legal, política, cultural ou social (SERRALHEIRO; ROSSETTO, 2004).

Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003) descrevem táticas de gerenciamento de impressões que a organização pode desenvolver para encaminhar positivamente sua imagem perante a sociedade. A importância do processo de resposta integrou o estudo de Oliver (1991), o qual aborda simultaneamente estratégias e respectivas táticas condizentes ao encaminhamento do processo institucional. Lindblom (1994) apresenta estratégias de legitimidade corporativa. De forma semelhante, O'Donovan (2002) relaciona táticas de legitimação ambiental.

Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003) destacam o uso da mídia de massa em seu estudo envolvendo a busca de legitimidade organizacional com apoio do gerenciamento de imagem. Pitasse e Macedo-Soares (2003) pesquisaram sobre as redes estratégicas virtuais, estudo no qual preconizaram as intensas modificações no relacionamento das organizações devido às possibilidades diferenciadas de ação no espaço midiático. Gilpin (2010) enfatiza sua potencialidade para conduzir com maior especificidade temas presentes e que sejam importantes para as organizações, possibilitando direcionar de forma estratégica, com baixo custo e para expressivo número de interessados, aquilo que é considerado sensível a sua imagem.

A importância em estudar este contexto de imagem organizacional e mídias digitais também se explica por sua abrangência, no Brasil, a possibilidade de acesso a *internet* em qualquer ambiente (domicílios, trabalho, escolas, *lanhouses* e outros locais) atingiu, em 2012, 94,2 milhões de pessoas (IBOPE, 2012). Portanto, as organizações que utilizam este mecanismo, podem expressar-se de forma dinâmica a um elevado número de pessoas. Além disso, “os veículos de comunicação como a televisão, jornais e revistas são mais acessíveis que em décadas anteriores e com a sociedade mais e melhor informada, o nível de exigência desta cresceu” (CALIXTO; MENDONÇA, 2006, p. 1).

Falando especificamente do discurso no contexto deste trabalho, estamos envolvidos pelas mídias, pois as mesmas possuem capacidade de abranger um grande contingente de pessoas em amplitude planetária e, com o volume de produção midiática, como chamar atenção se não despertando o interesse e provocando nos indivíduos afetividade. Logo, as mídias não estão isentas do processo de manipulação e persuasão e são dotadas de projetos elaborados para conseguirem seu objetivo (CHARAUDEAU, 2006).

O objetivo deste artigo é analisar o discurso socioambiental da PETROBRAS, ao promover sua imagem corporativa no espaço midiático, por meio da triangulação desta com os comentários postados nas mídias sociais e as matérias divulgadas pela mídia digital. Foram levantadas matérias nas principais revistas e jornais *on-line* e comentários postados pelos leitores nas mesmas mídias sociais utilizadas pela empresa pesquisada.

Com o intuito de complementar o entendimento da postura organizacional, analisou-se ainda o discurso referente à missão, visão e valores disponíveis no site oficial da organização, tendo como base o arcabouço de O’Donovan (2002).

Este estudo revela novos elementos para o avanço dos debates que permeiam a utilização e diversificação dos meios de legitimar a postura organizacional, relacionados aos temas de Responsabilidade Social e Ambiental, utilizando para isso do crescente espaço proporcionado pelas mídias sociais. Na sequência, apresenta-se o referencial teórico, com os temas pertinentes a legitimidade, imagem organizacional e discurso no espaço midiático. No capítulo metodologia são relatados os procedimentos desenvolvidos para a consecução da pesquisa. Posteriormente, apresenta-se a análise do discurso destas fontes, seguida das considerações pertinentes e sugestões para estudos futuros.

2 Legitimidade, imagem organizacional e discurso no espaço midiático

Conforme ressaltam Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003), se as organizações desejam obter a aceitação de seus constituintes, devem, além de conformar-se às regras e requerimentos desses constituintes, também divulgar tal conformidade tornando-a evidente.

O delineamento e as ações direcionadas à conquista da legitimidade social são preconizados por estratégias e táticas como um “gerenciamento de impressões”. Ou seja, as organizações podem compor sua relação com o ambiente pela manobra de posições no mundo social ao tentar controlar como elas aparecem no intuito da realização de objetivos. Este esforço é visto por Gilpin (2010), quando as organizações procuram construir e projetar uma imagem com base em sua identidade percebida, na esperança de influenciar a reputação geral.

Em seu estudo, Oliver (1991), relaciona simultaneamente estratégias e respectivas táticas condizentes ao encaminhamento do processo institucional. Lindblom (1994) apresenta quatro estratégias de legitimidade corporativa possíveis de serem utilizadas pelas empresas para divulgar a condução socioambiental. Seis táticas de gerenciamento de impressões foram constituídas por Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003), quando a imagem de empresa competente, socialmente responsável e confiável for abalada

A atuação do administrador é considerada por O’Donovan (2002) ao entender que ele, diante de sua percepção, escolherá os legitimadores públicos, os quais terão suas inclinações observadas ou serão prestadas justificativas/respostas julgadas convenientes para manter a legitimidade. Apoiado nas ideias de Dowling e Pfeffer (1975), O’Donovan (2002) delineou quatro táticas de legitimação:

1ª Ser evasiva: corresponde à inércia da organização em relação à questão ou evento. Ela abstém-se de direcionar ou praticar qualquer ação, de responder ou encaminhar qualquer forma em suas ações.

2ª Tentativa de alterar valores sociais: tentar alterar a definição da legitimidade social de modo que ela esteja conforme a atual ação da organização, inclusive indicando aspectos positivos ou vantajosos de seu comportamento, sem, contudo, alterar suas percepções e ações.

3ª Tentativa de dar forma às percepções da organização: busca aproximar ou identificar a organização com símbolos institucionalizados ou com valores que têm forte base social de legitimidade.

4ª Conformar-se aos valores dos legitimadores públicos: a organização adapta suas saídas, os métodos e as metas conforme as percepções de legitimidade, atendendo as expectativas dos *stakeholders*.

A importância da condução das táticas de legitimação é ampliada ao considerar a intensa modificação das expectativas e necessidades dos *stakeholders* (GILPIN, 2010) e a conciliação aos interesses e possibilidades organizacionais no desenho da imagem organizacional. Obviamente, o sucesso deste processo demanda assertividade na escolha da tática a ser empregada e, concomitantemente, o meio de comunicação para a sua exposição.

A construção da imagem organizacional envolve a autoapresentação dos elementos que a empresa deseja demonstrar para a sociedade. É o processo desenvolvido para compor e manter sua representatividade perante aos *stakeholders*. Imagem organizacional pode ser entendida como o conjunto de sentimentos, ideias e atitudes que os clientes revelam em relação a uma corporação ou a uma marca (LEITE, 2010).

Toni e Schuler (2007) clarificam que imagens são derivadas de representações, impressões de um produto, de uma marca ou uma organização, recebidas e armazenadas na memória de forma holística. Ao estudar a imagem do produto, estes autores ressaltam a imagem de personalidade, a qual seria derivada não somente de exposições de imagens físicas, mas fruto de interpretações e associações psicológicas, sendo, então, recriada pelo consumidor.

A importância da gestão da imagem organizacional pode ser entendida ao considerar as consequências da ausência de cuidados com o seu encaminhamento, a falta de controle sobre a reputação ou simplesmente o "*laissez-faire*" pode gerar situações adversas para as organizações. A desídia com a imagem percebida pela sociedade pode provocar danos não somente em sua legitimidade, mas também em suas finanças, como é exposto na pesquisa conduzida por Kallenberg

(2007). O autor revelou consequências trágicas para uma indústria de amianto, como a queda de 90 por cento no valor de suas ações em um ano, sendo que 50 por cento desta queda foi relacionada às informações sobre amianto divulgadas pela mídia e a própria indústria. Posteriormente a indústria reconsiderou a relevância dos riscos envolvidos e efetivou estratégias que envolveram principalmente maior atenção com as questões de sustentabilidade e abordagem mais ativa e flexível quanto à gestão de risco.

Em estudo envolvendo a busca de legitimidade organizacional com apoio do gerenciamento de imagem, Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003) destacam o uso da mídia de massa por parte das organizações. Estas, além de apresentar sua conformidade institucional, simultaneamente encaminham desculpas, justificativas, isenções de ações ilegítimas praticadas por alguns de seus membros, bem como, apresentam aspectos positivos desenvolvidos pela organização.

Pitasse e Macedo-Soares (2003) pesquisaram sobre as redes estratégicas virtuais e preconizaram as intensas modificações no relacionamento das organizações devido às possibilidades diferenciadas de ação da comunicação digital. Destacam que o termo virtual não significa etéreo, sem substância física e descolado da prática, mas uma manifestação subjetiva e reflexiva do objeto concreto, ao qual ela está íntima e dialeticamente ligada.

Estudo sobre os efeitos da participação em comunidades virtuais no comportamento do consumidor, realizado por Almeida *et al.*(2011), destaca a possibilidade ou necessidade das organizações adentrarem nesta seara, especialmente pelo uso da *internet* como veículo de comunicação e interação.

Segundo dados do IBOPE (2012), no terceiro trimestre de 2012 o total de pessoas com acesso a internet no Brasil foi de 94,2 milhões; em outra pesquisa, mais detalhada, o mesmo órgão divulgou que no segundo trimestre de 2011 eram 77,8 milhões de pessoas com acesso à internet em qualquer ambiente, isto representa um acréscimo de 16,4 milhões de pessoas em pouco mais de um ano (IBOPE, 2011a). Na pesquisa de 2011, a mais recente ao que se refere a redes sociais, fóruns, *blogs*, *microblogs* e outras, apresentou 39,3 milhões de pessoas; o Facebook atingiu 30,9 milhões de usuários únicos, o Orkut 29 milhões e o Twitter 14,2 milhões (IBOPE, 2011a). Ainda, o IBOPE (2011b) aponta que “os sites sociais são um dos grandes devoradores de tempo das pessoas na internet e a mídia social vem atravessando o mais rápido crescimento na história da mídia”. De acordo com a organização, somente no mês de agosto de 2011 os internautas acessaram aproximadamente mil páginas de sites da subcategoria “comunidades” e o tempo de conexão passou das 7 horas. Além

deste vigor de abrangência, Gilpin (2010) atribui às mídias digitais a vantagem de baixo custo e o fato de contornar os principais meios de comunicação, assim permitindo as organizações se engajarem diretamente ao seu público de interesse.

Contudo, Lang, Gouveia e Leta (2008) salientam que, além da preocupação de estarem na *internet*, as organizações devem refletir como desejam ser percebidas e como estão se relacionando com seu público-alvo. O contexto abordado exprime que a operacionalização da imagem socioambiental no espaço midiático requer cuidados, pois seus reflexos podem ser diversos do esperado.

A comunicação e principalmente o discurso empregado para obter a imagem desejada enseja grande atenção das organizações. Discurso é um conjunto conectado de declarações, conceitos, termos e expressões que constitui uma forma de comunicar um assunto particular de maneira a persuadir (Watson, 1995). Objetiva promover também, no transcorrer do texto, direcionamentos de como as pessoas entendem e agem em relação a determinada questão. Esta capacidade disponibilizada pelo discurso é potencializada ao se aglutinar com a tecnologia. Demo (2006, p.111) observa que "de um lado as tecnologias são invenções da sociedade e podem representar a potencialidade infinita de inovação. De outro, é comum que as tecnologias se imponham aos seus criadores, a tal forma e a tal ponto que parece manipulada por elas".

Em função da transparência ou opacidade dos níveis da subjetividade no discurso, é que os enunciados apresentam, na formulação de Brandão (1991), uma dupla face: um *direito* e um *avesso* que são indissociáveis. Ao analista cabe decifrá-los não só no seu *direito*, relacionando-os a sua própria formação discursiva, mas também no seu *avesso*, perscrutando a face oculta em que mascara a rejeição do discurso de seu outro – o caráter inconsciente da enunciação no discurso (GODOI, 2006).

As mídias expostas neste trabalho se aproximam de Foucault (1996) quando este alerta que a análise do discurso não vai revelar a universalidade de um sentido, mas pode trazer para o dia a dia a raridade que é imposta, e com um poder fundamental de afirmação.

3 METODOLOGIA

A escolha da PETROBRAS se deu em virtude de a mesma preencher os requisitos necessários para a triangulação proposta: confronto entre as matérias divulgadas pela imprensa em geral com as respectivas respostas da PETROBRAS a tais matérias em seu *blog* Fatos e Dados, pontualmente em seu espaço denominado "Esclarecimentos", além dos comentários dos internautas sobre as matérias. A

empresa disponibiliza em seu site oficial documentos necessários para uma análise do discurso. Existe ainda o fato de ser do segmento de petróleo e gás e, portanto, naturalmente em seu processo de trabalho gera impactos ambientais e sociais decorrentes da exploração e produção, com grande influência na economia e sociedade brasileira, bem como no meio ambiente. Possui elevado destaque internacional e expressivo capital negociado na bolsa de valores sendo, portanto, suscetível a observações externas e auditorias em vários campos. Contribuiu ainda para escolha, o fato de a empresa massificar a preocupação com a questão socioambiental nos vários meios de comunicação.

Descreve-se a seguir os procedimentos utilizados nesta análise, que não teve a pretensão de derivar-se das grandes correntes de Análise do Discurso, a saber, a corrente francesa e a inglesa. A análise do discurso estruturou-se por meio da adaptação dos procedimentos elaborados por Gill (2002), na obra introdutória organizada por Bauer e Gaskell, “pesquisa qualitativa com texto, imagem e som”. Trata-se, portanto, não de uma Análise do Discurso como metodologia complexa e interdisciplinar, mas de um estudo de textos, tomado como discurso, no qual se buscou analisar as linhas de coerências e incoerências na materialidade do texto.

Tais procedimentos foram: 1) Seleção e transcrição de trechos discursivos retirados do *site* da Petrobrás (missão, visão e valores); 2) Leitura cética das transcrições e codificação para exame, realce e seleção dos focos de análise; 3) Identificação de padrões discursivos (que são abordados pela empresa e por seus contatos nas mídias digitais) das expressões associadas ao tema socioambiental e das funções discursivas: interpretação das unidades de significados presentes nos trechos analisados; a busca pelo que não foi dito; 4) Identificação, nos veículos de mídias sociais oficiais da empresa, das reportagens e informações conexas protagonizadas pela PETROBRAS com os respectivos comentários; 5) Busca, nas mídias identificadas no item anterior, o tema abordado no espaço midiático; 6) Triangulação para confronto entre a postura da empresa, dos postadores de comentários a respeito dos fatos e a mídia.

Identificaram-se inicialmente as ferramentas de comunicação organizacional na *internet*, ou seja, as mídias digitais oficiais que são utilizadas pela organização (PETROBRAS), para a mobilização de comportamento voluntariado, bem como para a construção de uma imagem de socialmente responsável ante a sociedade brasileira.

Para a efetividade da ruptura epistemológica e da reconstrução empírica da realidade do estudo de caso, foi utilizada a observação direta intensiva como técnica de coleta de dados. Essa se compôs de

observações sistemática e participante – registro metódico de informações obtidas em participações de reuniões da rede (NORO *et al.*, 2006).

O tempo de observação, coleta de material e registros dos acontecimentos ligados à questão socioambiental ocorreu no período de outubro de 2011 a janeiro de 2012. Digitalizando o material para posterior análise.

4 RESULTADOS

Para o alcance dos objetivos desse artigo foi observado o construto teórico, o qual se pautou na Teoria da Legitimidade (OLIVER, 1991, SELZNICK, 1996, DIMAGGIO; POWELL, 2005, GUARIDO, 2008), com o intuito de observar a comunicação desenvolvida pela empresa na busca da legitimidade; na Imagem Organizacional (MENDONÇA E AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003, LANG, GOUVEIA E LETA, 2008, GILPIN, 2010, LEITE, 2010) para embasar o contexto da figura da organização analisada e a sua representação no espaço midiático e no discurso (BRANDÃO, 1991, WATSON, 1995, DEMO, 2006, GODOI, 2006), o qual norteou toda a pesquisa e apresentou os possíveis entendimentos pertinentes para a própria interpretação da comunicação exercida pela empresa.

Considerou-se como objeto trechos referentes ao site oficial da organização, cujo conteúdo descreve o modo como a organização trata o tema da questão socioambiental e foram considerados - juntamente com a etapa anterior - o contexto para a interpretação discursiva.

[...] Conduzimos nossas atividades com responsabilidade socioambiental e por isso estamos entre as empresas mais sustentáveis do mundo. Desde 2006, fazemos parte do Índice Dow Jones de Sustentabilidade, com destaque para o aperfeiçoamento contínuo das práticas de governança corporativa e a adoção de padrões internacionais de transparência (grifo nosso) (PETROBRAS, 2011).

Identificou-se no próprio site da empresa, em fevereiro de 2012, os seguintes canais gerais de interatividade através da rede onde a empresa apresenta sua visão dos fatos e acontecimentos que podem impactar na sua imagem: *Facebook*, *Blog Fatos e Dados*, *twitter* (do Fatos e Dados), *flickr* e *youtube*. Foram descartados o *facebook*, *twitter* e *flickr* pela dificuldade de acesso ao conteúdo pertinente aos postadores de opinião e *youtube* por não ter vídeo relacionado ao objetivo desse trabalho no transcorrer do período de coleta de dados.

O conteúdo relativo à missão, visão e valores está disposto no item “estratégia corporativa”, o qual possui o seguinte enunciado:

Crescimento integrado, rentabilidade e responsabilidade socioambiental são as palavras-chave de nossa estratégia corporativa. É a partir da atuação nesses três pilares que construímos a Missão e a Visão 2020, de forma transparente e com olhos atentos ao que acontece no Brasil e no mundo (PETROBRAS, 2012a).

Posterior à descrição da estratégia corporativa, são relacionados no *site* os itens missão e visão 2020, os quais possuem o mesmo texto, sem qualquer alteração. Estratégia corporativa, missão e visão 2020 poderiam estar compondo o mesmo título, pois apresentam o mesmo enunciado. A primeira frase ressalta as palavras-chave da estratégia corporativa: crescimento integrado, rentabilidade e responsabilidade socioambiental. O vínculo da estratégia ao propósito econômico e financeiro é demonstrado nas duas primeiras palavras, salientando aos *stakeholders*, especificamente aos investidores, a preocupação em compor seus negócios de forma a garantir retornos financeiros.

Os itens missão e visão 2020 parecem carentes de esclarecimentos, tendo em vista que são “construídos” com base nas palavras-chave da estratégia corporativa, não havendo exposição de qual seria propriamente a missão da PETROBRAS. A visão 2020 também não revela como será a empresa em tal ano. Desta forma não é possível vislumbrar suas verdadeiras inclinações e qual será o seu conteúdo no futuro.

A forma de apresentar as informações referentes aos propósitos da empresa demonstra parcimônia em evidenciar o quê pretende e como será sua participação na sociedade no futuro. Fica clara a preocupação em pronunciar-se quanto ao aspecto socioambiental, reconhecendo a necessidade de legitimar-se neste aspecto, como também, o destaque econômico/financeiro por meio das palavras crescimento e rentabilidade. O discurso pauta-se em tentar apresentar preocupação da empresa em atender aos vários *stakeholders*. Contudo, sem pontuar claramente sua orientação. Este encaminhamento apresentado por meio da estratégia corporativa, missão e visão revela o uso da terceira tática preconizada por O’Donovan (2002), pois a empresa busca aproximar-se a valores que possuem forte base social de legitimidade.

Quanto aos valores da empresa, é informado que são descritos no plano estratégico e “são a forma como a Companhia pauta suas estratégias, ações e projetos. Eles devem estar presentes na condução das atividades e refletir o jeito de ser da PETROBRAS” (PETROBRAS, 2012a). Posteriormente são elencados 10 itens que expressam os valores da PETROBRAS.

1 Desenvolvimento sustentável	Perseguimos o <i>sucesso dos negócios</i> com uma perspectiva de longo prazo, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social e para um meio ambiente saudável nas comunidades <i>onde atuamos</i> .
2 Integração	<i>Buscamos maximizar</i> a colaboração e a captura de sinergias entre equipes, áreas e unidades, assegurando a visão integrada da companhia em nossas ações e decisões.
3 Resultados	Buscamos <i>incessantemente</i> a geração de valor para as partes interessadas, com <i>foco em disciplina de capital e gestão de custos</i> . Valorizamos e reconhecemos, de forma diferenciada, pessoas e equipes com <i>alto desempenho</i> .
4 Prontidão para mudanças	Estamos prontos para mudanças e <i>aceitamos a responsabilidade</i> de inspirar e criar mudanças positivas.
5 Empreendedorismo e inovação	Cultivamos a superação de desafios e buscamos <i>incessantemente</i> a geração e implementação de soluções tecnológicas e de <i>negócios</i> inovadoras que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos da PETROBRAS.
6 Ética e transparência	<i>Nossos negócios, ações, compromissos e demais relações</i> são orientados pelos Princípios Éticos do Sistema PETROBRAS.
7 Respeito à vida	Respeitamos a vida em todas as suas formas, manifestações e situações e <i>buscamos a excelência nas questões de saúde, segurança e meio ambiente</i> .
8 Diversidade humana e cultural	Valorizamos a diversidade humana e cultural nas relações com pessoas e instituições. Garantimos os princípios do respeito às diferenças, da não discriminação e da <i>igualdade de oportunidades</i> .
9 Pessoas	Fazemos das <i>pessoas e de seu desenvolvimento</i> um diferencial de desempenho da PETROBRAS.
10 Orgulho de ser PETROBRAS	Nós nos orgulhamos de pertencer a uma <i>empresa brasileira</i> que faz a diferença onde quer que atue, por <i>sua história, suas conquistas e por sua capacidade de vencer desafios</i> .

Figura 1: Valores da PETROBRAS.

Fonte: PETROBRAS (2012a). Grifos dos autores.

Constam na Figura 1 os dez elementos que constituem os valores da empresa e também serão analisados com base nas táticas de legitimação apresentadas por O'Donovan (2002). Inicialmente destaca-se no primeiro elemento, *desenvolvimento sustentável*, a ideia central voltada para o sucesso dos negócios. Possivelmente trata-se da rentabilidade na execução de suas atividades. Em seguida, é apresentada a preocupação em melhorar a economia e a sociedade, mais especificamente onde a empresa atua. Denota-se o interesse em interceder no local em que a empresa está presente, devolvendo parte do lucro por meio de ações sociais e ambientais, assim construindo relação de poder e minimizando eventuais questionamentos em razão da presença da empresa na região. Esta situação caracteriza-se como o uso da segunda tática de legitimação, tentativa de alterar valores sociais, pois apresenta aspectos positivos de seu comportamento.

Referente ao segundo elemento, *integração*, a PETROBRAS indica a busca por maximizar sua estrutura para assegurar a visão homogênea da empresa. Contudo, a sua missão e visão está inserida na estratégia corporativa e é pautada em três pilares: crescimento integrado, rentabilidade e responsabilidade social. Percebe-se que a empresa estabelece em seus valores o item *integração* de forma semelhante ao que já está delineado em sua missão visão; repete sua ideia sem demonstrar,

novamente, como seriam suas ações e decisões para atingir o crescimento e a sua rentabilidade, como iria encaminhar sua responsabilidade social. Sem demonstrar o formato de sua visão, perde-se o entendimento que seria a visão integrada de suas ações e decisões, identifica-se, portanto, a tática evasiva.

Os elementos 3, *resultados*, e 5, *empreendedorismo e inovação*, são os que possuem maior conteúdo, evidenciam a maior preocupação da empresa nestas áreas. Preconiza-se a palavra *incessantemente*, o discurso parece configurar em heroísmo para obter ganhos financeiros (*foco em disciplina de capital e gestão de custos*) e as pessoas com oportunidades ou valorizadas são aquelas com alto desempenho, então entendido como o alcance de vantagens relativas ao capital e custos. Atralam-se a este contexto as palavras *valorização, reconhecimento e inovadoras*, para enaltecer o comportamento da empresa, isto na tentativa de dar forma às percepções da organização, ou seja, a terceira tática de legitimação.

O sexto elemento, *ética e transparência*, pode ser interpretado como redundante. Pois, por um comportamento ético, supõe-se que tenha transparência. Apresenta novamente a expressão *nossos negócios*, os quais são pautados pelos princípios éticos do sistema PETROBRAS. Pretende, assim, transmitir a ideia de superioridade comparativamente ao restante da sociedade. Além de ser exíguo, não faz referência quais são os termos que norteiam a sua ética. Ao se eximir, fica configurada como evasiva, ou seja, uso da primeira tática.

A falta de alinhamento e aparente incoerência estão presentes ao se comparar os itens 7- *respeito à vida* e 8- *diversidade humana e cultural* com o item 3- *resultados*, no qual está ressaltado a busca incessante da lucratividade, foco em disciplina de capital e gestão de custos. Sendo o “foco em disciplina de capital e gestão de custos” a sua ação incessante, possivelmente o faz em detrimento da busca da excelência nas questões de saúde, segurança e do meio ambiente (elemento 7) e da *igualdade de oportunidades* (elemento 8). É o uso da terceira tática, tentativa de dar forma às percepções da organização, visto que ao citar respeito à vida e diversidade humana e cultural, tenciona aproximar-se aos valores que têm forte base social de legitimidade.

No item 9, *pessoas*, salienta-se o desenvolvimento das pessoas, mas para o diferencial no desempenho da PETROBRAS, sem indicar preocupações ou cuidados com ser humano, em sua forma integral, o que seria esperado ao desenvolver pessoas. Assim, tenta alterar a conotação do desenvolvimento das pessoas, segunda tática – alterar valores sociais.

Como esta análise tem seu foco em observar o discurso socioambiental, identifica-se no item 10 – *orgulho de ser PETROBRAS* -, o uso das táticas evasiva, tentativa de alterar os valores sociais e, tentativa de dar forma às percepções da organização. Com relação à primeira tática, não faz menção em apresentar em seu “orgulho” cuidados ou preocupações com a sociedade e meio ambiente. O discurso enaltece a sua história, suas conquistas e sua capacidade de vencer desafios, almeja transmitir sua importância social. Sua aproximação ao nacionalismo, ao mencionar empresa brasileira, demonstra a tentativa de aproveitar esta forte base social de legitimidade.

A sequência desta análise pautou-se na Teoria da Legitimidade e na Imagem Organizacional, foi observado o *blog* da PETROBRAS, o qual destaca em sua tela inicial o prêmio *Gold Quill Awards 2010*, da [International Association of Business Communicators](#) (IABC), concedido às melhores práticas de comunicação corporativa. O *blog* foi premiado na divisão “*Communication Management*”, categoria “*Social Media*”. Observa-se a importância dada pela empresa em relação aos cuidados com sua imagem na sociedade, seu investimento em profissionais e recursos para divulgar, no campo midiático, conteúdos voltados a sua legitimação socioambiental.

Para a triangulação entre as fontes se utilizou o item do *blog* PETROBRAS denominado “*Esclarecimentos*”, pois este item trabalha as respostas da PETROBRAS as matérias publicadas pela imprensa a respeito da empresa, Figura 2.

Título da Matéria/Fonte/Autores	Data	Título <i>Blog</i> PETROBRAS	NC	Observações
Guerra Federativa?/ O Globo/Farias	05/10/2011	Participação Especial: carta ao Globo	1	O único comentário afirma não existir guerra federativa, pois o Brasil ganha como um todo
Dinheiro saindo pelo duto/Revista Época/Meireles e Ramos	10/10/2011	Repar: carta à revista Época	4	Os comentários postados no <i>Blog</i> da empresa são totalmente a favor do discurso institucional da Empresa
Área do pré-sal produz mais água que óleo/ Folha.com/Coimbra	29/10/2011	Campo de Golfinho: esclarecimento sobre matéria da Folha de S. Paulo	-	As manifestações publicadas na Folha de São Paulo foram 26 fazendo duras críticas à empresa PETROBRAS e alegando falta de competência
Diversos meios de comunicação	24/11/2011	Esclarecimento: acidente de Frade	3	Um assunto que foi tão debatido obteve somente 03 comentários

Figura 2: Triangulação Imprensa - Blog PETROBRAS – Internautas.
 Fonte: elaborada pelos autores. **NC** - Número de comentários

O acontecimento de maior impacto foi o vazamento de óleo ocorrido em 10/11/2011 em um poço sobre a responsabilidade da empresa Chevron. Neste fato, o ponto que sugere análise é o que não é dito, ou seja, o próprio evento ocorrido. Pois, apesar dos *sites* Globo.com e Veja.com anunciarem simultaneamente reportagem de Sabrina Lorenzi em 10/11/2011 informando que a “A PETROBRAS possui participação acionária de 30% no campo de Frade, enquanto o consórcio Frade Japão Petróleo detém os demais 18,3%” (Lorenzi, 2011), a PETROBRAS, em seu *site*, só se manifestou a respeito do fato no dia 24/11/2001. Conduziu explicação extremamente convencional e que fere a sua missão, visão e valores, pois afirma que:

Desde que o vazamento em Frade ganhou destaque, a PETROBRAS tem recebido diversas demandas da imprensa, diariamente. Várias delas buscam informações sobre os sistemas de segurança da Companhia e sua opinião sobre o caso. A empresa, entretanto, optou por manter-se em silêncio (PETROBRAS, 2012b).

Além disto, salienta em negrito: “A PETROBRAS não é a operadora em Frade e não causou o vazamento”. Porém, omite o fato de ter participação no consórcio de empresas que operam no referido campo. Vale ressaltar o estranhamento com o fato de um acontecimento desta dimensão tenha recebido somente 03 comentários no *blog* (Figura 2). Mas, será que se a Chevron ao invés de derramar óleo tivesse encontrado uma grande quantidade de petróleo e suas ações em função disso tivessem um aumento a PETROBRAS teria se omitido? Procuraria desvincular seu nome da Chevron?

A falta de comentários no *blog* da empresa é notória, bem como a forma sempre complacente ou de elogios. Talvez tal fato ocorra pela pobreza de conteúdo imposta pelas mídias sociais em relação à instantaneidade da informação que, como diria Demo (2006), torna a tecnologia uma das misérias do ser humano ou pelo fato de quando você posta algo no *site* da PETROBRAS encontre a seguinte afirmativa: “Lembramos que não serão aceitos comentários que tenham conteúdo ou termos ofensivos, nem que sejam desassociados do tema do *post*”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como propósito efetuar análise dos discursos, sob o contexto socioambiental, que a empresa PETROBRAS desenvolve no espaço midiático. Para tanto, se observou a missão, visão e valores, constantes da estratégica corporativa da empresa. Além disso, buscou-se nas mídias oficiais da empresa elementos utilizados para o encaminhamento positivo de sua imagem socioambiental. Cabe ressaltar ter-se tratado de um exercício teórico-metodológico, por certo, voltado para uma temática relevante no contexto social. No entanto, não se pretendeu inicialmente, sequer durante a realização da pesquisa, realizar denúncia jornalística de fatos.

Considerando o escopo do trabalho, identifica-se alinhamento com a pesquisa desenvolvida por Gilpin (2010) ao verificar que as mídias digitais podem agregar positivamente para a construção da imagem organizacional e também possibilita compor diálogo, interagir diretamente com os elementos que são de maior interesse para a organização.

Quanto ao presente estudo, constituída a etapa de identificação das mídias relevantes, realizou-se a análise de trechos discursivos institucional da empresa e a triangulação com as fontes midiáticas. Ao expressar o seu entendimento, opinião, informar acontecimentos ou produzir respostas, as empresas constituem a sua imagem corporativa perante a sociedade.

A empresa apresentou vultosa quantidade de informações pertinentes ao contexto socioambiental, contudo, informações relevantes para a sociedade foram diminutas e incrustadas de ambiguidades. De forma mais intensa, o *blog* Fatos e Dados apresentou mais informações, talvez pelo fato de ser a mídia com maior destaque e capacidade de integração com os vários atores digitais.

Em termos de táticas de legitimação ambiental (O'DONOVAN, 2002), observou-se o uso das três primeiras táticas e a ausência da quarta tática (conformar-se aos valores dos legitimadores públicos), pois a empresa não informou alterações em suas práticas com o propósito de atender aos anseios da sociedade. Destaca-se que um dos valores preconizados pela empresa é justamente a prontidão para mudanças. Assim, percebeu-se esmero no discurso institucional, o qual não foi reproduzido nas práticas organizacionais da PETROBRAS.

O discurso apresentou repetição de elementos voltados aos prêmios recebidos, participação em *rankings* e patrocínios, projetos e ações sociais. Exemplo desta redundância é a repetição do mesmo texto para os itens estratégia corporativa, missão e visão 2020. A exaltação aos prêmios e ações sociais também foi identificada por Silva e Sancovski (2006), quando estudaram a mesma empresa e o seu encaminhamento frente a uma possível ameaça ou perda de legitimidade. Calixto e Mendonça (2006) estudaram o *disclosure* ambiental da PETROBRAS e constataram que, se por um lado a mídia impressa tem pouco interesse em divulgar informações sobre a *performance* ambiental da PETROBRAS, por outro lado, o nível de informações ambientais positivas divulgadas nas demonstrações contábeis da empresa foi alto, demonstrando a intenção de destacar aspectos positivos ou vantajosos de seu comportamento. Ao estudar a coerência entre o discurso institucional e o discurso midiático sobre a sustentabilidade, Coelho e Godoi (2010) também identificaram o uso da repetição como forma para conseguir legitimidade.

O item “esclarecimentos” demonstra o reconhecimento, por parte da PETROBRAS, da necessidade em encaminhar consistentemente a sua imagem socioambiental junto aos diversos *stakeholders*. Assim, o *blog* conduziu voluntariamente informações relativas a alguns fatos negativos, às vezes tardiamente, o fazendo por pressão das mídias.

Uma das dificuldades do processo em questão é a velocidade com que a mídia constitui desdobramentos dos fatos. Outra limitação é relativa à subjetividade de interpretação por parte dos autores. Para estudos futuros, sugere-se envolver os relatórios da administração e o relatório de responsabilidade social.

Finaliza-se destacando o dizer de Carrieri et al. (2006) de que o foco não está numa reflexão sobre o que prejudica ou beneficia a sociedade, mas sim sobre a capacidade de determinadas instituições e grupo de atores as perceberem como adequadas. As organizações têm na sociedade o seu princípio e fim. Por isso, seu comportamento deveria ser delineado pelos ponderamentos sociais.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, S. O. de; MAZZON, J. A.; DHOLAKIA, U.; NETO, H. F. M. Os Efeitos da participação em comunidades virtuais de marca no comportamento do consumidor: Proposição e Teste de um Modelo Teórico. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 15, n. 3, p. 366-391. 2011.
- BRANCO, M. C.; RODRIGUES, L. L. Factors influencing social responsibility disclosure by portuguese companies. **Journal of Business Ethics**, v. 86, p. 85–701. 2008.
- BRANDÃO, H. H. N. **Introdução à análise do discurso**. Campinas: Unicamp. 1991.
- CALIXTO, L.; MENDONÇA, K. F. C. Disclosure ambiental: estudo de caso longitudinal da PETROBRAS S.A. In: Congresso Brasileiro de Custos, 13, 2006, Belo Horizonte, **Anais...** Belo Horizonte, 2006.
- CARRIERI, A. P.; LEITE-DA-SILVA, A. R.; PIMENTEL, T. D.; CASTRO, D. J. Os discursos da responsabilidade social nas organizações e a incorporação da temática ambiental: o caso de uma empresa de telefonia. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30, Salvador, **Anais...** Salvador, BA, Brasil, 2006.
- CHARAUDEAU, P. **Discurso das mídias**. São Paulo: Contexto, 2006.
- COIMBRA, L. Área do pré-sal produz mais água do que óleo. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/998627-area-do-pre-sal-produz-mais-agua-que-oleo.shtml>> Acesso em: 17 dez. 2011.
- COELHO, A. L.; GODOI, C. K. Coerência entre o discurso institucional e o discurso midiático sobre a sustentabilidade. **RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental**, v.4, n. 3, p.70-89, 2010.
- DEMO, P. **Pobreza política: a pobreza mais intensa da pobreza brasileira**. São Paulo: Autores Associados, 2006
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89. 2005.

FARIAS, L. **Guerra federativa?** O Globo, Opinião. Disponível em: <<http://fotosedados.blogsPETROBRAS.com.br/wp-content/uploads/2011/10/Lindbergh2.jpg>> Acesso em: 18 dez. 2011.

GILL, R.. Análise de discurso. In BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

GILPIN, D. Organizational image construction in a fragmented online media environment. **Journal of Public Relations Research**, v. 22, n. 3, p. 265–287, 2010.

GODOI, C. K. Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B.(Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e técnicas.** São Paulo: Saraiva, 2006

GUARIDO, E. R. F. **A Construção da Teoria Institucional nos Estudos Organizacionais no Brasil: o período 1993-2007.** Tese de Doutorado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil, 2008.

IBOPE. (2011a). **Total de pessoas com acesso à internet atinge 77,8 milhões.** Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Total%20de%20pessoas%20com%20acesso%20C3%A0%20internet%20atinge%2077,8%20milh%C3%B5es.aspx>> Acesso em: 04 jun. 2013.

IBOPE. (2011b). **A importância dos sites sociais para as marcas no Brasil.** Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/A%20import%C3%A2ncia%20dos%20sites%20sociais%20para%20as%20marcas%20no%20Brasil.aspx>> Acesso em: 04 jun. 2013.

IBOPE. (2012). **Acesso à internet no Brasil atinge 94,2 milhões de pessoas.** Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/paginas/acesso-a-internet-no-brasil-atinge-94-milhoes-de-pessoas.aspx>> Acesso em: 04 jun. 2013.

KALLENBERG, K. The role of risk in corporate value: a case study of the abb asbestos litigation. **Journal of Risk Research**, v. 10, n. 8, p. 1007-1025, 2007.

LANG, P. B.; GOUVEIA, F. C.; LETA, J. Relações intra-institucionais na internet: um estudo exploratório com base em metodologias webométricas. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 13, n. 3, p. 137-150, 2008.

LEITE, P. R. Empresas brasileira adotam políticas de logística reversa relacionada com o motivo de retorno e com o direcionador estratégico? In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 34, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio do Janeiro, RJ, Brasil, 2010.

LINDBLUM, C. K. The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. critical perspectives on accounting. In: Critical Perspectives on Accounting Conference, New York, **Anais...** New York, EUA, 1994.

LORENZI, S. **ANP investiga vazamento de óleo na bacia de Campos.** Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/anp-investiga-vazamento-de-oleo-na-bacia-de-campos-4065117>> Acesso em: 18 dez. 2011.

LORENZI, S. **ANP investiga vazamento de óleo na bacia de Campos.** Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/anp-investiga-vazamento-de-oleo-na-bacia-de-campos--2>> Acesso em: 18 de dez. 2011.

MEIRELES, A.; RAMOS, M. **Dinheiro saindo pelo duto.** Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/tempo/noticia/2011/10/dinheiro-saindo-pelo-duto.html>> Acesso em: 17 dez. 2011.

MENDONÇA, J. R. C.; AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 1, p. 36-48. 2003.

NORO, G. de B.; MOTA, M. de S. M.; MATTANA, L.; ROCHA, R. A. da; OLIVEIRA, J. H. R. de. Marketing social estratégico: um estudo sobre as estratégias de uma rede interorganizacional para a legitimação de sua imagem. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 24, Fortaleza, **Anais...** Fortaleza, CE, Brasil, 2006.

O'DONOVAN, G. Corporate environmental reporting: developing a legitimacy theory model. **Accounting Association of Australia & New Zealand – AAANZ, Conference**, Perth, Western Australia, 2002.

OLIVER, C. Strategic Responses to Institutional Processes. **The academy of management review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

PETROBRAS. Relatório de sustentabilidade. Disponível em: <<http://www.PETROBRAS.com.br/rs2010/pt/mapa-do-site/>> Acesso em: 20 out. 2011.

PETROBRAS. **Quem somos.** Estratégia corporativa. Disponível em: <<http://www.PETROBRAS.com.br/pt/quem-somos/estrategia-corporativa/>> Acesso em: 20 fev. 2012a.

PETROBRAS. **Esclarecimento:** acidente de frade. A PETROBRAS não é a operadora em Frade e não causou o vazamento. Disponível em: <<http://fatosedados.blogspot.com.br/2011/11/24/o-acidente-de-frade/>> Acesso em: 20 fev. 2012b.

PITASSE, C.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. de. Redes Estratégicas Virtuais: Fatores Críticos de Sucesso. **Revista de Administração Contemporânea**, ed. especial, 2003.

SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B. Integrating and unifying competing and complementary frameworks: the search for a common core in the business and society field. **Business & Society**, v. 20, n. 10, 2007.

SELZNICK, P. Institutionalism "Old" and "New". **University of California**, Berkeley, 1996.

SERRALHEIRO, W. A. de O.; ROSSETTO, C. R. A Teoria Institucional e a Visão Baseada em Recursos como Suporte para a Compreensão do Processo de Adaptação Estratégica das Empresas Eliane. In: *Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 28, Curitiba, **Anais... Curitiba**, PR, Brasil, 2004.

SILVA, A. H. C.; SANCOVSCHI, M. Evidenciação social corporativa: Estudo de Caso da Empresa Petróleo Brasileiro S.A. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Salvador, 30, **Anais...** Salvador, BA, Brasil, 2006.

WATSON, T. J. Rhetoric, discourse and argument in organizational sense making - a reflexive tale. **Organization Studies**, v. 16, n. 5, p. 805-821. 1995

TONI, D. de; SCHULER, M. Gestão da imagem: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 4, p. 131-151. 2007.

Jeter Lang

Professor do Instituto Federal Catarinense (IFC). Doutorando em Administração e Turismo na UNIVALI – SC.

Sidney Vieira Marinho

Professor titular da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) no curso de graduação em Administração e no Programa de Pós-graduação em Administração. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Marines Lucia Boff

Professora da UDESC (Universidade do Estado de Santa Catarina). Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau.