

Impression management in the president's letter: The case study of EDP

Adelaide Martins

adelaidem@upt.pt

Delfina Gomes

dgomes@eeg.uminho.pt

Lídia Oliveira

lidiaoliv@eeg.uminho.pt

Paper presented at the Conference on Environmental Management and Accounting – VIIth GECAMB 2016, November 3rd and 4th, Barcelos, Portugal.

Early draft, please do not cite or quote without the authors' permission.

Abstract: The paper aims to examine impression management strategies in the Presidents' letter of the largest Portuguese company of the electric sector in a context of reprivatisation and liberalization of the market. The study is based on the view that this narrative section can be crucial to show how presidents interpret important external challenges and to manage the impressions that stakeholders have of the company. This paper takes the form of a longitudinal single case study of the EDP in the period from 1995 to 2010. We use a qualitative and interpretative approach to analyze the presidents' letter in the annual reports. The analysis focuses on examining both the manifest and latent content of the evidence. The data analysis draws on Suchman's (1995) framework and two impression management typologies. The analysis emphasizes the importance of the president's letter as a resource in the legitimacy management. The study shows a pronounced use of impression management strategies in an attempt to gain, maintain or repair the organizational legitimacy. The evidence is in accordance with the self-laudatory nature of the voluntary organizational communication. The findings suggest that the Presidents' letter deserve a more in-depth analysis and a greater scrutiny from auditors. This research is also useful to regulators and users of annual reports. The paper contributes to the literature on the discretionary content of the presidents' letter in the annual report in a non-Anglo-American context.

Keywords: Annual report, President's letter, Legitimacy, Impression management

1. Introdução

As organizações que prestam um serviço público estão sujeitas a elevadas pressões técnicas e institucionais (Scott & Meyer, 1991). A literatura organizacional reconhece a influência crescente dos legisladores, das entidades reguladoras e dos grupos de interesse especial no ambiente institucional e no processo de legitimação organizacional (Oliver, 1991). As expectativas institucionalizadas destes agentes sociais exercem uma maior influência sobre as grandes organizações (Goodstein, 1994). A EDP – Energias de Portugal, S.A. constitui o maior grupo empresarial a operar no setor elétrico em Portugal e representa o estudo de caso único desta investigação.

As ameaças à legitimidade advêm de uma organização não agir em conformidade com o que a sociedade considera apropriado (Elsbach & Sutton, 1992; Suchman, 1995). Porquanto as organizações dependem da aprovação pública para obter os recursos necessários e sobreviver (Oliver, 1991), estas têm um incentivo para combater os ataques à legitimidade (Suchman, 1995). A literatura sugere que uma organização pode ser percebida como legítima porque atua em conformidade com expectativas sociais ou porque manipula com êxito as expectativas e percepções do público sobre a organização (Dowling & Pfeffer, 1975; Elsbach, 1994; Suchman,

1995). A gestão da legitimidade baseia-se na comunicação organizacional (Suchman, 1995). Isto significa que a legitimidade organizacional está também relacionada com a posição de poder dos gestores (Erkama & Vaara, 2010).

O conceito de gestão de impressões diz respeito à forma como os indivíduos se apresentam aos outros para serem percebidos de forma favorável (e.g., Hooghiemstra, 2000). À semelhança dos indivíduos, os atores organizacionais ameaçados envolvem-se numa apresentação estratégica do *self* (Goffman, 1959), procurando demonstrar a sua adequação social quando desafiados publicamente (McDonnell & King, 2013). A gestão de impressões é exercida de forma intencional (Merkl-Davies & Brennan, 2007) e tem sido adotada e aplicada para explicar a resposta das organizações que lidam com os desafios à legitimidade (e.g., Arndt & Bigelow, 2000; Craig & Amernic, 2004; Gendron & Breton, 2013; Hooghiemstra, 2000; Ogden & Clarke, 2005).

A literatura sugere que a carta do presidente constitui um instrumento ao dispor dos presidentes para uma gestão simbólica das atividades e práticas organizacionais (Craig & Brennan, 2012; Hrasky & Smith, 2008; Mäkelä & Laine, 2011). A carta é um exercício de relações públicas – anuncia eventos, justifica ações e decisões e proporciona uma tentativa de legitimação (e.g., Bournois & Point, 2006). Estudos anteriores sugerem que se as divulgações voluntárias forem utilizadas para fins de gestão de impressões, ao invés de informação incremental, a qualidade da informação financeira e não financeira divulgada é comprometida, influenciando o processo de tomada de decisões sobre a afetação de recursos (Merkl-Davies & Brennan, 2007).¹ As consequências sociais e políticas mais amplas da gestão de impressões incluem um apoio injustificado pelos *stakeholders* não financeiros ou pela sociedade em geral às organizações (Brennan & Merkl-Davies, 2013). Contudo, a pesquisa sobre o tema ainda está no seu princípio (Merkl-Davies & Brennan, 2007). Face ao exposto, a questão geral que orientou a análise e discussão desta pesquisa é a seguinte: Quais as razões que influenciaram o comportamento de gestão de impressões nas cartas do presidente da EDP aos acionistas e como foram usadas estas narrativas para influenciar as percepções dos *stakeholders*?

Este estudo contribui para a investigação sobre a gestão de impressões nas organizações. As cartas aos acionistas são um dos mais óbvios e subinvestigados dispositivos de comunicação (Amernic, Craig, & Tourish, 2010). Este estudo fornece evidências de que os presidentes usam a flexibilidade inerente às cartas aos acionistas do relatório anual para adotar estratégias de

¹ No entanto, as duas perspetivas não são, necessariamente, mutuamente exclusivas, e podem sobrepor-se (Craig & Brennan, 2012). As informações incrementais podem deliberadamente ser selecionadas pela organização para fins de gestão de impressões (Guillamón-Saorín, Osma, & Jones, 2012).

gestão de impressões e tentar influenciar as percepções dos leitores. Os resultados apresentados destacam natureza estratégica das mensagens dos presidentes para legitimar a atuação organizacional através da aparência de conformidade com as normas e expectativas sociais. Em termos teóricos, o estudo desta problemática revela-se pertinente dada a ausência de investigação no contexto nacional. A literatura sugere que há diferenças entre os diversos países nas práticas de gestão de impressões (Hooghiemstra, 2010). Esta investigação constitui um dos poucos estudos (com exceção, e.g., de Craig, Mortensen, & Iyer, 2013 e Hooghiemstra, 2010) que analisa a gestão de impressões nas cartas do presidente aos acionistas não anglo-americanas. Por outro lado, as investigações mais recentes neste domínio atestam a importância de mais estudos longitudinais, bem como a sua aplicação em contextos não rotineiros, tais como processos de privatização, reestruturação e reorganização empresariais, fusões e catástrofes ambientais (Beelitz & Merkl-Davies, 2012; Merkl-Davies & Brennan, 2007). Em termos metodológicos, este estudo proporciona uma alternativa metodológica à abordagem positivista no estudo da gestão de impressões no contexto da comunicação organizacional.

O artigo está organizado em seis secções. A secção dois apresenta uma extensão do modelo de Suchman (1995) que constitui o referencial teórico da investigação e aborda as duas tipologias de gestão de impressões. A secção seguinte indica as opções metodológicas adotadas neste estudo. A secção quatro descreve os principais desafios colocados à legitimidade organizacional da EDP no período em estudo e analisa as cartas dos presidentes. Neste seguimento, os resultados são discutidos. A última secção resume as principais conclusões do estudo e identifica as oportunidades futuras de investigação.

2. Revisão da literatura

2.1 O modelo de Suchman (1995)

Suchman (1995, p. 574) define a legitimidade como “uma percepção generalizada ou a suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições”. Um conjunto de estratégias estão disponíveis para as organizações que procuram ganhar, manter ou reparar a legitimidade organizacional.

Ganhar legitimidade

As tentativas para ganhar legitimidade ocorrem quando as organizações se estabelecem num novo domínio de atividade, utilizam novas estruturas ou processos ou procuram aceitação para a atividade enquanto “profissional válido” (Ashforth & Gibbs, 1990; Suchman, 1995, p.

586). Ainda que as organizações possam agir de forma reativa perante uma crise, ganhar legitimidade é geralmente uma atividade proativa e envolve essencialmente três estratégias: conformidade com as expectativas sociais; seleção de ambientes na procura do apoio dos *stakeholders*; e a manipulação do ambiente (Suchman, 1995). Uma escolha cuidadosa de demonstrações de simbolismo pode contornar a necessidade de uma mudança substantiva total (Dowling & Pfeffer, 1975; Elsbach, 1994; Suchman, 1995).

Manter a legitimidade

As tentativas para manter a legitimidade ocorrem quando a organização atinge um limiar de apoio suficiente para a atividade em curso (Ashforth & Gibbs, 1990). A heterogeneidade dos *stakeholders* e a inércia estrutural tornam a manutenção da legitimidade problemática (Suchman, 1995). Para atender aos desafios na gestão da legitimidade, as organizações devem ser proativas e antecipar as exigências dos *stakeholders* e os desenvolvimentos no meio envolvente que possam pôr em causa a legitimidade da organização e proteger as realizações passadas que conferem legitimidade (Suchman, 1995). As organizações podem utilizar um repertório de estratégias de gestão de impressões semelhante ao usado para ganhar legitimidade (Ogden & Clarke, 2005).

Reparar a legitimidade

A tarefa de reparar a legitimidade assemelha-se à tarefa de ganhar legitimidade, mas distingue-se desta última por, “geralmente, representar uma resposta *reativa* a uma crise *imprevista* de significado [sublinhado no original]” (Suchman, 1995, p. 597). A literatura organizacional identificou duas estratégias genéricas para restabelecer a legitimidade: as *accounts* de normalização e a reestruturação estratégica (Ashforth & Gibbs, 1990; Suchman, 1995). As *accounts* de normalização incluem estratégias defensivas identificadas pela pesquisa da psicologia social, tais como as justificações, desculpabilizações e negações (Suchman, 1995; Tedeschi & Melburg, 1984). A reestruturação estratégica inclui a criação de monitores ou *watchdogs* e a dissociação.

2.2 As estratégias de gestão de impressões

A tipologia de Tedeschi e Melburg (1984)

Tedeschi e Melburg (1984) propuseram uma tipologia baseada na distinção entre comportamentos defensivos e comportamentos assertivos. As estratégias assertivas incluem a autopromoção, que envolve convencer uma audiência sobre qualidades como a competência;

exemplaridade, que consiste em agir como um exemplo baseado em princípios éticos de conduta; autocreditação, que envolve alegações de responsabilidade pelos eventos positivos; enaltecimento, que envolve alegações de que as ações têm um valor mais positivo ou de maior benefício do que os outros possam pensar. As técnicas de gestão de impressões defensivas incluem a dissociação, com a qual uma organização procura distanciar-se de um comportamento com implicações negativas; a desculpabilização, segundo a qual uma organização procura evitar ou negar a responsabilidade por um acontecimento negativo; com a justificação, uma organização aceita a responsabilidade pelas consequências de um acontecimento, mas não aceita quaisquer implicações negativas que lhe possam ser atribuídas. As diferentes *accounts* afetam de forma distinta a legitimidade (Elsbach, 1994), sendo também usadas para gerir a imagem e a reputação organizacionais (Elsbach, 2003).

A tipologia de Merkl-Davies e Brennan (2007)

Merkl-Davies e Brennan (2007) forneceram uma classificação das estratégias de gestão de impressões que incluem: (a) a manipulação retórica (ou seja, a utilização de linguagem persuasiva)² (e.g., Amernic & Craig, 2004; Amernic, Craig, & Tourish, 2007; Craig et al., 2013); (b) a manipulação visual e estrutural envolve a forma pela qual a informação é apresentada (e.g., Curtis, 2004; Osma & Guillamón-Saorín, 2011)³; (c) comparações de desempenho que envolvam a escolha de *benchmarks* que retratam o desempenho da melhor forma possível (e.g., Guillamón-Saorín et al., 2012).

3. Metodologia de investigação

A investigação realizada é qualitativa e baseia-se numa abordagem metodológica interpretativa. A maioria dos estudos sobre a gestão de impressões está metodologicamente enraizada na tradição positivista. Sendo a gestão de impressões uma atividade subtil, necessita de abordagens metodológicas que sejam capazes de lidar com essas subtilezas, nomeadamente investigações em profundidade que incluam estudos de casos e análises longitudinais (Merkl-Davies & Brennan, 2007). As noções de gestão de impressões e de legitimação organizacional são frequentemente pesquisadas apenas de forma superficial com base em indicadores relativamente brutos (Tregidga, Milne, & Lehman, 2012) A investigação com abordagens

² No contexto dos relatórios anuais, a manipulação retórica não se debruça sobre o que as organizações dizem, mas sim como o dizem (Merkl-Davies & Brennan, 2007).

³ Merkl-Davies e Brennan (2007) incluem diferentes tipos de ênfase, nomeadamente a repetição de um item e as técnicas de apresentação, tais como o tamanho e o tipo de letra, os negritos ou a cor. A repetição pode igualmente ser identificada como artifício retórico utilizado para reforçar e tornar mais persuasivo um argumento (Brennan, Daly, & Harrington, 2010).

qualitativas e interpretativas permite compreender melhor a comunicação organizacional (Tregidga et al., 2012).

Os estudos de caso único permitem ao investigador analisar de forma mais aprofundada a existência de um fenómeno (Siggelkow, 2007). Este estudo assume a forma de um estudo de caso longitudinal das respostas estratégicas da EDP durante o período de 1995 a 2010. A abertura à concorrência do sector elétrico, a adoção de um quadro legislativo com a definição das bases da organização do sistema elétrico, uma nova política nacional do ambiente, a reestruturação da EDP e as sucessivas fases do processo de reprivatização marcaram este período.⁴

Todas as fontes documentais estavam publicamente disponíveis. As fontes analisadas incluem dezanove cartas do presidente aos acionistas contidas nos relatórios anuais. Porquanto os relatórios e contas da EDP correspondentes ao período de 2003 a 2005 incluem cartas aos acionistas, quer do presidente executivo, quer do *chairman*, optou-se por incluir todas as cartas na análise (ver Quadro 1). As cartas do presidente são usadas como fonte de dados por duas razões importantes: primeiro, porque os objetivos deste estudo visam uma análise longitudinal das práticas de gestão de impressões, era necessário selecionar um documento capaz de gravar e reter detalhes históricos; segundo, por razões avançadas por uma série de estudos anteriores que utilizam as cartas como base para análise (e.g., Bournois & Point, 2006; Conaway & Wardrope, 2010; Craig et al., 2013; Hooghiemstra, 2010), considera-se que as cartas do presidente são um documento corporativo em que a gestão de impressões a ocorrer é aplicada. A fim de entender as expectativas dos *stakeholders* e da sociedade em relação ao comportamento da EDP, outras fontes de dados foram utilizadas para o período em estudo.

Quadro 1: Presidentes da EDP no período de 1995 a 2010

Anos dos relatórios e contas	Presidentes
1995	Joaquim Serrão da Silva Correia
1996	António de Almeida
De 1997 a 1999	Mário Cristina de Sousa
De 2000 a 2002	Francisco de la Fuente Sánchez
De 2003 a 2005	João Ramalho Talone Francisco de la Fuente Sánchez
De 2006 a 2010	António Mexia

Fonte: relatório e contas da EDP

A partir dos documentos de contexto, foram identificadas algumas questões controversas que envolveram o grupo EDP no período em análise. Estas questões tornaram-se

⁴ De 1997 a 2010 decorreram sete das oito operações de reprivatização da EDP, tendo o processo sido concluído em fevereiro de 2013.

o ponto de partida do estudo e foram rastreadas nas cartas do presidente. Na etapa seguinte da análise, investigou-se como a EDP respondeu, através das cartas do presidente, aos consequentes desafios à legitimidade. A análise baseou-se não só no exame do conteúdo manifesto da evidência obtida, mas também no exame do conteúdo latente transmitido por essa evidência (Berg, 2001).⁵ A análise empírica das cartas do presidente aos acionistas baseou-se numa combinação da estrutura teórica de Suchman (1995) com as tipologias das técnicas de gestão de impressões de Tedeschi e Melburg (1984) e Merkl-Davies e Brennan (2007). O processo de análise envolveu várias leituras cuidadas e repetidas dos textos. Três minutos são normalmente suficientes para ler a carta do presidente, mas longas horas de análise são despendidas para revelar a natureza subtil, refinada e complexa desta secção narrativa do relatório anual (Bournois & Point, 2006).

4. As cartas do presidente: uma narrativa de legitimação

4.1 Os principais desafios à legitimidade organizacional no período de 1995 a 2010

A evidência apresentada sugere que a organização conheceu três ameaças à legitimidade: a primeira, relacionada com os programas de racionalização de efetivos associados aos processos de reestruturação do grupo; a segunda, relativa à qualidade do serviço prestado aos clientes do sistema elétrico; a última, respeitante ao impacte ambiental associado à construção de grandes barragens.

Os programas de despedimentos

Os programas de rescisões levados a cabo pela EDP, relacionados com a execução dos processos de reestruturação, tiveram como consequência o encerramento de postos de atendimento. O afastamento da EDP em relação aos seus consumidores e aos seus trabalhadores trouxe-lhe um grave problema de imagem. O número de trabalhadores afetos à atividade de distribuição em 2001 sofreu uma redução de 27,8 por cento face a 1998 (EDP, 2001). A EDP considerava “imperativo” reforçar os programas orientados para “os ganhos de eficiência e optimização das estruturas organizacionais” (EDP, 2003, p. 52). A racionalização dos recursos humanos surgiu como uma das primeiras prioridades (EDP, 2003). A EDP viu aprovada a pretensão de repercutir os custos de reestruturação de 2003 e 2004 nas tarifas pagas pelo consumidor final até ao montante máximo de 485,7 milhões de euros (EDP, 2003). A EDP

⁵ O conteúdo manifesto refere-se ao que é dito ou escrito explicitamente no texto (significado literal), enquanto o conteúdo latente se refere ao significado implícito (sentido estrutural profundo). Neste último caso, a análise é alargada a uma leitura interpretativa dos elementos simbólicos da evidência recolhida (Berg, 2001).

Distribuição negociou a saída de cerca de 1.600 trabalhadores entre 2003 e 2005 (EDP, 2006). A DECO e o Sindicato Nacional das Indústrias Elétricas destacavam que seria “o consumidor a pagar a factura dos despedimentos na EDP” para que os dividendos futuros pudessem ser todos canalizados para os acionistas.⁶

A relação da EDP com os clientes

A EDP enfrentou o desafio de obter a melhor qualidade nas condições técnicas e comerciais de fornecimento de eletricidade aos clientes. O ministro da Indústria e Energia denunciava que lhe chegavam “queixas testemunhando a incapacidade de resposta da Empresa a pretensões particulares, mas legítimas, dos seus clientes” (Amaral, 1994, p. 10). A primeira fase de reprivatização era apontada como uma oportunidade para a mudança.⁷ O primeiro regulamento da qualidade de serviço do setor elétrico (Despacho n.º 12917-A/2000) provocou uma reação desfavorável por parte da Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP). O representante do poder local considerou os padrões de qualidade pouco exigentes. As avarias na rede elétrica e a longa demora na sua reparação eram frequentes. A EDP era acusada de proceder a reestruturações economicistas que colidiam com as exigências de um cabal serviço público (ANMP, 2001). As medidas adotadas pela EDP foram consideradas “meros paliativos” (ANMP, 2001, p. 3). Os municípios avançaram com a ameaça de rescindir os contratos e de solicitar o serviço a fornecedores espanhóis após a liberalização do setor elétrico em 2004 (ANMP, 2003). O segundo regulamento da qualidade de serviço que entrou em vigor em 2003 previa padrões de qualidade mais exigentes. A imagem da EDP revelava uma organização “pouco orientada para o cliente e que não comunicava com eficácia os produtos e serviços disponíveis” (“Energia Global”, 2011, p. 3).

As grandes centrais hidroelétricas

A construção de grandes barragens em Portugal não tem sido sempre pacífica. Apesar de incluída nas fontes renováveis, a energia produzida através das grandes centrais hidroelétricas era contestável em termos ambientais. O rol de críticas cresceu, a partir de 2007, com a apresentação do Plano Nacional de Barragens de Elevado Potencial Hidroelétrico (PNBEPH). Em março de 2008, nove Organizações Não Governamentais de Ambiente (ONGA) alertaram a Comissão Europeia para o impacto da construção das dez novas barragens

⁶ Veja-se <http://www.publico.pt/economia/noticia/sindicato-quer-impedir-despedimentos-na-edp-1171791>, acessado a 12 de março de 2012.

⁷ Na primeira fase de reprivatização da EDP, o Estado alienado 29,99 por cento do capital.

previstas no PNBEPH.⁸ Os ambientalistas apontavam danos significativos nos cursos de água e desvalorizavam o impacto na redução das emissões de gases com efeito de estufa para a atmosfera. Em outubro de 2010, a Comissão Europeia propôs o arquivamento da queixa apresentada pelas ONGA. A construção dos empreendimentos foi concessionada a três operadoras: EDP, Iberdrola e Endesa. As ONGA signatárias da queixa contestaram a decisão, denunciando aquilo que consideravam ser subserviência perante os interesses das grandes empresas elétricas (ONGA, 2010).

Os desafios identificados constituem exemplos de quebras do contrato social, ou seja, revelam falhas da EDP para atender às expectativas sociais. Consequentemente, porque o contrato social justifica a razão de ser da organização e a sua sobrevivência (Dowling & Pfeffer, 1975), a EDP necessitou de reparar e ganhar a legitimidade, bem como manter a legitimidade anteriormente conquistada, usando estratégias de gestão de impressões.

4.2 Estratégias para reparar a legitimidade

A reparação da legitimidade exige um esforço considerável por parte das organizações (Suchman, 1995). O processo de racionalização de efetivos despoletou uma crise de legitimidade e, consequentemente, a necessidade de repará-la. Na tentativa de reparar a legitimidade, a EDP fez uso de estratégias de gestão de impressões defensivas projetadas para influenciar a perceção sobre a racionalidade e adequação dos programas de redução no número de trabalhadores associados às sucessivas reprivatizações e reestruturações do grupo EDP.

Justificação

Ao usar uma justificação, os presidentes declaram que “tiveram uma boa razão para fazê-lo” (Elsbach, 2003, p. 307). A EDP utiliza justificações nas cartas do presidente para explicar que os processos de reorganização interna e de redução de custos eram considerados “cruciais na condução do grupo para o crescimento continuado dos resultados e da criação de valor” (EDP, 1996, p. 8) e na preparação para a liberalização do mercado. Estas iniciativas foram reforçadas após a primeira fase de reprivatização. A necessidade de eficiência operacional e rentabilidade é apontada como fundamental para o crescimento da EDP. O uso estratégico do discurso económico da eficiência é utilizado para convencer os leitores da legitimidade, necessidade e validade das ações e decisões de reestruturação e racionalização da

⁸ Veja-se <http://www.publico.pt/ciencia/noticia/organizacoes-ambientalistas-alertam-durao-barroso-para-o-impacto-ambiental-da-construcao-de-12-barragens-1323304>, acedido a 8 de junho de 2013.

EDP).⁹ A referência a esta característica técnica parece ter como objetivo reforçar a credibilidade da organização como ator racional (Elsbach, 1994).

Gostaria de salientar o sucesso do programa de racionalização que temos vindo a desenvolver, controlando os valores do investimento corrente e de fornecimentos e serviços externos bem como ajustando o quadro de pessoal do Grupo, por forma a criar as condições de competitividade indispensáveis à actuação do Grupo EDP num mercado que se encontra em processo acelerado de liberalização. (EDP, 1998, p. 6)

Continuaremos a realizar todos os esforços e a envolver todos os recursos necessários para que em 2003 possamos, novamente, repetir o êxito alcançado este ano no sentido de melhorar progressivamente os actuais níveis de eficiência operacional do Grupo. (EDP, 2002, p. 4)

Os presidentes também incluem referências às características institucionais para apoiar as suas *accounts*, ao apresentar o argumento de que os fins visados pelas suas ações justificam os meios, tal como exposto por Ashforth e Gibbs (1990) e Elsbach (1994). As justificações estão relacionadas com o cumprimento de um objetivo institucional – a necessidade de prestar um melhor serviço ao cliente:

Reafirmo a convicção de que as acções empreendidas pelo Grupo EDP constituem também a resposta adequada para assegurar a contínua melhoria do serviço que queremos prestar aos nossos clientes. (EDP, 1998, p. 7)

Durante o ano, demos continuidade e consolidámos o processo de reestruturação da EDP Distribuição, iniciado em 1999 com a integração das quatro empresas regionais de distribuição numa só empresa, cujo objectivo é prestar aos clientes do Sistema Eléctrico Público um serviço de elevada qualidade, com uma acrescida melhoria dos níveis de eficiência. Em 2001, o continuado processo de reajustamento dos efectivos às reais necessidades da Empresa conduziu a uma redução de cerca de um milhar de trabalhadores na EDP Distribuição, tendo-se reorganizado, de forma mais racional, a distribuição das unidades técnicas em todo o território, lançado novos produtos comerciais, tendo em vista a satisfação das necessidades dos nossos clientes, e renegociado mais de 200 contratos de concessão com Câmaras Municipais. (EDP, 2001, p. 3)

Ao desviar a atenção para os fins positivos prosseguidos pelos processos de reestruturação e reajustamento no número de trabalhadores, as justificações definem o cenário para a utilização de enaltecimentos, tal como propõem Elsbach e Sutton (1992). O paralelismo estrutural (“Identificámos...”, “implementámos...”, “Reforçámos...”, “Recrutámos...”, “Racionalizámos...”), identificado no excerto transcrito da carta do presidente Francisco de la Fuente Sánchez, sugere uma tentativa da organização para reforçar a perceção sobre as implicações positivas dos processos de reorganização em termos de indicadores de qualidade de serviço ao cliente:

Por outro lado, em 2004 continuámos a preparar-nos para a completa liberalização dos mercados de energia eléctrica, através da reestruturação consistente das nossas áreas comerciais. Identificámos e implementámos novos métodos organizativos e funcionais. Reforçámos a formação e a qualificação. Recrutámos as valências adequadas às novas

⁹ Veja-se Beelitz e Merkl-Davies (2012).

necessidades e ao rejuvenescimento do quadro de colaboradores das empresas do Grupo. Racionalizámos o quadro de colaboradores em função da simplificação orgânica e empresarial segundo critérios de eficiência e produtividade, através do Programa de Apoio à Reestruturação. (...)

E atingimos os melhores níveis de sempre em indicadores de qualidade de serviço, fruto de cuidados investimentos na formação profissional e na requalificação das infra-estruturas, equipamentos e redes. (EDP, 2004, p. 9)

A justificação para o processo de reajustamento no número de trabalhadores é reforçada pela certificação de que o processo foi aprovado pela Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (ERSE). Consistente com Dowling e Pfeffer (1975), a EDP tenta identificar-se com uma instituição com legitimidade social. A referência a este procedimento normativo parece ter como propósito contribuir para convencer os *stakeholders* de que o processo estava a ser gerido apropriadamente (cf., Elsbach, 1994).

Este processo, aprovado pela Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos, foi desenvolvido e concluído com sucesso, tendo os objectivos sido alcançados num quadro de diálogo e paz social, atendendo sempre às situações pessoais ou familiares de especial sensibilidade, em harmonia com os princípios de responsabilidade social que norteiam as políticas de recursos humanos do Grupo. (EDP, 2004, p. 9)

Desculpabilização

O regulamento tarifário publicado pela ERSE em 2001 redefiniu as regras de cálculo dos proveitos e preços das componentes tarifárias. Os cortes nas tarifas refletiram-se numa redução dos proveitos permitidos pela EDP Distribuição (EDP, 2002). A estratégia de desculpabilização adotada consiste em minimizar a perceção da responsabilidade pela “redução de custos operacionais” entre os quais se encontravam os custos com o pessoal. Isto significa que o presidente da EDP alegou que o reforço na redução dos custos “não foi por culpa da organização”, em consonância com Elsbach (2003, p. 307), mas como consequência das restrições impostas pelo novo regulamento tarifário.

No negócio de distribuição de electricidade em Portugal, o ano de 2002 foi marcado pela entrada em vigor dos novos regulamentos que regem a actividade do sector eléctrico. Não obstante o aumento médio da tarifa de electricidade ao consumidor final, o novo quadro de regulação para o sector determinou uma redução substancial dos proveitos regulados da EDP Distribuição, exigindo, por parte do Grupo EDP, um intenso esforço de redução de custos operacionais, em todas as suas áreas de negócio, que permita atenuar, ainda que parcialmente, o efeito negativo das restrições impostas. (EDP, 2002, p. 4)

À semelhança das justificações, o conteúdo destas *accounts* é composto por características técnicas. Este é também um exemplo de como a informação contabilística pode ser usada estrategicamente como uma ferramenta de retórica para influenciar as perceções dos *stakeholders* sobre a legitimidade dos programas de redução no número de efetivos.

Reestruturação estratégica

A reestruturação estratégica aparece na forma de inquérito à satisfação dos trabalhadores (EDP, 2005). Como proposto por Suchman (1995, p. 598), embora “não possa restabelecer a legitimidade diretamente, [este procedimento] simboliza uma contrição e pode persuadir alguns constituintes a retomar com segurança as trocas com a organização”. Apesar da aprovação do plano de racionalização de recursos humanos pela ERSE, a contestação perdurou nos anos seguintes, um sinal de que a legitimidade não havia sido reparada.

4.3 Estratégias para ganhar legitimidade

A EDP enfrentou o desafio, num processo de liberalização do setor elétrico, de ganhar aceitação como operador privado capaz de proporcionar um serviço com uma qualidade adequada às necessidades dos consumidores domésticos e empresariais. A organização teve igualmente de convencer os seus públicos de que tinha um conduta apropriada para com os seus colaboradores, em particular, e para com a sociedade, em geral. Para o efeito, a EDP usou uma combinação de estratégias de gestão de impressões assertivas.

Autopromoção

Em 2000, a EDP passou a ser maioritariamente detida por acionistas privados. A perda de confiança dos *stakeholders* devido à deterioração da qualidade de serviço, por um lado, o ativismo dos mesmos, por outro, levou o Governo e a EDP a prestarem uma maior atenção aos interesses dos clientes do sistema elétrico. A organização tentou ganhar legitimidade através da conformidade com as expectativas sociais, usando a estratégia de autopromoção, para reverter a imagem de empresa “de `costas` viradas para o consumidor (que nunca foi considerado como um cliente)” (Ferreira, 1997, p. 62). Esta estratégia envolve a adoção de uma cultura e de uma prática orientadas para o cliente, assinalando que a organização é normativa, tal como teorizado por Ashforth e Gibbs (1990).

Queremos transmitir uma nova imagem institucional da EDP. Uma imagem onde convergem valores tradicionais como a segurança e a solidez da empresa, a orientação para o Cliente, a procura constante de criação de valor para o Accionista, e se reforçam, em simultâneo, novos conceitos como a inovação e a motivação para a mudança, patentes na expansão para novas áreas de negócio e para mercados com elevado potencial de crescimento.

Cabe-nos a árdua, mas estimulante, tarefa de dar existência real a essa imagem. Vamos fazê-lo melhorando a qualidade do nosso serviço, aumentando a eficiência das nossas áreas de negócio, criando valor em todas as frentes em que estamos envolvidos. (EDP, 2000, p. 9)

A estratégia de autopromoção envolve a referência à capacidade do grupo para se tornar uma empresa multisserviços, alargando a sua área de atuação comercial aos negócios do gás natural e da água (EDP, 2000). As cartas dos relatórios e contas destacam igualmente os planos

de ação da EDP para manter na esfera do grupo os clientes que procuravam no sistema elétrico não vinculado respostas mais competitivas para as suas necessidades em energia elétrica:

Face a uma crescente tendência europeia de implementação de políticas de liberalização do sector eléctrico, a EDP respondeu prontamente em duas frentes, quer ao nível do SEP – Sistema Eléctrico de Serviço Público, quer ao nível do SENV – Sistema Eléctrico Não Vinculado. No primeiro caso, desenvolvendo a área comercial da empresa de distribuição integrada no SEP – a EDP Distribuição – de modo a criar condições para um melhor relacionamento com os seus clientes. No segundo caso, actuando no âmbito do SENV por intermédio da EDP Energia, uma empresa dedicada a servir os clientes que integram esse sistema de mercado. Por outro lado, de modo a dar resposta às futuras necessidades do SENV, o Grupo EDP decidiu dar início ao processo de construção de uma nova central de ciclo combinado a gás natural com capacidade instalada de 800 MW. (EDP, 2000, p. 8)

A publicação do novo regulamento da qualidade de serviço em 2003 impulsionou o esforço de adaptação da EDP às novas condições do mercado. A liberalização total do setor em 2006 implicava o fim do monopólio da EDP. O desafio de construção de uma nova atitude de relacionamento com o cliente está bem patente na mensagem de João Ramalho Talone. A mensagem é de mudança na atuação da EDP. O trocadilho de palavras, a “EDP dos clientes” e os “Clientes da EDP”, bem como as sucessivas anáforas (“**Desafio** de transformar...”, “**Desafio** de o fazer...”, “**Desafio** de alargar...”) reforçam a mensagem do cliente como entidade central da atividade do grupo. O recurso reiterado ao negrito – um aspeto de retórica visual destinado a persuadir, tal como salientado por Courtis (2004) – é outra evidência:

É com este **Respeito** que enfrentamos o **Desafio**. O enorme desafio fonte de incertezas mas sobretudo de oportunidades. O **Desafio** de transformar os “Clientes da EDP” na “EDP dos clientes”. Que resulte de uma opção livre fruto da confiança, serviço e competitividade que os clientes reconheçam na EDP. **Desafio** de o fazer não só em Portugal mas também em Espanha (...) Desafio de alargar o serviço aos nossos clientes não só ao fornecimento de electricidade, mas de soluções de energia – electricidade e gás – algo que já é hoje possível em Espanha (...). (EDP, 2003, p.16, [sublinhado no original])

A carta aos acionistas do presidente João Ramalho Talone do relatório e contas 2004 ilustra a repetição intencional das mesmas palavras em parágrafos sucessivos – paralelismo anafórico – (“ Queremos ser a EDP...”), bem como a repetição de uma ideia em frases sucessivas – paralelismo estrutural – (e.g., “treinando...”, “lançando...”, “lançando...”), com o intento de chamar a atenção para os compromissos assumidos pela EDP e a forma como estavam a ser cumpridos. Com efeito, através da repetição de informações positivas nas narrativas, os presidentes podem manipular impressões (c.f., Osma & Guillamón-Saorín, 2011). A utilização repetida da exclamação acrescenta-lhe ênfase e intensifica a emoção da mensagem, como mostrado no seguinte excerto:

Queremos ser a “**EDP dos clientes!**” É algo que sabemos difícil! Mas procurámos dar uma nova imagem de nos próprios! Corresponder a essa imagem mudando todos os nossos balcões, transformando-os em locais convenientes e cómodos onde os clientes se sintam bem e vejam as suas situações devidamente tratadas! Treinando devidamente os nossos agentes e colaboradores que interagem com os clientes, pessoalmente ou por telefone, centrando a sua atenção na solução

dos seus problemas! Lançando novos produtos, competitivos, atractivos e inovadores! Lançando um novo modelo de factura mais transparente e facilmente perceptível! Melhorando significativamente a qualidade técnica do produto que fornecemos – a energia eléctrica – reduzindo no período de 2 anos o tempo de interrupção equivalente anual para cerca de metade, 215 minutos.

Queremos ser a “**EDP competitiva**”! É um projecto ainda em curso! Mas com grande dedicação e esforço de todos que cá trabalham, foi possível aumentar em cerca de 15% os indicadores de produtividade, aproximando-os das médias ibéricas das melhores na Europa. Alterámos processos de trabalho! Reforçámos investimentos na melhoria da qualidade da rede, superiores em 30% à média dos dois anos anteriores!

Queremos ser a “**EDP Ibérica!**” Num mercado ibérico só as empresas com verdadeira aspiração ibérica podem sobreviver e tornar-se efectivamente competitivas para benefício dos seus Accionistas, clientes e colaboradores. Definitivamente, e contrariando o pessimismo de alguns, não temos dúvidas que a EDP é uma das empresas portuguesas com capacidade, vocação e diria mesmo, obrigação, para aspirar a ser um operador independente e de qualidade a nível ibérico. (...)

Queremos ser “**a EDP eficiente**” onde quer que estejamos e qualquer que seja a forma empresarial de actuarmos. (...) (EDP, 2004, pp.12-13, [sublinhado no original])

A ênfase no desempenho sugere uma tentativa da EDP de influenciar as perceções dos leitores sobre a qualidade de serviço prestada aos clientes na carta de João Ramalho Talone. A redução no tempo de interrupção equivalente do serviço anual e o aumento nos investimentos na qualidade da rede de distribuição são positivamente reforçados com *benchmarks* internos, envolvendo comparações com períodos anteriores ou variações percentuais, corroborando o estudo de Guillamón-Saorín et al. (2012) de que os *benchmarks* e os números podem ser usados para manipular impressões

Exemplaridade

Associada à nova imagem institucional está a identificação da EDP com a condição de “empresa cidadã” (EDP, 2000, p. 9), numa tentativa de reforçar a legitimidade com que as suas atividades são vistas. As cartas destacam o balanceamento dos interesses dos seus acionistas, clientes e trabalhadores (EDP, 2000). A referência à procura deste equilíbrio pode estar relacionada com a necessidade da organização se apresentar como um exemplo na satisfação das necessidades de todos os seus *stakeholders*, em vez de privilegiar apenas a criação de valor para os acionistas, tal como evidenciado no estudo de Odgen e Clarke (2005). Um comportamento simbólico comum, usado como uma ferramenta de gestão de impressões, envolve a afiliação formal com outros grupos ou organizações (Elsbach, 2003). A adoção de práticas e políticas de responsabilidade social, tais como as promovidas pela *United Nations Global Compact* são um exemplo (EDP, 2004). Ao tomar a decisão de aderir à *Global Compact*, a EDP junta-se a algumas das suas mais importantes congéneres e procura identificar-se com

uma iniciativa na área da cidadania empresarial com legitimidade social. A evidência sugere igualmente que, em resposta à atenção dos *stakeholders*, a EDP divulgou a implementação de um código de ética, apoiando o argumento de que as organizações podem utilizar simbolicamente estruturas legitimadas para criar uma impressão de conformidade com as expectativas institucionais (cf., Elsbach, 1994):

Já no início de 2005, o Conselho de Administração aprovou um Código de Ética para o Grupo EDP. (...) Cremos que este é o caminho a seguir e é também um meio de os nossos comportamentos serem aferidos e comparados, facilitando a aproximação dos nossos Clientes, investidores e parceiros de negócio, face ao compromisso público do Grupo EDP para com os melhores padrões de ética empresarial. (EDP, 2004, p. 11)

Autocreditação

Esta estratégia consiste em afirmar: “nós fizemos isso” ou “somos mais responsáveis do que possam pensar” (Elsbach, 2003, p. 307). A análise às cartas aos acionistas revela como o presidente se apropria de representações simbólicas para mostrar a organização de uma forma positiva, consistente com Amernic e Craig (2004). A carta do relatório anual de 2003 do presidente João Ramalho Talone é disso exemplo. A evidência sugere que as anáforas (“Respeito porque...”), o paralelismo estrutural (“Pelas pessoas...”, “Pelo Serviço Público...”, “Pelo seu posicionamento...”, “Pela sua capacidade...”, “Pela qualidade e solidez dos seus ativos...”), as enumerações (“uma escola de serviço público...”, “uma profissão...”, “um pioneirismo...”) e as exclamações são uma tentativa de reforçar a percepção dos *stakeholders* sobre as realizações passadas da EDP. Através da utilização do negrito, o presidente chama a atenção para a organização que “fez história” no campo social e económico em Portugal e merecedora do apreço e apoio dos constituintes:

Gostaria de subordinar esta mensagem a três ideias chave: **Respeito; Desafio; Compromisso**. **Respeito** porque a EDP tem as suas raízes nas mais antigas unidades de produção de energia eléctrica existentes em Portugal e nos primeiros sistemas de electrificação urbana e rural que a transportaram às casas dos Portugueses e aos seus locais de trabalho. Assim se foi constituindo uma escola de serviço público, serviço a bem do público; uma profissão assente nesse sentido de serviço; um pioneirismo na procura das soluções tecnologicamente mais avançadas que muito marcou várias gerações de profissionais e se confunde com a própria história de construção da Economia Industrial em Portugal. **Respeito** porque a EDP de hoje, enquanto herdeira desta tradição e valores, reúne um conjunto de competências e experiências porventura únicas no tecido empresarial em Portugal. **Respeito** porque nesta fase de pré- liberalização cerca de cinco milhões de clientes são os “clientes da EDP” em quem confiam e de quem tudo esperam, até por não ter alternativa. **Respeito**, finalmente, porque sendo uma das maiores empresas cotadas Portuguesas (...) constitui também, pelo perfil e estabilidade da sua actividade a escolha para aplicação directa de poupanças de muitas famílias e pequenos investidores para quem o valor e rendimento das acções da EDP são fonte de bem-estar. (EDP, 2003, p. 16, [sublinhado no original])

As histórias são importantes símbolos organizacionais que ajudam a legitimar organizações (Suchman, 1995). O presidente da EDP apoiou-se numa retórica de sucesso,

suportada pelas reiteradas referências às realizações passadas na promoção do progresso e modernização do país, bem como no processo de melhoria social. A evidência apresentada apoia o argumento de Amernic et al. (2010, p. 33) de que “as cartas do presidente tentam envolver as emoções e o compromisso das pessoas, definindo a sua realidade”.

4.4 Estratégias para manter a legitimidade

A manutenção da legitimidade é geralmente reconhecida como sendo mais fácil do que ganhar ou repará-la (Ashforth & Gibbs, 1990). Contudo, a evidência sugere que este não foi o caso da EDP. O processo de liberalização no setor da eletricidade, os objetivos da política energética e a crescente preocupação da sociedade com a agenda ambiental, acompanhados por uma forte intervenção regulatória, acentuaram a pressão institucional sobre a EDP. As transformações ocorridas no setor energético impunham múltiplas e contínuas exigências e expectativas, difíceis de conciliar (Oliver, 1991). Para superar estes desafios a EDP respondeu através de estratégias que visavam essencialmente a proteção de realizações passadas.

Autopromoção

A EDP sempre reconheceu que a forma como desenvolvia as suas atividades tinha importantes consequências ambientais e sociais (EDP, 1995). O ambiente era, por essa razão, encarado como uma questão importante nas cartas do presidente aos acionistas. Ao gerir impressões, uma organização pode transmitir informações sobre as alterações feitas aos seus produtos ou processos que demonstrem o seu compromisso com o ambiente (Bansal & Clelland, 2004). As medidas identificadas nas cartas aos acionistas incluem, por exemplo, a adoção de estruturas que revelem um compromisso ambiental – uma política de ambiente – (EDP, 1995) e o investimento em tecnologia de produção mais “amiga do ambiente” (EDP, 2004, p. 9), apoiando os argumentos teóricos de Ashforth e Gibbs (1990) e Elsbach (1994).

Com a conclusão do calendário de liberalização do mercado de eletricidade em Portugal, as cartas aos acionistas realçam o investimento realizado, bem como um conjunto alargado de iniciativas de caráter técnico e organizativo com o objetivo de melhorar a qualidade de serviço ao cliente – uma evidência da estratégia de autopromoção (EDP, 2005). Esta estratégia envolve igualmente uma ênfase na melhoria contínua da qualidade do serviço prestado pela EDP Distribuição (EDP, 2007). A carta do presidente António Mexia do relatório e contas de 2008 apresenta a escolha de um *benchmark* da qualidade de serviço de natureza técnica que não o de 2007. A evidência sugere que esta seleção de informação permitia apresentar a evolução da qualidade de serviço em termos mais favoráveis. Com efeito, a qualidade de serviço técnica da

EDP, medida pelo indicador tempo de interrupção equivalente da potência instalada, agravou-se em 2008 face a 2007 (ERSE, 2009).

Melhorámos a qualidade de serviço na distribuição de electricidade e a cobertura das redes de gás, onde somos já o segundo operador ibérico. Entre 2005 e 2008, o Tempo de Interrupção Equivalente (TIE) baixou em Portugal e Espanha, 37% e 9%, respectivamente, enquanto que houve um incremento de 25% em termos de Km de redes e 18% no número de clientes. (EDP, 2008, p. 7)

Autocreditação

Consistente com Elsbach (1994), os presidentes tentaram igualmente influenciar a perceção dos leitores sobre a responsabilidade e o protagonismo da EDP na defesa do ambiente, destacando que a estratégia de crescimento da EDP – com uma aposta nas produções eólica e hídrica – cumpria um objetivo institucional: estava em linha com as preocupações internacionais de combate às alterações climáticas e refletia as orientações de política energética nacional:

Nas energias renováveis, em Portugal, a EDP prosseguiu o projecto e a construção de novos Parques Eólicos, atingindo os 150 MW de potência, em linha com os objectivos estratégicos definidos. Embora sob criteriosa análise e selecção de investimentos, em busca de soluções rentáveis, a nossa actividade contribuiu significativamente para os objectivos nacionais de produção de energia a partir de fontes renováveis, de redução de emissões poluentes, aproveitamento de recursos endógenos e procedimentos ambientalmente sustentáveis. (EDP, 2004, p. 10)

A par da responsabilidade pelos incentivos no desenvolvimento de comportamentos ambientais (e.g., com a distribuição de lâmpadas eficientes e a realização de auditorias energéticas), a organização assume o papel de “educador”, apoiando as evidências empíricas de Amernic et al. (2007, p. 1847), ao contribuir, por palavras e ações, para o desenvolvimento de uma forte consciência ambiental das populações. A estratégia de autocreditação reforça igualmente a perceção sobre a responsabilidade da EDP nos processos de inovação que contribuem para a sustentabilidade, como ilustrado no seguinte excerto:

Neste caminho, a inovação – tecnologia, processos, comportamentos – tem um papel decisivo. A nova abordagem à gestão global dos novos projectos hídricos, os programas internos e externos na eficiência energética, o reforço do apoio à geração renovável descentralizada, o projecto de redes inteligentes InovGrid, liderado pela EDP, o apoio à introdução do veículo elétrico, os projectos na energia das ondas, são alguns outros testemunhos do nosso compromisso em liderar a revolução na interação entre consumidores e produtores. O reforço da aposta na inovação, multiplicando por quatro o investimento nesta área nos últimos três anos traduz a importância de continuar a criar as opções certas nas alturas certas. (EDP, 2008, p. 8)

Perante um enquadramento económico e financeiro difícil, os presidentes tentam igualmente reforçar a perceção sobre o contributo da EDP na promoção do crescimento

económico, investimento e criação de emprego – uma referência ao cumprimento de objetivos institucionais, consistente como Ashforth e Gibbs (1990) e Elsbach (1994), como pode ler-se:

Exemplos do nosso compromisso com a revolução que se verifica no sector energético, com o papel que este tem na qualidade de vida e competitividade das economias em que operamos. Somos quem mais tem investido em Portugal e o maior investidor português no mundo. A nossa actuação tem hoje um impacto significativo na resolução dos maiores desafios do país: crescimento económico, criação de emprego e redução do défice externo. (EDP, 2010, p. 7)

Enaltecimento

O reconhecimento público sobre o envolvimento da EDP em práticas que promovem a vida familiar é destacado nas cartas. A evidência sugere que a EDP utiliza categorias sociais para definir “quem é e quem não é” (Elsbach, 2003, p. 311), a fim de ser reconhecida pelas melhores práticas de responsabilidade social para com os trabalhadores. Ao proporcionarem um amplo leque de opções que beneficiam a relação entre o trabalho e a família, os grandes empregadores e as organizações públicas sinalizam a sua capacidade de resposta às pressões institucionais e mantêm/aumentam a sua legitimidade social (Goodstein, 1994).

O projecto Conciliar vem demonstrar a nossa preocupação no respeito pelo equilíbrio, nas mais diversas dimensões da vida dos nossos colaboradores – familiar, pessoal e profissional. Por isso, a EDP orgulha-se de, em 2007, lhe ter sido atribuído o prémio de Empresa Mais Familiarmente Responsável em Portugal. (EDP, 2007, p. 16)

A determinação da empresa em demonstrar os mais elevados padrões de desempenho em sustentabilidade é reforçada pela enumeração dos vários prémios recebidos e as organizações associadas, símbolos usados para construir uma representação positiva das atividades organizacionais, como proposto por Elsbach (2003):

Em 2009 reforçámos a liderança na gestão pela sustentabilidade. Nos índices Dow Jones de Sustentabilidade, os mais exigentes do mundo, somos agora número 1 na Europa e número 2 no Mundo, no nosso sector de actividade. Também no início de 2010, a EDP foi reconhecida pela SAM no “The Sustainability Yearbook 2010” na categoria Ouro, um reconhecimento da melhoria contínua das práticas em curso nos diferentes pilares da sustentabilidade (...). (EDP, 2009, p. 8)

A EDP apresentou, em 2010, indicadores de qualidade de serviço acima do nível mínimo regulamentar (ERSE, 2011)¹⁰, mas, do ponto de vista das relações com os clientes, os números relativos a 2010 revelaram que os problemas da EDP estavam longe de estar resolvidos – uma evidência da dificuldade em manter a legitimidade como operador privado capaz de satisfazer as necessidades dos seus clientes. Apesar do número de incumprimentos da EDP ter descido, o montante das compensações pago aos clientes subiu (ERSE, 2011). A ocultação da dimensão de natureza comercial da qualidade de serviço nas cartas sugere uma tentativa de

¹⁰ A ERSE apontava a necessidade de aproximar os níveis de qualidade de serviço em Portugal dos verificados noutros países europeus (ERSE, 2011).

apresentar a evolução da qualidade de serviço prestada pela EDP de forma mais favorável, como mostrado no excerto:

Alguns exemplos nas diferentes áreas da nossa capacidade de execução em termos de mercado. (...) Uma nova melhoria na qualidade de serviço na distribuição em Portugal e a melhor de sempre em Espanha. A capacidade de manutenção de uma quota de mercado em clientes duas vezes superior à da produção no mercado espanhol. O crescimento na quota de gás no mercado Ibérico. O melhor resultado operacional de sempre no mercado brasileiro. (EDP, 2010, p. 6)

Exemplaridade

O compromisso da EDP com a sustentabilidade também se reflete na comunidade com uma política de patrocínios e mecenato através das fundações da EDP. As contribuições organizacionais são uma forma de legitimar o comportamento, sendo expetável que variem ao longo do tempo, em função dos problemas colocados à legitimidade e da importância que esta possa assumir para as organizações (Dowling & Pfeffer, 1975). A evidência sugere que a EDP procurou obter o reconhecimento da comunidade onde se insere e, assim, manter a “licença social para operar”:

Criámos oportunidades para aqueles que mais precisam. As fundações da EDP, em Portugal, Espanha e no Brasil, são um exemplo de inovação social que, só no nosso país, tocaram a vida de mais de 1,7 milhões de pessoas. Para além do aprofundamento das acções em Portugal, no campo de refugiados de Kakuma em África, desenvolvemos com o ACNUR um projecto ímpar a nível global que mostra como podemos ser mais eficazes no apoio a quem mais precisa. (EDP, 2010, p. 7)

A estratégia de exemplaridade envolve igualmente a menção ao desenvolvimento de uma cultura interna de responsabilidade social e ambiental – uma tentativa de demonstrar que a EDP é um exemplo de boas práticas de eficiência (EDP, 2007). A EDP assume-se também como um exemplo na construção de uma sociedade onde a qualidade de vida das gerações futuras não seja esquecida. A evidência sugere que o tom educativo e as sucessivas anáforas utilizados na carta aos acionistas do relatório e contas 2010 destinam-se a assegurar o entendimento, por parte dos leitores, dos benefícios das atividades e ações desenvolvidas pela EDP na resolução dos desafios futuros do país (EDP, 2010).

5. Discussão

A qualidade do serviço prestado aos clientes do sistema elétrico, os programas de despedimento de milhares de trabalhadores associados aos processos de reestruturação e o impacte ambiental relacionado com a construção de grandes barragens foram identificados como os principais desafios à legitimidade da EDP no período estudado e as razões que influenciaram o comportamento de gestão de impressões nas cartas do presidente. A evidência sugere que as estratégias defensivas são utilizadas para reduzir o significado negativo associado

aos despedimentos e, conseqüentemente, proteger a legitimidade organizacional. Consistente com Lamertz e Baum (1998) e Mäkelä e Laine (2011), as cartas ilustram como os conceitos de “eficiência”, “redução de custos” e “rentabilidade” assumem importância nos discursos dos presidentes para justificar os processos de reestruturação e operações de *downsizing*. A evidência sugere que a contabilidade pode ser utilizada, não apenas para representar a realidade económica, mas também como um artifício retórico destinado a legitimar as decisões e ações mais controversas das organizações (Covaleski, Dirsmith, & Samuel, 1995; Craig & Amernic, 2004). Acusada de pautar a sua atuação pelo binómio investimento/rendimento e ignorar a sua função de serviço público, a EDP tentou ganhar legitimidade como operador privado capaz de corresponder às normas sociais de desempenho e de adotar práticas socialmente responsáveis para com todos os *stakeholders*. A EDP manteve, de uma forma geral, baixos níveis de apoio pelos *stakeholders*. Esta evidência sugere que o público pode exigir padrões mais elevados de desempenho às organizações maiores, devido ao seu maior impacto e visibilidade na comunidade, como proposto por Deephouse (1996). Além disso, os ataques vinham em grande parte das audiências relevantes, o que pode explicar por que a EDP tardou em conseguir um *status* legítimo. A EDP concentrou-se igualmente em manter a legitimidade adquirida como operador com práticas ambientais responsáveis capaz de satisfazer as necessidades dos consumidores domésticos e empresariais.

A investigação mostra que os presidentes são seletivos nas divulgações para tentar influenciar as perceções dos leitores. A utilização de rótulos, tais como “empregador justo”, “bom cidadão corporativo” ou “empresa inovadora” são usados para encarnar o que se espera que a organização signifique para os *stakeholders*, como proposto por Amernic et al. (2010, p. 26). Os resultados apresentados apoiam o argumento de que as boas notícias sobre o compromisso social e ambiental constituem uma estratégia para gerir as perceções sobre a legitimidade corporativa (c.f., Bansal & Clelland, 2004). O recurso a estratégias retóricas e à utilização de números e *benchmarks* faz igualmente parte de uma estratégia de comunicação destinada a reforçar os argumentos sobre os aspetos positivos da atividade da EDP e a perceção sobre a sua legitimidade. Em suma, as evidências apresentadas reforçam a importância da carta do presidente como veículo de comunicação corporativa na gestão das perceções dos públicos sobre o desempenho e as operações organizacionais.

6. Conclusão

Este estudo permite aos *stakeholders* (em particular os investidores) melhorar o seu entendimento sobre a natureza e o propósito da publicação da carta do presidente. Os resultados

apresentados apoiam o argumento que as cartas do presidente existem para comunicar mais do que informações factuais e atestam a sua natureza autoelogiosa. O conteúdo das *accounts* nas mensagens dos presidentes da EDP é desenvolvido estrategicamente para proporcionar explicações lógicas, credíveis e adequadas (cf., Elsbach, 1994). A carta do presidente aos acionistas constitui uma “narrativa de legitimação” e um meio de comunicação corporativa que permite, simultaneamente, gerir a imagem organizacional.

O aumento no número de empresas que em Portugal passaram a publicar a carta do presidente nos relatórios anuais levanta a preocupação de saber se o conteúdo da carta aos acionistas deve ser auditado, à semelhança dos números apresentados no relatório de gestão (Costa, Oliveira, Rodrigues, & Craig, 2013). Os resultados deste estudo apontam para a necessidade de incentivar o supervisionamento da carta do presidente aos acionistas na procura de evidências de possíveis estratégias de gestão de impressões. Da mesma forma que Costa et al. (2013), considera-se necessária a definição de diretrizes com o apoio de medidas legislativas para a elaboração da carta do presidente.

O contexto económico e financeiro na Europa apresenta-se como oportuno para mais investigações sobre a gestão de impressões nas organizações. As cartas do presidente refletem diferentes estilos de liderança e personalidades dos presidentes. Torna-se necessário, portanto, entender melhor como as características pessoais dos gestores influenciam a gestão de impressões (Craig et al., 2013). As comunicações dos presidentes constituem apenas uma parte do repertório da comunicação organizacional. Outros veículos de divulgação, tais como os sítios organizacionais, tornaram-se “uma importante plataforma para a apresentação da *self* organizacional” (Du & Vieira, 2012, p. 416) e constituem uma área de investigação promissora. Por sua vez, uma questão permanece em aberto: “a gestão de impressões é eficaz, ou será apenas filtrada pelos leitores como uma hipérbole de gestão?” (Brennan et al., 2010, p. 267). As reações dos *stakeholders* ao comportamento da gestão de impressões nas organizações estão subinvestigadas (Brennan & Merkl-Davies, 2013).

Referências

- Amaral, L. M. (1994, julho). Uma nova estrutura para dinamizar a economia do país. *Revista EDP*, pp. 10–24.
- Amernic, J. H., & Craig, R. J. (2004). 9/11 in the service of corporate rhetoric: Southwest Airlines' 2001 letter to shareholders. *Journal of Communication Inquiry*, 28, 325–341.
- Amernic, J. H., Craig, R. J., & Tourish, D. J. (2007). The charismatic leader as pedagogue, physician, architect, commander, and saint: Five master metaphors in Jack Welch's letters to stockholders of General Electric. *Human Relations*, 60, 1839–1872.
- Amernic, J. H., Craig, R. J., & Tourish, D. (2010). *Measuring and assessing tone at the top using annual report CEO letters*. Edinburgh: Institute of Chartered Accountants in Scotland.
- Arndt, M., & Bigelow, B. (2000). Presenting structural innovation in an institutional environment: Hospitals' use of impression management. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 494–522.
- Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177–194.
- Associação Nacional de Municípios Portugueses [ANMP]. (2001). Medidas da EDP não garantem efectivos padrões de qualidade. *Boletim da Associação Nacional de Municípios Portugueses*, 90, p. 3.
- Associação Nacional de Municípios Portugueses [ANMP]. (2003). Municípios e EDP acordaram uma derradeira oportunidade. *Boletim da Associação Nacional de Municípios Portugueses*, 111, p. 3.
- Bansal, P., & Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 47(1), 93–103.
- Beelitz, A., & Merkl-Davies, D. M. (2012). Using discourse to restore organizational legitimacy: “CEO-speak” after an incident in a German nuclear power plant. *Journal of Business Ethics*, 108(1), 101–120.
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston: Pearson Education.
- Brennan, N. M., Daly, C. A., & Harrington, C. S. (2010). Rhetoric, argument and impression management in hostile takeover defence documents. *British Accounting Review*, 42(4), 253–268.
- Brennan, N. M., & Merkl-Davies, D. M. (2013). Accounting narratives and impression management. In L. Jack, J. Davison, & R. Craig (Eds.), *The routledge companion to accounting communication* (pp. 109–132). London: Routledge

- Bournois, F., & Point, S. (2006). A letter from the president: Seduction, charm and obfuscation in French CEO letters. *Journal of Business Strategy*, 27(6), 46–55.
- Conaway, R. N., & Wardrope, W. J. (2010). Do their words really matter? Thematic analysis of U.S. and Latin American CEO letters. *Journal of Business Communication*, 47(2), 141–168.
- Costa, G. A., Oliveira, L. C., Rodrigues, L. L., & Craig, R. (2013). Factors associated with the publication of a CEO letter. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(4), 432–450.
- Courtis, J. K. (2004). Colour as visual rhetoric in financial reporting. *Accounting Forum*, 28(3), 265–281.
- Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W., & Samuel, S. (1995). The use of accounting information in governmental regulation and public administration: The impact of John R. Commons and early institutional economists. *Accounting Historians Journal*, 22(1), 1–33.
- Craig, R. J., & Amernic, J. H. (2004). The deployment of accounting-related rhetoric in the prelude to privatization. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 17(1), 41–58.
- Craig, R. J., & Brennan, N. M. (2012). An exploration of the relationship between language choice in CEO letters to shareholders and corporate reputation. *Accounting Forum*, 36(3), 166–177.
- Craig, R. J., Mortensen, T., & Iyer, S. (2013). Exploring top management language for signals of possible deceptions: The words of Satyam's chair Ramalinga Raju. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 333–347.
- Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024–1039.
- Despacho n.º 12917-A/2000, de 23 de junho. *Diário da República n.º 143/2000*, Série II. Lisboa: Ministério da Economia
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behaviour. *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122–136.
- Du, S., & Vieira, E. T. (2012). Striving for legitimacy through corporate social responsibility: Insights from oil companies. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 413–427.
- Electricidade de Portugal, S.A. [EDP]. (1995-1998). *Relatório e contas EDP*. Lisboa: Autor.
- Energias de Portugal, S.A. [EDP]. (1999-2010). *Relatório e contas EDP*. Available at <http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/Pages/RelatorioeContas.aspx>

- Elsbach, K. D. (1994). Managing organisational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 57–88.
- Elsbach, K. D. (2003). Organizational perception management. In R. M. Kramer, & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 25, pp. 297–332). Greenwich: JAI Press.
- Elsbach, K. D., & Sutton, R. I. (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management Journal*, 35(4), 699–738.
- Energia Global. (2011, outubro). *Jornal Briefing*, pp. 2–16.
- Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos [ERSE]. (2009). *Relatório da qualidade de serviço do sector eléctrico 2008: Análise da Informação*.
- Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos [ERSE]. (2011). *Relatório da qualidade de serviço do sector eléctrico 2010*.
- Erkama, N., & Vaara, E. (2010). Struggles over legitimacy in global organizational restructuring: A rhetorical perspective on legitimation strategies and dynamics in a shutdown case. *Organization Studies*, 31(7), 813–839.
- Ferreira, J. J. (1997, abril). A gestão estratégica da Electricidade de Portugal, S.A.: Algumas reflexões elementares. *Revista Portuguesa de Energia*, pp. 61–63.
- Gendron, C., & Breton, G. (2013). Telling the privatization story: A study of the president's letter. *Society and Business Review*, 8(2), 179–192.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday Anchor Books.
- Goodstein, J. D. (1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues. *Academy Management Journal*, 37(2), 350–382.
- Guillamón-Saorín, E., Osma, B. G., & Jones, M. J. (2012). Opportunistic disclosure in press release headlines. *Accounting and Business Research*, 42(2), 143–168.
- Hooghiemstra, R. (2000). Corporate communication and impression management – new perspectives why companies engage in social reporting. *Journal of Business Ethics*, 27(1/2), 55–68.
- Hooghiemstra, R. (2010). Letters to the shareholders: A content analysis comparison of letters written by CEOs in the United States and Japan. *The International Journal of Accounting*, 45(3), 275–300.
- Hrasky, S., & Smith, B. (2008). Concise corporate reporting: communication or symbolism? *Corporate Communications: An International Journal*, 13(4), 418–432.

- Lamertz, K., & Baum, J. A. (1998). The legitimacy of organizational downsizing in Canada: An analysis of explanatory media accounts. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15, 93–107.
- Mäkelä, H., & Laine, M. (2011). A CEO with many messages: Comparing the ideological representations provided by different corporate reports. *Accounting Forum*, 35(4), 217–231.
- McDonnell, M.-H., & King B. (2013). Keeping up appearances: Reputational threat and impression management after social movement boycotts. *Administrative Science Quarterly*, 58(3), 387–419
- Merkel-Davies, D. M., & Brennan, N. M. (2007). Discretionary disclosure strategies in corporate narratives: Incremental information or impression management? *Journal of Accounting Literature*, 26, 116–194.
- Ogden, S., & Clarke, J. (2005). Customer disclosures, impression management and the construction of legitimacy. Corporate reports in the UK privatised water industry. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 18(3), 313–345.
- Organização Não Governamental de Ambiente [ONGA]. (2010). *Programa nacional de barragens*. Recuperado de <http://www.geota.pt/scid/geotaWebPage/defaultArticleViewOne.asp?categoryID=720&articleID=2180>
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Osma, B. G., & Guillamón-Saorín, E. (2011). Corporate governance and impression management in annual results press releases. *Accounting, Organizations and Society*, 36(4-5), 187–208.
- Scott, W. R., & Meyer, J. W. (1991). The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In W. W. Powell, & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 108–140). Chicago: University of Chicago Press.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20–24.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Tedeschi, J. T., & Melburg, V. (1984). Impression management and influence in organization. In S. B. Bacharach, & E. J. Lawler (Eds.), *Research in the sociology of organizations* (Vol. 3, pp. 31–58). Greenwich: JAI Press.
- Tregidga, H., Milne, M., & Lehman, G. (2012). Analyzing the quality, meaning and accountability of organizational reporting and communication: Directions for future research. *Accounting Forum*, 36(3), 223–230.