

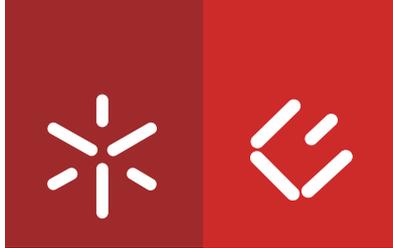


**O processo de legitimação e a gestão de  
impressões na comunicação organizacional:  
O caso da EDP – Energias de Portugal, S.A.**

Adelaide Ferreira Leite Martins

**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão





**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Adelaide Ferreira Leite Martins

**O processo de legitimação e a gestão de impressões na comunicação organizacional: O caso da EDP – Energias de Portugal, S.A.**

Tese de Doutoramento Ciências Empresariais

Trabalho realizado sob a orientação da

**Professora Doutora Delfina Rosa da Rocha Gomes**

e da

**Professora Doutora Lídia Cristina Alves Morais de Oliveira**

## DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração da presente tese. Confirmando que em todo o trabalho conducente à sua elaboração não recorri à prática de plágio ou a qualquer forma de falsificação de resultados.

Mais declaro que tomei conhecimento integral do Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, 13/07/2015

Adelaide Ferreira Leite Martins

Assinatura: Adelaide Ferreira Leite Martins



## AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento deste trabalho de investigação não teria sido possível sem o apoio, a orientação e o incentivo de várias pessoas, a quem dirijo um especial agradecimento.

Exprimo um sincero e profundo agradecimento às minhas orientadoras, Professora Delfina Gomes e Professora Lídia Oliveira, pela orientação e dedicação a este trabalho e pela confiança que depositaram em mim ao longo deste percurso.

Agradeço igualmente à Orlanda, por todas as horas que dedicou à revisão do texto. A todos os colegas do Programa de Doutoramento em Ciências Empresariais, agradeço o bom ambiente e apoio proporcionado durante a frequência da componente escolar. Aos docentes das unidades curriculares do Programa de Doutoramento, não posso deixar de agradecer os conhecimentos científicos necessários para levar a cabo este projeto de investigação.

À minha família, em especial ao meu marido Orlando e aos meus filhos, Inês e Pedro, agradeço as palavras de força e confiança e a compreensão pelos momentos de ausência. Um agradecimento muito especial à minha mãe pelo apoio e ajuda incondicionais ao longo destes quatro anos. A vós, dedico este trabalho!

*Adelaide Martins*



**O processo de legitimação e a gestão de impressões na comunicação  
organizacional: O caso da EDP – Energias de Portugal, S.A.**

**RESUMO**

O setor elétrico tem um efeito muito importante sobre a vida diária das sociedades. A EDP representa o maior grupo empresarial a operar no setor elétrico em Portugal e constitui o estudo de caso desta investigação. A perspetiva de investigação qualitativa adotada, baseada numa abordagem interpretativa, foi considerada a mais apropriada para analisar as respostas estratégicas da EDP, através das cartas do presidente aos acionistas dos relatórios anuais e das comunicações do seu presidente executivo aos meios de comunicação social, no período de 1995 a 2014, face às pressões e expectativas institucionais. Reconhecendo que as organizações não são agentes passivos e têm possibilidade de escolha quando pressionadas pelo ambiente institucional em que operam, uma característica comum aos referenciais teóricos desta investigação – os modelos de Oliver (1991), Elsbach (1994) e Suchman (1995) –, este estudo assume uma abordagem estratégica da legitimidade.

Esta investigação contribui para a literatura sobre a gestão de impressões no contexto da comunicação organizacional. Os resultados apresentados mostram que, através das cartas do presidente aos acionistas e das comunicações do presidente nos meios de comunicação social, a EDP tentou influenciar as impressões dos *stakeholders* e legitimar a atuação organizacional. A investigação torna visível como a EDP procurou gerir a perceção da legitimidade organizacional, contribuindo para melhorar o entendimento sobre o comportamento estratégico das organizações em contextos institucionais e condições em que os interesses organizacionais conflituam com as expectativas externas. Os resultados sugerem que, à semelhança dos interesses e do poder, as expectativas dos constituintes desempenham um papel importante na determinação das respostas específicas ao ambiente institucional. Sendo uma organização com considerável visibilidade e dependente do apoio social e político, num contexto de intensas pressões e expectativas sociais, a importância que a questão da legitimidade organizacional assumiu para a EDP é uma evidência empírica.



**The process of legitimation and impression management on corporate communication: The case of EDP – Energias de Portugal, SA**

**ABSTRACT**

The electricity sector has a very important effect on the daily life of society. EDP is the largest business group operating in the electricity sector in Portugal and it is the case study of this research. The qualitative research perspective adopted, based on an interpretative approach, was considered as the most appropriate to analyze the strategic responses of EDP, through the president's letters to their shareholders in the group annual reports and the president's communications in the media, to the pressures and institutional expectations from 1995 to 2014. Recognizing that organizations are not passive agents and have the choice when pressurized by the institutional environment in which they operate, a common feature of the theoretical framework of this research – Oliver (1991), Elsbach (1994) and Suchman (1995) frameworks –, this study takes a strategic approach to legitimacy.

This research contributes to impression management literature in the context of corporative communication. The results show that through the president's letters to shareholders and the president's communications in the media, EDP attempted to influence stakeholders' perceptions and to legitimate organizational behaviour. The study shows how EDP has sought to manage the perception of organizational legitimacy, contributing to a better understanding of the strategic behaviour of organizations in institutional contexts and conditions in which the organizational interests conflict with external expectations. The results suggest that, like the self-interests and power, the constituents' expectations play an important role in determining the specific strategic response to institutional environment. As an organization with significant visibility and dependent on the social and political support in a context of intense pressures and societal expectations, the importance of organizational legitimacy assumed by EDP is an empirical evidence.



## ÍNDICE DE CONTEÚDOS

AGRADECIMENTOS.....	V
RESUMO .....	VII
ABSTRACT .....	IX
ÍNDICE DE CONTEÚDOS .....	XI
ÍNDICE DE QUADROS E APÊNDICES .....	XV
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS .....	XVII
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO .....	3
1.1 Enquadramento da investigação .....	3
1.2 Relevância e motivação da investigação .....	6
1.3 Objetivo e metodologia de investigação .....	7
1.4 Contributos esperados da investigação .....	9
1.5 Estrutura da tese.....	10
CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA – A GESTÃO DE IMPRESSÕES NAS ORGANIZAÇÕES .....	13
2.1 Conceito de gestão de impressões nas organizações.....	13
2.2 As estratégias de gestão de impressões .....	19
2.2.1 As tipologias de Tedeschi e Melburg (1984) e de Merkl-Davies e Brennan (2007) ..	20
2.2.2 A divulgação social corporativa – uma estratégia de gestão de impressões .....	28
2.3 Os veículos organizacionais de gestão de impressões e de legitimação.....	34
2.3.1 O relatório anual.....	34
2.3.2 A carta do presidente aos acionistas .....	39
2.3.2.1 O presidente – a face visível da organização.....	43
2.4 O papel dos <i>stakeholders</i> societais no ambiente institucional .....	45
2.4.1 Os grupos de interesse especial .....	45
2.4.2 A influência dos meios de comunicação social na legitimação da organização.....	49
2.5 Em resumo.....	56
CAPÍTULO 3: REVISÃO DA LITERATURA – AS PERSPETIVAS TEÓRICAS.....	59
3.1 A legitimidade – um conceito central às teorias orientadas para um sistema aberto .....	60
3.2 As perspetivas estratégica e institucional da legitimidade .....	66
3.2.1 Gestão simbólica <i>versus</i> gestão substantiva da legitimidade .....	72
3.3 Modelos baseados numa abordagem estratégica da legitimidade.....	75
3.3.1 A agência ativa e os interesses na análise institucional .....	76
3.3.2 O modelo de Oliver (1991) .....	79
3.3.2.1 Tipologia de respostas estratégicas aos processos institucionais.....	80
3.3.2.2 Antecedentes institucionais e preditores das respostas estratégicas.....	88
3.3.3 O modelo de Elsbach (1994).....	94
3.3.4 O modelo de Suchman (1995).....	97
3.3.4.1 Ganhar legitimidade.....	97

3.3.4.2 Manter a legitimidade .....	100
3.3.4.3 Reparar a legitimidade .....	101
3.4 Em resumo.....	104
CAPÍTULO 4: METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	107
4.1 Perspetivas epistemológica e metodológica .....	107
4.2 Método de investigação.....	111
4.3 A EDP: o objeto de estudo de caso .....	114
4.4 Primeiro estudo empírico .....	115
4.4.1 Fontes e recolha de dados .....	116
4.4.2 Análise dos dados .....	118
4.5 Segundo estudo empírico .....	119
4.5.1 Fontes e recolha de dados .....	119
4.5.2 Análise dos dados .....	122
4.6 Em resumo.....	123
CAPÍTULO 5: CONTEXTOS ECONÓMICO, SOCIAL E POLÍTICO .....	127
5.1 A política de privatizações das empresas públicas .....	127
5.2 O Programa de Assistência Económica e Financeira a Portugal .....	130
5.3 As políticas públicas de energia e ambiente em Portugal .....	134
5.3.1 Os desafios ambientais do setor elétrico .....	134
5.3.2 O reforço na promoção das energias renováveis e da eficiência energética .....	138
5.4 A organização do setor elétrico .....	141
5.4.1 Os processos de liberalização e regulação setorial .....	142
5.4.2 A cadeia de valor no setor elétrico .....	151
5.4.3 A qualidade do serviço – uma obrigação de serviço público .....	154
5.5 Em resumo.....	157
CAPÍTULO 6: A EDP – UMA PRESENÇA RELEVANTE NO PANORAMA ENERGÉTICO NACIONAL .....	159
6.1 A evolução da organização.....	159
6.1.1 O processo de privatização.....	160
6.1.2 O processo de internacionalização do grupo.....	162
6.1.3 A atividade de produção do grupo.....	164
6.1.4 As atividades de distribuição e comercialização .....	167
6.2 Uma abordagem à comunicação da política de sustentabilidade do grupo EDP .....	169
6.3 A comunicação com <i>stakeholders</i> externos relevantes .....	173
6.4 O presidente António Mexia – a face visível da EDP no período de 2006 a 2014.....	179
6.4.1 Evolução da carreira profissional e distinções .....	180
6.4.2 A influência e o poder de António Mexia .....	182
6.5 Em resumo.....	185

CAPÍTULO 7: A GESTÃO DE IMPRESSÕES NAS CARTAS DO PRESIDENTE DA EDP (1995 – 2010).....	187
7.1 Os principais desafios à legitimidade organizacional no período de 1995 a 2010.....	187
7.1.1 Os programas de despedimentos .....	188
7.1.2 A relação da EDP com os clientes .....	190
7.1.3 As grandes centrais hidroelétricas .....	194
7.2 Estratégias para reparar a legitimidade .....	195
7.2.1 Justificação.....	196
7.2.2 Desculpabilização.....	200
7.2.3 Reestruturação estratégica.....	201
7.3 Estratégias para ganhar legitimidade .....	201
7.3.1 Autopromoção.....	202
7.3.2 Exemplaridade.....	207
7.3.3 Autocreditação .....	210
7.4 Estratégias para manter a legitimidade.....	211
7.4.1 Autopromoção.....	212
7.4.2 Autocreditação .....	215
7.4.3 Enaltecimento.....	218
7.4.4 Exemplaridade.....	220
7.5 A gestão de impressões nas cartas do presidente.....	224
7.6 Em resumo.....	228
CAPÍTULO 8: AS ESTRATÉGIAS DE RESISTÊNCIA DA EDP ATRAVÉS DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL (2010 – 2014).....	231
8.1 A questão da fatura de eletricidade e das rendas no setor elétrico – um debate interminável.....	231
8.2 António Mexia nos meios de comunicação social .....	248
8.2.1 Resposta estratégica à acusação 1: negação e manipulação .....	249
8.2.2 Resposta estratégica à acusação 2: negação e evasão .....	252
8.2.3 Resposta estratégica à acusação 3: negação, evasão e manipulação.....	259
8.2.4 Resposta estratégica à acusação 4: negação, provocação e manipulação .....	267
8.2.5 Resposta estratégica à acusação 5: negação e compromisso.....	272
8.3 As estratégias de resistência da EDP .....	274
8.4 Em resumo.....	278
CAPÍTULO 9: CONCLUSÃO .....	281
9.1 Conclusões gerais .....	281
9.2 Contributos da investigação.....	288
9.3 Limitações do estudo e oportunidades futuras de investigação .....	290
APÊNDICES .....	295
LEGISLAÇÃO .....	303
REFERÊNCIAS .....	305
SÍTIOS DA INTERNET .....	355



## ÍNDICE DE QUADROS E APÊNDICES

Quadro 1: Respostas estratégicas aos processos institucionais .....	80
Quadro 2: Antecedentes institucionais e respostas estratégicas previstas .....	88
Quadro 3: Presidentes da EDP no período de 1995 a 2010 .....	117
Quadro 4: Momentos-chave durante o período de 2010 a 2014.....	247
Quadro 5: Comunicações de António Mexia nos meios de comunicação social .....	248
Quadro 6: Acusações e respostas estratégicas da EDP .....	249
Apêndice A: Exemplos de excertos ilustrativos da resposta estratégica de negação em resposta à acusação 1 .....	295
Apêndice B: Exemplos de excertos ilustrativos da resposta estratégica de manipulação em resposta à acusação 1.....	296
Apêndice C: Exemplos de excertos ilustrativos da resposta estratégica de evasão em resposta à acusação 2 .....	297
Apêndice D: Exemplos de excertos ilustrativos da resposta estratégica de evasão em resposta à acusação 3 .....	300



## LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

AIMMAP	Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal
ANMP	Associação Nacional de Municípios Portugueses
BCSD	<i>Business Council for Sustainable Development</i>
CAE	Contratos de Aquisição de Energia
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CIEG	Custos de Interesse Económico Geral
CMEC	Custos para a Manutenção do Equilíbrio Contratual
DECO	Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor
DGEG	Direção Geral de Energia e Geologia
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
EDP	Energias de Portugal, S.A.
ENE 2020	Estratégia Nacional de Energia para 2020
ERSE	Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos
GEOTA	Grupo de Estudos do Ordenamento do Território e Ambiente
ONG	Organizações Não Governamentais
ONGA	Organizações Não Governamentais de Ambiente
OECD	<i>Organisation for Economic Cooperation and Development</i>
IEA	<i>International Energy Agency</i>
INAG	Instituto da Água
INE	Instituto Nacional de Estatística
IRC	Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas
MIBEL	Mercado Ibérico da Eletricidade
PAEF	Programa de Assistência Económica e Financeira
PNBEPH	Plano Nacional de Barragens de Elevado Potencial Hidroelétrico
PPDA	Planos de Promoção do Desempenho Ambiental
PPEC	Plano de Promoção da Eficiência no Consumo
PSI 20	<i>Portuguese Stock Index</i>
REN	Rede Eléctrica Nacional
SETF	Secretaria de Estado do Tesouro e das Finanças



**O processo de legitimação e a gestão de impressões na comunicação organizacional: O caso da EDP – Energias de Portugal, S.A.**



## CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

### 1.1 Enquadramento da investigação

A questão energética é de importância vital para os sistemas económicos. Os desafios das alterações climáticas, a crescente dependência das importações e o aumento dos preços da energia são uma realidade para todos os membros da União Europeia (Mateus, Mateus, & Madruga, 2013). O setor elétrico foi, em particular, palco de profundas mudanças institucionais na Europa. Os processos de privatização e liberalização do mercado conduziram a alterações substanciais no seu modelo de funcionamento e desempenho em Portugal (Santos, 2008a).

Para além das pressões dos *stakeholders* que afetam a maioria das organizações, as empresas do setor elétrico estão sujeitas a pressões específicas (Cooper, 2003). A eletricidade é um serviço essencial e, portanto, o acesso à eletricidade é visto como um direito fundamental de todos os cidadãos. A necessidade de regulamentação e a sua importância para a sociedade significa que é um setor politicamente sensível e, por isso, de interesse para qualquer governo (Cooper, 2003). Este facto é igualmente evidente no papel que a eletricidade tem no cumprimento das metas assumidas em matéria de produção das fontes de energia renováveis e de eficiência energética (Gomes, 2013c).

No caso do sistema elétrico, os custos e a estrutura de mercado são fatores críticos para o desenvolvimento do país (Gomes, 2013c). O custo da energia elétrica é transversal a toda a economia e sociedade, podendo interferir no nível de competitividade dos preços das empresas exportadoras ou lançar as famílias para situações de “pobreza energética” (Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos [ERSE], 2013b, para. A6d). Ao nível dos Estados, os custos da energia estão sob intenso escrutínio, resultando em muitos casos na revisão dos sistemas de apoio à produção em regime especial e em regime ordinário (Gomes, 2013c).

A EDP – Energias de Portugal, S.A. constitui destacadamente o maior grupo empresarial a operar no setor elétrico em Portugal e representa o estudo de caso único desta investigação. A insuficiente qualidade do serviço prestado, os programas de racionalização de recursos humanos, os impactes ambientais associados à construção das barragens e os contratos de produção e apoios no sistema elétrico representam controvérsias que afetaram diretamente a EDP no período de 1995 a 2014. Os contratos de produção de energia da EDP geraram, em particular, uma grande quantidade de

publicidade negativa nos meios de comunicação social, um barómetro da legitimidade organizacional (Deephouse, 1996). No âmbito da assistência financeira externa a que Portugal recorreu, em maio de 2011, foi celebrado um Memorando de Entendimento que incluía um conjunto de medidas com impacto no setor elétrico.

Os teóricos sustentam que a conformidade com as normas institucionais para um comportamento organizacional aceitável é essencial para alcançar a legitimidade organizacional (Dowling & Pfeffer, 1975; Elsbach & Sutton, 1992; Meyer & Rowan, 1977). A legitimidade não é apenas uma força institucional, mas também um recurso estratégico e representa principalmente uma questão de perceção (Suchman, 1995). As organizações podem desenvolver várias ações para garantir que o seu comportamento é percebido como legítimo. 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 perceções do público sobre a organização (Dowling & Pfeffer, 1975; Suchman, 1995). O valor da legitimidade para as organizações e os seus porta-vozes parece ser mais evidente em momentos de crise ou controvérsia quando a legitimidade é desafiada ou ameaçada (Chen & Meindl, 1991; Elsbach, 2003; Elsbach & Sutton, 1992).

As organizações que prestam um serviço público (as “*utilities*”) estão sujeitas a elevadas pressões técnicas e institucionais (Scott & Meyer, 1991, p. 123). Chaney e Marshall (2013) observam que as questões políticas e sociais com que muitas organizações se confrontam tornaram-se mais complexas. O número de *stakeholders* do qual uma organização depende para conseguir o *status* de legítima também cresceu significativamente (Child & Rodrigues, 2011). As organizações lidam igualmente com as exigências heterogêneas de múltiplos *stakeholders* (Chaney & Marshall, 2013; Oliver, 1991).

A gestão da legitimidade baseia-se na comunicação organizacional (Suchman, 1995) que constitui um meio importante para demonstrar que as práticas da organização são congruentes com os valores, as normas e crenças da sociedade (Dowling & Pfeffer, 1975). A linguagem é um meio de influência social que proporciona resultados simbólicos aos *stakeholders* (Pfeffer, 1981) e, por vezes, as organizações são avaliadas em função do seu esforço aparente ao invés dos resultados substantivos (Westphal & Zajac, 1994).

As organizações podem tentar influenciar as perceções dos *stakeholders* através do uso de estratégias de gestão de impressões. O conceito de gestão de impressões tem

origem na psicologia social e diz respeito à forma como os indivíduos se apresentam aos outros para serem percebidos de forma favorável (e.g., Hooghiemstra, 2000). Este estudo assume que a gestão de impressões é uma estratégia de comunicação deliberada e intencional. Na presente investigação, a gestão de impressões refere-se à tentativa de influenciar as percepções do público através da comunicação organizacional. Contudo, o estudo deste processo nada diz sobre a veracidade ou “falsidade” do conteúdo das comunicações organizacionais (e.g., Neu, Warsame, & Pedwell, 1998, p. 273). A gestão de impressões representa um fenómeno rico e complexo (Brennan & Merkl-Davies, 2013).

O significado das ações organizacionais é fornecido em grande parte pela gestão de topo das organizações (Ginzel, Kramer, & Sutton, 2004). A noção de que os líderes organizacionais gerem não só o desempenho das organizações, mas também as percepções sobre esse desempenho é um pressuposto das perspetivas da gestão simbólica (Pfeffer, 1981; Pfeffer & Salancik, 1978) e da gestão de impressões (Ginzel et al., 2004; Suchman, 1995). Os presidentes das organizações podem usar estratégias de gestão de impressões para influenciar a legitimidade organizacional (Elsbach, 1994) significando, portanto, que a legitimidade organizacional está também relacionada com a posição de poder dos gestores (Deephouse & Suchman, 2008; Erkama & Vaara, 2010).

A natureza voluntária das cartas do presidente aos acionistas proporciona às organizações a oportunidade de escolherem ao que dar atenção, permitindo que os presidentes se envolvam na gestão de impressões (Beattie, Dhanani, & Jones, 2008; Clatworthy & Jones, 2003). O presidente de uma grande corporação tem o poder para definir a realidade social para muitos *stakeholders* dessa organização (Amernic, Craig, & Tourish, 2010). O papel institucionalizado das cartas do presidente torna-as textos importantes no amplo sistema socioeconómico (Amernic, Craig, & Tourish, 2007; Mäkelä & Laine, 2011).

Os meios de comunicação social, as associações de defesa dos consumidores, as entidades reguladoras e os especialistas do setor influenciam e moldam as percepções dos *stakeholders* sobre as organizações (Deephouse, 2000; Desai, 2011; Pollock & Rindova, 2003; Zavyalova, Pfarrer, Reger, & Shapiro, 2012). Os meios de comunicação social, por exemplo, atuam como árbitros sociais influenciando as percepções dos *stakeholders* sobre as organizações e os seus líderes (Bednar, Boivie, & Prince, 2013; Deephouse, 2000; Pollock & Rindova, 2003; Wiesenfeld, Wurthmann, & Hambrick, 2008) e são uma forma frequentemente usada para abordar problemas de interesse público devido à

sua capacidade para chegar a um grande grupo de *stakeholders* (Rice & Bartlett, 2006). As organizações emitem muitas vezes *accounts* verbais sobre as suas atividades através dos meios de comunicação social, simplificando assim a procura de informações por parte dos *stakeholders* e influenciando as perceções públicas sobre a adequação das ações organizacionais (Zavyalova et al., 2012).

## **1.2 Relevância e motivação da investigação**

Os usuários dos relatórios e contas olham para além das demonstrações financeiras para obter esclarecimentos adicionais sobre o desempenho das organizações (Bartlett & Chandler, 1997; Davison, 2008; Stanton & Stanton, 2002). 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 (Beattie & Jones, 2008; Merkl-Davies & Brennan, 2007). 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 e às atividades corporativas (Brennan & Merkl-Davies, 2013). Contudo, e apesar da crescente importância atribuída pela literatura ao estudo da gestão de impressões, a pesquisa sobre o tema ainda está no seu princípio (Beattie & Jones, 2008; Jones, 2011; Merkl-Davies & Brennan, 2007).

A motivação para a gestão de impressões é maior quando os recursos são escassos (Leary & Kowalski, 1990). Num período de escassez de recursos é importante entender a relação entre as pressões e expectativas institucionais e as respostas estratégicas das organizações (Clemens & Douglas, 2005). A evolução recente da economia portuguesa insere-se num cenário de reduzido crescimento tendencial e correção de desequilíbrios macroeconómicos (Banco de Portugal, 2014). O processo de convergência real da economia portuguesa para a média da União Europeia abrandou durante a década de noventa, tendo sido interrompido a partir de 2000 (Banco de Portugal, 2014). A crise económica e financeira internacional e a subsequente crise da dívida soberana na área do euro atingiram a economia portuguesa num quadro de particular vulnerabilidade económica (Banco de Portugal, 2014). Face ao exposto, os

contextos económico, político e social, no período de 1995 a 2014, apresentaram-se como oportunos para a realização de uma investigação aprofundada.

As organizações nem sempre respeitam as regras, mitos ou expectativas do seu ambiente institucional (Oliver, 1991). Apesar da força dos mecanismos isomórficos, as organizações têm outras opções para responder às pressões e expectativas do ambiente institucional. As organizações têm interesses e capacidades que condicionam as suas estratégias e escolhas em resposta aos processos institucionais. Por conseguinte, as organizações alvo de pressões institucionais podem adotar uma variedade de respostas estratégicas em grande parte destinadas a resistir às ameaças à sua sobrevivência (Canning & O'Dwyer, 2013; Oliver, 1991). No entanto, a evidência empírica sugere que pouca atenção tem sido dada às escolhas estratégicas das organizações para lidar com as pressões e expectativas do ambiente (e.g., Clemens & Douglas, 2005; Jamali, 2010).

### **1.3 Objetivo e metodologia de investigação**

O principal objetivo desta investigação consiste em desenvolver uma análise contextualizada, rica e em profundidade das respostas estratégicas da EDP, através das mensagens e comunicações dos seus presidentes, num contexto de elevadas pressões e expectativas institucionais. O objetivo dos estudos institucionais não é apenas documentar a natureza calculista do comportamento dos agentes, mas também analisar as estratégias específicas e as razões que os agentes mobilizam para alcançar os seus objetivos (Shapiro & Matson, 2008). Definido o principal objetivo da investigação, e tendo em conta a importância da comunicação organizacional na gestão das perceções dos *stakeholders*, as duas questões gerais que orientaram a análise e discussão desta pesquisa são as seguintes:

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 perceções dos *stakeholders*?

Porquê e como são utilizadas as comunicações do presidente da EDP, António Mexia, nos meios de comunicação social em resposta ao ambiente institucional?

O método de estudo de caso permite investigar em profundidade as motivações e as perceções das respostas organizacionais aos desafios à legitimidade. No que respeita à seleção da organização objeto de estudo nesta investigação, a EDP afigura-se como relevante uma vez que tem uma presença nacional significativa, proporciona um serviço público essencial e opera num setor ambientalmente sensível, estando constantemente exposta a questões éticas, políticas e sociais. A elevada visibilidade da EDP atrai a atenção dos *stakeholders*, tornando-se particularmente importante gerir a perceção dos públicos sobre a sua atuação e o seu desempenho organizacional.

Este método de investigação mostra-se adequado em estudos como este, quando o tipo de questões a serem respondidas se inserem no domínio do “como” e do “porquê” (Adams, Hoque, & McNicholas, 2006; Moll, Major, & Hoque, 2006; Yin, 2009). Este método é igualmente útil quando o fenómeno em estudo é amplo e complexo e não pode ser estudado fora do contexto onde naturalmente ocorre (Vieira, Major, & Robalo, 2009), tal como acontece no presente estudo. Com um método de estudo de caso e a partir de uma abordagem de investigação interpretativa (Moll, Major, et al., 2006), procura-se assim interpretar as respostas estratégicas da EDP nos seus contextos económico, social e político.

Muita da pesquisa sobre a comunicação organizacional ainda é dominada por análises bastante mecanicistas e reducionistas de textos que muitas vezes não consideram adequadamente as questões de significado (Beck, Campbell, & Shrives, 2010; Tregidga, Milne, & Lehman, 2012a). A pesquisa interpretativa oferece uma alternativa ao positivismo (Chua, 1986). A investigação com abordagens qualitativas e interpretativas permite compreender melhor a comunicação organizacional (Tregidga, Milne, & Lehman, 2012b). Apesar do crescimento destas abordagens no estudo sobre o relato e a comunicação organizacional, Tregidga et al. (2012b) argumentam que ainda são necessárias mais investigações em profundidade que tenham em consideração a retórica, os aspetos políticos e o carácter de relações públicas das mensagens corporativas apresentados através dos relatórios anuais, comunicados de imprensa e outras comunicações organizacionais.

As fontes documentais analisadas nesta investigação incluem as cartas do presidente aos acionistas nos relatórios e contas de 1995 a 2010, assim como os textos correspondentes às comunicações do presidente executivo da EDP, António Mexia, nos meios de comunicação social no período de 2010 a 2014. Com o objetivo de conhecer as interpretações e expectativas dos principais agentes sociais em relação à atuação da

EDP, recorre-se a outras fontes de dados para o período em estudo. Estas fontes constituem documentos de contexto que nos permitem, igualmente, compreender os contextos social, político e económico em que os desafios colocados à EDP ocorreram.

A análise empírica das cartas do presidente da EDP baseia-se nas tipologias das técnicas de gestão de impressões de Tedeschi e Melburg (1984) e Merkl-Davies e Brennan (2007) e no quadro teórico da gestão da legitimidade organizacional de Suchman (1995). Este estudo de caso possibilita também a análise das comunicações do presidente da EDP aos meios de comunicação social, recorrendo à taxonomia de respostas estratégicas apresentada por Oliver (1991) e ao quadro teórico de Elsbach (1994).

#### **1.4 Contributos esperados da investigação**

Esta investigação pretende contribuir para o conhecimento científico de várias formas. Por um lado, este estudo espera contribuir para a investigação sobre a gestão de impressões nas organizações. Em termos teóricos, o estudo desta problemática revela-se pertinente dada a ausência de investigação no contexto nacional uma vez que a maioria das pesquisas anteriores teve lugar nos países anglo-americanos. Contudo, a literatura sugere que há diferenças entre os diversos países nas práticas de gestão de impressões (e.g., Hooghiemstra, 2010a). Face ao exposto, mais facilmente se percebe a importância de outros estudos em contextos organizacionais que não os anglo-americanos para uma melhor compreensão das práticas e escolhas de divulgação da gestão (Merkl-Davies & Brennan, 2007). Por outro lado, as investigações mais recentes neste domínio atestam a importância de mais estudos longitudinais (Beattie et al., 2008; Patelli & Pedrini, 2014), bem como a sua aplicação em contextos não rotineiros, tais como processos de privatização, reestruturação empresarial, fusão e catástrofes ambientais (Beelitz & Merkl-Davies, 2012; Merkl-Davies & Brennan, 2007).

As cartas aos acionistas são um dos mais óbvios e subinvestigados dispositivos de comunicação a que os investigadores têm acesso (Amernic et al., 2010). Esta investigação constitui um dos poucos estudos (com exceção, e.g., de Craig, Mortensen, & Iyer, 2013 e Hooghiemstra, 2010a) que pretende analisar a gestão de impressões nas cartas do presidente aos acionistas não anglo-americanas. Pretende-se, desta forma, contribuir para a investigação sobre o conteúdo discricionário das cartas do presidente contidas nos relatórios anuais das organizações.

A literatura reconhece que as oportunidades de investigação em contextos não rotineiros são fornecidas por outros veículos de comunicação além dos relatórios anuais (Merkl-Davies & Brennan, 2007). A evidência empírica sugere que pouca atenção tem sido dada a outros veículos de divulgação (e.g., os comunicados de imprensa e as comunicações da gestão de topo) (Brennan & Merkl-Davies, 2013). Enquanto o conteúdo dos relatórios formais tem sido extensamente estudado, muito pouco se conhece sobre as comunicações *ad hoc*, tais como os discursos dos presidentes (Tregidga et al., 2012b). As entrevistas dos presidentes aos meios de comunicação social são importantes veículos de divulgação imediata, resultando numa maior divulgação do seu conteúdo se comparado com os efeitos da divulgação dos relatórios anuais. Por conseguinte, esta pesquisa pretende colmatar algumas lacunas neste domínio de investigação.

Este estudo pretende contribuir também para uma compreensão mais aprofundada sobre o processo de legitimação das organizações. Ainda que a gestão da legitimidade seja um processo contínuo (Oliver, 1991; Suchman, 1995), os estudos empíricos sobre a gestão da legitimidade têm-se focado principalmente sobre como setores ou organizações alcançam uma legitimidade inicial (Lamin & Zaheer, 2012). Menos atenção tem sido dada à defesa da legitimidade organizacional no seguimento de controvérsias (Lamin & Zaheer, 2012). Além disso, muito pouco se sabe sobre como as empresas em regime de oligopólio, dado o seu considerável poder económico, respondem aos *stakeholders* institucionais (Dhalla & Oliver, 2013).

Em termos práticos, esta pesquisa ambiciona ser útil para investigadores e profissionais da contabilidade, auditores e organismos reguladores. Porquanto os usuários dos relatórios anuais precisam de estar atentos às práticas de gestão de impressões para detetar um potencial viés nas narrativas contabilísticas, esta investigação é de interesse para qualquer usuário destes relatórios. Por outro lado, a investigação apresentada importa para todos os *stakeholders* organizacionais em geral, porque pretende contribuir para uma melhor compreensão do comportamento estratégico das organizações em resposta aos processos institucionais que as envolvem.

## **1.5 Estrutura da tese**

Esta tese está estruturada em 9 capítulos. O capítulo atual apresenta o enquadramento e a relevância do estudo, o objetivo e os contributos teóricos e práticos

esperados, bem como o método e a metodologia adotados. Os capítulos 2 e 3 apresentam a revisão da literatura relevante para a investigação desenvolvida. No capítulo 2, destaca-se a importância da gestão de impressões no contexto da comunicação organizacional, abordando alguns dos principais instrumentos de comunicação ao dispor das organizações para influenciar as percepções dos *stakeholders* sobre as suas ações organizacionais. O capítulo inclui, ainda, uma apresentação sobre algumas das tipologias e estratégias de gestão de impressões disponíveis – as tipologias de Tedeschi e Melburg (1984) e Merkl-Davies e Brennan (2007), finalizando com uma perspectiva geral sobre o papel desempenhado por alguns *stakeholders* sociais no ambiente institucional. Por sua vez, o capítulo 3 expõe as perspectivas teóricas desta pesquisa, destacando as fundamentações teóricas que integram uma abordagem institucional e estratégica de legitimidade e salientando o potencial interpretativo da perspectiva institucional. O capítulo termina com uma secção dedicada à apresentação das extensões dos modelos teóricos explicativos dos comportamentos estratégicos das organizações, nomeadamente os referenciais teóricos de Oliver (1991), Elsbach (1994) e Suchman (1995) utilizados para explicar as respostas da EDP face às pressões e expectativas dos constituintes.

Com base nos desenvolvimentos dos capítulos anteriores, o capítulo 4 aborda as perspectivas metodológica e epistemológica adotadas nesta investigação, bem como o método de pesquisa, as fontes de dados utilizadas e os procedimentos seguidos na análise dos dados recolhidos. No método de estudo de caso realizado a partir de uma posição metodológica interpretativa, a importância dos contextos económico, social e político em que as empresas operam não deve ser subestimada. Nesta conformidade, o capítulo 5 apresenta uma análise detalhada destes contextos, permitindo conhecer as expectativas da sociedade e dos *stakeholders* em relação à atuação da EDP. O capítulo 6 apresenta o contexto organizacional em que o fenómeno estudado se desenvolveu e procede a uma apresentação da EDP, o caso escolhido para estudo nesta investigação, dedicando uma secção a um dos presidentes executivos mais mediáticos da EDP, António Mexia, na liderança da EDP no período de 2006 a 2014.

Os capítulos 7 e 8 apresentam as análises e discussões dos resultados dos estudos empíricos que compõem esta investigação. O capítulo 7 é dedicado à análise das cartas do presidente da EDP contidas nos relatórios anuais, no período de 1995 a 2010, a partir das tipologias de gestão de impressões de Tedeschi e Melburg (1984) e Merkl-Davies e Brennan (2007) e do quadro teórico da gestão da legitimidade organizacional de

Suchman (1995). O capítulo inclui igualmente uma secção dedicada à apresentação dos principais desafios colocados à legitimidade da EDP naquele período. O capítulo 8 apresenta uma análise das comunicações do presidente da EDP, António Mexia, nos meios de comunicação social, no período de 2010 a 2014, a partir dos quadros teóricos de Oliver (1991) e Elsbach (1994), e discussão das estratégias adotadas na defesa dos interesses do grupo. O capítulo contém também uma secção que aborda a controvérsia que envolveu a EDP sobre a questão da fatura de eletricidade e das rendas excessivas no período estudado. A tese termina com o capítulo das conclusões, que apresenta um resumo das conclusões gerais, contribuições da investigação, bem como as limitações e oportunidades futuras de investigação.

## **CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA – A GESTÃO DE IMPRESSÕES NAS ORGANIZAÇÕES**

Conforme referido por Vieira et al. (2009, p. 147), “é fundamental que seja feita uma adequada revisão da literatura relevante sobre o tópico de investigação selecionado. Sem esta, o investigador será incapaz de formular questões de investigação pertinentes e válidas”. Neste seguimento, este capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre a investigação relevante no domínio da gestão de impressões nas organizações, destacando a importância que este instrumento assume frequentemente na gestão da imagem, reputação e legitimidade organizacionais.

Este capítulo está estruturado em cinco secções principais. A primeira secção apresenta o conceito de gestão de impressões. É reconhecido que os comportamentos de gestão de impressões fazem parte do processo de influência social (Tedeschi & Melburg, 1984). O conceito tem sido utilizado para explicar o comportamento organizacional (Hooghiemstra, 2010a). Na literatura sobre gestão de impressões, estão disponíveis muitas tipologias e estratégias de gestão de impressões. A segunda secção apresenta as tipologias de Tedeschi e Melburg (1984) e Merkl-Davies e Brennan (2007). Seguidamente, destaca-se a perspectiva estratégica da responsabilidade social corporativa. O principal objetivo da utilização de instrumentos de comunicação corporativa é influenciar as perceções dos *stakeholders*. Os relatórios anuais (e as cartas aos acionistas que contêm) constituem um poderoso meio de comunicação para gerir as impressões públicas das ações organizacionais, como abordado na secção três. A quarta secção apresenta uma visão geral do papel de alguns *stakeholders* societários no ambiente institucional. Num primeiro momento, aborda-se a importância crescente dos grupos de interesse especial como uma fonte de pressão sobre as organizações (e.g., Goodstein, 1994). Conclui-se esta secção, ilustrando o papel específico desempenhado pelos meios de comunicação social enquanto atores com autoridade no processo de construção social, mais especificamente, como agentes de legitimação (e.g., Deephouse & Suchman, 2008). A última secção apresenta um resumo deste capítulo.

### **2.1 Conceito de gestão de impressões nas organizações**

O conceito de gestão de impressões tem as suas origens na literatura sobre psicologia social (Schlenker, 1980) e, mais recentemente, na sociologia (Tedeschi &

Melburg, 1984). A gestão de impressões envolve moldar a impressão de uma audiência sobre uma pessoa, um objeto, um evento ou uma ideia (Schlenker, 1980). Schlenker (1980, p. 6) definiu a gestão de impressões como a “tentativa de controlar as imagens que são projetadas nas interações sociais reais ou imaginárias”. Usando uma metáfora dramática, Goffman (1959) explica a gestão de impressões como o desempenho do *self* em relação a uma audiência.<sup>1</sup> Goffman (1959) demonstrou como o processo de interação entre um ator e uma plateia permite ao ator comunicar a identidade desejada para obter resultados específicos nas interações.

Os teóricos da gestão de impressões têm-se concentrado na forma como os indivíduos gerem a sua legitimidade pessoal, assumindo papéis, revelando afiliações sociais e fornecendo explicações verbais sobre o seu comportamento no seguimento de eventos que ameacem a sua imagem (Elsbach, 1994; Leary & Kowalski, 1990). Mais recentemente, os teóricos propuseram que os porta-vozes organizacionais usassem as mesmas estratégias para gerir a legitimidade organizacional (Elsbach, 1994; Elsbach & Sutton, 1992; Staw, McKechnie, & Puffer, 1983). Deste modo, ainda que o conceito tenha origem na psicologia social, tem sido utilizado mais recentemente para explicar o comportamento organizacional (Aerts, 2005; Hooghiemstra, 2010a; Lee, Peterson, & Tiedens, 2004).

Leary e Kowalski (1990) descrevem a gestão de impressões como o processo através do qual os indivíduos procuram controlar as impressões que os outros formam deles. Estes autores identificam três fatores motivadores deste comportamento nos gestores. Primeiro, a relevância das impressões para o cumprimento dos objetivos ou resultados organizacionais. A gestão de impressões tende a ser mais pronunciada em indivíduos com cargos de elevada visibilidade. Adicionalmente, a dependência dos constituintes para a obtenção dos resultados desejados motiva os gestores a envolverem-se na gestão de impressões. Segundo, o valor dos resultados pretendidos. Ou seja, a motivação para a gestão de impressões aumenta com o valor associado a um determinado resultado e perante *stakeholders* poderosos. O valor dos resultados desejados é uma função dos recursos. Isso significa que a gestão de impressões é maior quando os recursos são escassos. Por último, a discrepância entre a imagem social desejada e a existente. Os gestores estarão motivados a participar na gestão de impressões se acreditarem que a imagem da organização é incompatível com a imagem

---

<sup>1</sup> O conceito sociológico de gestão de impressões foi desenvolvido por Erving Goffman (1959), o qual usou a analogia entre a vida e um teatro para demonstrar que os indivíduos são atores que tentam gerir as impressões do público.

que desejam projetar e de forma a garantirem que a mesma corresponda aos valores e preferências dos públicos relevantes. Num contexto de relatórios corporativos, os incidentes que envolvam falhas ou constrangimentos organizacionais, tais como impactes ambientais negativos ou problemas de serviço aos clientes, conduzem a uma discrepância entre a imagem desejada e a existente e devem, portanto, dar origem a um incremento no comportamento de gestão de impressões (Merkl-Davies & Brennan, 2007). Gioia, Hamilton, e Patvardhan (2014, p. 129) defendem a ideia de que “a imagem é tudo”: a imagem tornou-se tão importante no domínio organizacional que tem subtilmente dominado e transformado não só o discurso contemporâneo mas também as questões substantivas.

As organizações estão sujeitas a exigências contínuas por parte dos *stakeholders*. As organizações podem conformar-se passivamente com estas pressões ou moldá-las ativamente através da gestão de impressões (Bansal & Kistruck, 2006; Elsbach & Sutton, 1992; Oliver, 1991). A gestão de impressões surge em situações em que as normas e os valores das organizações são inconsistentes com os da sociedade (Deegan & Rankin, 1996; Mobus, 2005; Neu et al., 1998). A investigação sobre o tema ilustra como os atores organizacionais produzem imagens com base na sua compreensão das necessidades, crenças e conhecimentos do público, a fim de alcançar os objetivos organizacionais (Bansal & Kistruck, 2006; Schlenker & Leary, 1982). Ginzler et al. (2004) descrevem a gestão de impressões como um processo interativo em que a imagem organizacional é negociada entre a organização e o público. A forma como o público reage aos esforços de gestão de impressões da organização pode conduzir a novos esforços de gestão de impressões, resultando num ciclo de ação/reação (Bansal & Kistruck, 2006; Ginzler et al., 2004).

A perspetiva da gestão de impressões tem sido adotada para explicar as práticas contabilísticas observadas em toda a gama de formatos (e.g., narrativas, gráficos e imagens) (Beattie et al., 2008). Usando a metáfora dramática de Goffman (1959), Neu et al. (1998, p. 269) argumentam que as divulgações narrativas nos relatórios anuais permitem aos gestores organizar e dirigir o “jogo” que querem que os seus públicos vejam, escolher as “personagens”, seleccionar o “guião” e decidir quais os eventos que serão destacados e os que serão omitidos. No contexto da comunicação corporativa, a gestão de impressões ocorre quando a gestão selecciona a informação a divulgar e a apresentar de uma forma que distorce a perceção dos leitores sobre as realizações corporativas (Brennan, Guillamón-Saorín, & Pierce, 2009; Neu et al., 1998).

Um possível resultado desse comportamento é que a mensagem transmitida não é neutra ou sem vieses (Beattie et al., 2008).

Em situações ambíguas, uma organização pode ter mais latitude nos seus esforços de gestão de impressões (Bansal & Kistruck, 2006; DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Scott, 1995). Os investigadores têm demonstrado como a gestão de impressões é uma parte central do processo de legitimação (Arndt & Bigelow, 2000; Ashforth & Gibbs, 1990; Elsbach, 1994; Elsbach & Sutton, 1992; Erkama & Vaara, 2010; Staw et al., 1983). Segundo esta perspetiva, a gestão da legitimidade envolve muitas vezes estratégias destinadas a apresentar assuntos específicos de forma a promover os interesses e proteger a posição de poder de atores específicos (Elsbach 1994; Elsbach & Sutton, 1992; Erkama & Vaara, 2010; Oliver, 1991).

As investigações teóricas e empíricas indicam que a associação entre as ações organizacionais e as palavras usadas para representá-las é muitas vezes ambígua (Elsbach, 1994; Neu et al., 1998; Solomon, Solomon, Joseph, & Norton, 2013). Ao mediar essa relação, os relatórios anuais oferecem às organizações uma forma de assegurar a legitimidade organizacional, sem necessariamente alterar as suas práticas (Neu et al., 1998). A perspetiva da gestão de impressões assume que os gestores exploram oportunisticamente as assimetrias de informação entre eles e as audiências organizacionais por meio de vieses nos relatórios (Brennan & Conroy, 2013).

A gestão de impressões pode implicar o reforço dos aspetos socialmente desejáveis da organização ou a ofuscação dos aspetos menos desejáveis e, assim, constituir uma tentativa de manipulação das perceções das audiências organizacionais (Brennan & Merkl-Davies, 2013). Contudo, comunicar, ainda que seja sobre um mau desempenho ou atividades indesejáveis, permite à organização retratar-se, desculpar-se, explicar-se, justificar-se ou culpar outros pelas suas ações, ajudando, deste modo, a manter a legitimidade organizacional (Bansal & Kistruck, 2006). Isto significa que os gestores se envolvem deliberadamente na gestão de impressões e usam os diversos veículos de comunicação organizacional, nomeadamente os relatórios anuais, para manipular estrategicamente as perceções e, por conseguinte, as decisões dos *stakeholders* (Guillamón-Saorín & Osma, 2010; Yuthas, Rogers, & Dillard, 2002).

Na literatura contabilística, a teoria da gestão de impressões tem sido adotada e aplicada para explicar a resposta das organizações que lidam com os desafios de legitimidade (Elsbach, 1994; Elsbach & Kramer, 1996; Elsbach & Sutton, 1992; Hooghiemstra, 2000). A gestão de impressões é usada para estabelecer, manter ou

reparar a legitimidade organizacional, influenciando as impressões das audiências organizacionais sobre os resultados ou eventos organizacionais para que estes sejam percebidos como congruentes com as crenças, os valores e as normas sociais (Beelitz & Merkl-Davies, 2012; Breton & Coté, 2006; Elsbach, 1994; Hooghiemstra, 2000; Linsley & Kajüter, 2008). Por exemplo, a gestão de impressões é usada para persuadir as audiências organizacionais sobre a validade, legitimidade ou necessidade das reorganizações, privatizações, desmutualizações ou fusões (Arndt & Bigelow, 2000; Brennan & Merkl-Davies, 2013; Craig & Amernic, 2004a, 2008; Gendron & Breton, 2013; Merkl-Davies & Koller, 2012; Ogden & Clarke, 2005). A gestão de impressões implica, portanto, construir uma impressão sobre a adequação normativa das estruturas, processos, práticas ou resultados organizacionais (Brennan & Merkl-Davies, 2013).

Além de poder desempenhar um papel no restabelecimento da legitimidade, em períodos de crise ou mudança organizacional, a gestão de impressões também permite às organizações gerir a sua imagem e a sua reputação (Beelitz & Merkl-Davies, 2012; McDonnell & King, 2013; Samkin & Schneider, 2010). Neste contexto, Craig e Brennan (2012) reconhecem que os presidentes usam, por exemplo, as cartas aos acionistas para moldar uma nova imagem de como gostariam que a organização fosse percebida pelo público – isto é, aquilo que Abrahamsson, Englund, e Gerdin (2011, p. 350) referem como a “imagem futura desejada”. Por outro lado, a reputação organizacional depende em grande medida das impressões quotidianas que os públicos formam das organizações – a imagem projetada – através do simbolismo, comunicação e comportamento das organizações (Craig & Brennan, 2012; Hrasky & Smith, 2008). Uma reputação favorável atua como um sedativo sobre os constituintes (Ashforth & Gibbs, 1990). Nesta conformidade, Craig e Brennan (2012) salientam que os relatórios anuais das organizações (e as cartas dos presidentes que contêm) são usados não só para fins de *accountability*, mas também para criar reputação, imagem e credibilidade organizacional.

Deephouse e Carter (2005) argumentam que a legitimidade e a reputação organizacionais têm antecedentes, processos de construção social e consequências similares. Estes autores indicam, no entanto, que a legitimidade destaca a aceitação social resultante da adesão às normas e expectativas sociais, enquanto a reputação envolve comparações entre organizações. De certa forma, enquanto a reputação e a imagem estão relacionadas com a avaliação das organizações, a legitimidade relaciona-se com a sua aceitabilidade em matéria de normas e regras sociais (Brennan & Merkl-

Davies, 2013; Deephouse & Suchman, 2008). Partindo desta perspetiva, Doh, Howton, Howton, e Siegel (2010) sugerem que a legitimidade é uma condição necessária, mas nem sempre suficiente para alcançar uma reputação positiva; ou seja, a legitimidade pode ser vista como um precursor ou antecedente da reputação.

Em geral, o sucesso de uma estratégia de gestão de impressões depende da capacidade de uma organização para impor os seus pontos de vista aos críticos ou à sociedade em geral (Scherer, Palazzo, & Seidl, 2013). As pesquisas anteriores sugerem que as estratégias de gestão de impressões são mais eficazes quando salientam a conformidade da atividade organizacional com as prescrições normativas amplamente partilhadas (e.g., Elsbach, 1994; Erkama & Vaara, 2010; Westphal & Graebner, 2010; Zott & Huy, 2007). A credibilidade é um fator importante em qualquer processo de gestão de impressões e tem um impacto significativo sobre a sua eficácia (Aerts & Cormier, 2009; Leary & Kowalski, 1990).<sup>2</sup> Neste contexto, a credibilidade desempenha um papel chave para as organizações que prosseguem a legitimidade (Blanco, Guillamón-Saorín, & Guiral, 2013). Esta questão é particularmente importante para as organizações que operam em setores ambientalmente sensíveis (Blanco et al., 2013).

A gestão de impressões permite às organizações gerir melhor as relações com os *stakeholders* (Bansal & Kistruck 2006). Num estudo sobre a remuneração dos presidentes executivos, Zajac e Westphal (1995) encontraram evidências de que os esforços de gestão de impressões influenciavam positivamente os *stakeholders*. Por sua vez, Bansal e Clelland (2004) constataram que a gestão de impressões reduzia o risco de mercado associado a uma baixa legitimidade ambiental. Ao proporcionar aos *stakeholders* um sentimento de confiança na organização como um todo, ainda que estes possam questionar algumas das suas práticas específicas, a gestão de impressões permite desviar as organizações do escrutínio público (Bansal & Kistruck 2006; Meyer & Rowan, 1977; Rodrigue, Maignan, & Cho, 2013).

Como indicado anteriormente, as organizações podem tentar influenciar as perceções dos *stakeholders* através do uso de dispositivos de gestão de impressões. A próxima secção apresenta as tipologias de gestão de impressões adotadas nesta investigação, nomeadamente as estratégias de Tedeschi e Melburg (1984) e Merkl-Davies e Brennan (2007). Adicionalmente, a secção também destaca, em termos de estratégias de comunicação, e face às pressões sobre as organizações para se

---

<sup>2</sup> No contexto da comunicação, a credibilidade refere-se à congruência entre as declarações verbais de uma entidade e os correspondentes atos e eventos (Aerts & Cormier 2009).

comportarem como bons cidadãos corporativos, o papel das divulgações sociais e ambientais na criação de uma impressão positiva perante os constituintes organizacionais.

## 2.2 As estratégias de gestão de impressões

As estratégias de gestão de impressões são adotadas em assembleias de acionistas e conferências de imprensa, usadas por porta-vozes e comunicadas através de relatórios da administração, relatórios anuais, memorandos e outros documentos societários, bem como comunicados de imprensa, entrevistas e sítios na internet (Bansal & Kistruck, 2006; Elsbach, 1994; Ginzal et al., 2004; Zajac & Westphal, 1995). Um dos principais meios ao dispor das organizações para realizar esta tarefa é o uso de *accounts* (Scott & Lyman, 1968). A linguagem pela qual os indivíduos ou as organizações justificam o seu comportamento quando desafiados por outro ator social é uma *account* (Gray, 2010).

As *accounts* podem ser definidas como estratégias verbais que fornecem explicações para comportamentos organizacionais problemáticos (Ginzal et al., 2004).<sup>3</sup> Dito de outra forma, as *accounts* verbais destinam-se a influenciar as perceções sobre a responsabilidade de uma organização por determinada atividade ou acontecimento, ou a valência do mesmo (se é positivo ou negativo) (Elsbach, 2003; Schlenker, 1980). A utilização de *accounts* permite evitar o estigma de uma acusação perante um comportamento considerado socialmente inaceitável (Gray, 2010).

As investigações sobre a gestão de impressões concentram-se na forma como os porta-vozes das organizações, por exemplo os presidentes, usam as *accounts* verbais para evitarem ser responsabilizados ou conseguirem crédito perante eventos controversos que possam afetar a legitimidade organizacional (Elsbach, 1994), como abordado nos próximos pontos desta secção. As diferentes *accounts* afetam de forma distinta a legitimidade, ao reforçar os aspetos positivos das práticas organizacionais no seguimento de eventos positivos (e.g., autocréditação<sup>4</sup> ou enaltecimento) e atenuar a

---

<sup>3</sup> A gestão de impressões também envolve estratégias não verbais (Tedeschi & Melburg, 1984; Gardner & Martinko, 1988; Stevens & Kristof, 1995). As estratégias não verbais disponíveis incluem, por exemplo, a indumentária em ambientes formais, as insígnias dos uniformes militares, os logotipos das organizações, o tamanho dos espaços de estacionamento e escritórios, o tipo de mobiliário e decoração, bem como o tamanho, estilo e localização dos edifícios (Elsbach, 2003; Tedeschi & Melburg, 1984). Os comportamentos não verbais assumidos pelos atores sociais durante uma interação compreendem os movimentos e posições corporais, tais como o contacto com os olhos, o posicionamento e o movimento dos membros, as expressões faciais e a postura (Stevens & Kristof, 1995). O presente estudo centra-se, no entanto, na análise de como as organizações fazem uso das estratégias verbais na gestão da legitimidade organizacional.

<sup>4</sup> Tradução da estratégia designada como *entitlement*.

responsabilidade organizacional dos aspetos negativos associados aos eventos controversos (e.g., desculpabilização ou justificações) (Elsbach, 1994; Schlenker, 1980; Staw et al., 1983). As *accounts* verbais também são usadas para gerir a imagem e a reputação organizacionais (Elsbach, 2003).

### **2.2.1 As tipologias de Tedeschi e Melburg (1984) e de Merkl-Davies e Brennan (2007)**

Como indicado anteriormente, as organizações podem tentar influenciar as perceções dos *stakeholders* sobre a atividade organizacional através do uso de estratégias de gestão de impressões. Na literatura sobre gestão de impressões, muitas tipologias e estratégias possíveis são apresentadas (e.g., Merkl-Davies & Brennan, 2007; Mohamed, Gardner, & Paolillo, 1999; Rosenfeld, Giacalone, & Riordan, 1995; Schlenker, 1980; Tedeschi & 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 a competência, ou outras qualidades, como a motivação ou o conhecimento; exemplaridade, que consiste em agir como um modelo ou um exemplo baseado em princípios morais de conduta; autocréditação, que envolve alegações de responsabilidade e tentativas de obter os créditos pelos eventos positivos; enaltecimento, que envolve alegações de que os eventos ou ações têm um valor mais positivo ou de maior benefício do que os outros possam pensar. No caso da estratégia de enaltecimento, não há dúvida quanto à questão da responsabilidade da organização e, portanto, esta vai tentar maximizar a conveniência do próprio evento (Schlenker, 1980). De forma geral, as estratégias assertivas são usadas em situações em que as organizações esperam um reconhecimento pelas suas ações/atividades/intenções positivas ou respetivos resultados (Aerts & Cormier, 2009; Brennan & Merkl-Davies, 2013; Ogden & Clarke, 2005).

As técnicas de gestão de impressões defensivas incluem a dissociação, com a qual uma organização procura distanciar-se de um evento ou comportamento indesejável, ou com implicações negativas; a retratação, que envolve a aceitação da responsabilidade por um evento negativo e é acompanhada geralmente da promessa de um comportamento futuro mais adequado; a desculpabilização, segundo a qual uma organização procura evitar ou negar a responsabilidade por um acontecimento negativo;

a justificação, neste caso, uma organização aceita a responsabilidade pelas consequências de um evento, mas não aceita quaisquer implicações negativas que lhe possam ser atribuídas, ou sugere que qualquer dano provocado é superado pelas consequências positivas resultantes.

O objetivo das técnicas assertivas é estabelecer uma determinada identidade organizacional e construir as características da reputação que sirvam os interesses de longo prazo da organização, ao passo que o propósito das técnicas defensivas consiste em evitar que qualidades negativas ou indesejáveis sejam atribuídas à organização a fim de manter uma identidade e uma reputação positivas (Ogden & Clarke, 2005; Samkin & Schneider, 2010; Stanton & Stanton, 2002). Quando a legitimidade é ameaçada, uma organização tentará mantê-la e, especialmente, repará-la por meio de estratégias de comunicação, fazendo uso tanto de táticas assertivas como defensivas (Samkin & Schneider, 2010; Suchman, 1995).

Ogden e Clarke (2005) analisaram as práticas de comunicação organizacional de dez empresas regionais de distribuição de água do Reino Unido, envolvidas num processo de privatização, com uma abordagem focalizada nos clientes e na qualidade de usuários dos relatórios anuais. O principal objetivo do estudo era averiguar se as empresas utilizavam a gestão de impressões para obter, manter ou reparar a sua legitimidade pela análise de casos extremos num contexto de privatização. Os resultados indicaram quer a utilização de estratégias de gestão de impressões assertivas (e.g., autopromoção e enaltecimento), quer defensivas (e.g., justificação e retratação) nas secções narrativas dos relatórios anuais das dez empresas privatizadas. Neste sentido, Ogden e Clarke (2005) sugerem que as técnicas defensivas também podem ter um papel importante nas fases iniciais de construção da legitimidade, nomeadamente quando as organizações estão a gerir a transição entre ambientes institucionais. Contudo, e apesar dos esforços sustentados, as empresas recém-privatizadas não conseguiram ser totalmente bem-sucedidas no propósito de persuadir todos os seus clientes de que a privatização do setor era “uma coisa boa” (Ogden & Clarke, 2005, p. 340).

O’Keefe e Conway (2008) analisaram as cartas dos presidentes, contidas nos relatórios anuais, antes e após o *tsunami* de 2004, das agências de ajuda externa australianas envolvidas na ajuda às vítimas do *tsunami* no sul da Ásia. Este tipo específico de organizações não governamentais enfrentou uma ameaça à legitimidade após publicidade negativa na imprensa relativa à utilização e distribuição dos fundos para apoio às vítimas. As cartas dos presidentes foram examinadas para determinar se as

agências responderam a esta ameaça em termos de aumento de estratégias de gestão de impressões. Os resultados mostram que as organizações não aumentaram significativamente a quantidade de quaisquer estratégias de gestão de impressões, assertivas ou defensivas, no período pós *tsunami*. Na verdade, a quantidade de estratégias defensivas utilizadas até diminuiu. De acordo com os autores, estes resultados são inconsistentes com os obtidos em estudos empíricos anteriores.<sup>5</sup>

As tradicionais estratégias defensivas de gestão de impressões, tais como a desculpabilização e a justificação, têm demonstrado ser eficazes como dispositivo para gerir perceções em inúmeros cenários de investigação (Aerts & Cormier, 2009; Barton & Mercer, 2005; Elsbach, 2003). As táticas defensivas de gestão de impressões são frequentemente acompanhadas por categorias sociais (e.g., pertencer ao *ranking* das empresas mais socialmente responsáveis), que reforçam e destacam dimensões legítimas relativamente às quais as ações e o desempenho de uma organização podem ser avaliados (Aerts & Cormier, 2009; Elsbach & Sutton, 1992). Estas categorizações tendem a reforçar a credibilidade da mais simples tática defensiva (Aerts & Cormier, 2009; Elsbach & Kramer, 1996). Em particular, as organizações que pretendam afirmar uma desejada identidade usam categorizações e comparações organizacionais (Elsbach, 2003).

Mais recentemente, através da análise de estudos anteriores, Merkl-Davies e Brennan (2007) forneceram três taxonomias com base: (a) na motivação para divulgações de narrativas discricionárias (gestão de impressões *versus* informação de valor relevante); (b) na perspetiva da pesquisa (preparador *versus* usuário da informação); e (c) em sete estratégias de divulgação discricionária.

Merkl-Davies e Brennan (2007) postulam duas explicações genéricas para a divulgação de narrativas discricionárias nas cartas do presidente aos acionistas. Uma primeira assume que as narrativas contribuem para uma melhor tomada de decisão, superando as assimetrias de informação entre os gestores e os *stakeholders* externos da organização, ou seja, fornecem informação incremental. A segunda defende que estas divulgações envolvem um comportamento oportunista da gestão e, neste caso, constituem gestão de impressões (Craig & Brennan, 2012). Em geral, os estudos anteriores adotam uma destas duas abordagens (Merkl-Davies & Brennan, 2007). No entanto, as duas perspetivas não são, necessariamente, mutuamente exclusivas, e podem

---

<sup>5</sup> Os autores sugerem que uma possível explicação para os resultados obtidos no estudo, em comparação com os estudos anteriores, é o tipo de organização envolvida. Tratando-se de organizações sem fins lucrativos, é possível que os presidentes reagissem de forma diferente às ameaças percebidas em comparação com os presidentes das organizações com fins lucrativos.

sobrepôr-se (Craig & Brennan, 2012; Geppert & Lawrence, 2008). As informações incrementais podem deliberadamente ser selecionadas pela organização para fins de gestão de impressões (Guillamón-Saorín, Osma, & Jones, 2012).

Relativamente à perspectiva da pesquisa, os autores distinguiram a perspectiva do preparador da perspectiva do usuário da informação. Quanto à primeira, Merkl-Davies e Brennan (2007) examinaram as estratégias de divulgação discricionária aplicadas pelos gestores nas narrativas organizacionais. Em relação à segunda perspectiva, os autores discutiram a influência das estratégias de divulgação na tomada de decisão dos utilizadores da informação. A maioria dos estudos sobre gestão de impressões tem sido realizada a partir da perspectiva do preparador da informação.

Assumindo a perspectiva do preparador, Merkl-Davies e Brennan (2007) classificaram as estratégias de divulgação discricionárias em sete categorias. Das sete estratégias de gestão de impressões identificadas pelos autores nas investigações contabilísticas anteriores, e aplicadas pelos gestores nas narrativas da comunicação organizacional, as seis primeiras são usadas para a dissimulação/ocultação. Duas das estratégias, utilizadas com o propósito de dissimulação, ofuscam as más notícias por manipulação de informações verbais: (a) a manipulação da facilidade de leitura (ou seja, tornar o texto mais difícil de ler) (e.g., Clatworthy & Jones, 2001; Courtis, 2004a); e (b) a manipulação retórica (ou seja, a utilização de linguagem persuasiva) (e.g., Amernic & Craig, 2004; Amernic et al., 2007; Bournois & Point, 2006; Craig & Amernic, 2004a, 2004b; Craig et al., 2013; Davison, 2008; Jameson, 2000; Sydserff & Weetman, 2002; Yuthas et al., 2002). As restantes quatro estratégias enfatizam boas notícias por meio da manipulação de informação verbal e/ou numérica: (c) a manipulação temática enfatiza palavras e temas positivos, ou enfatiza o desempenho financeiro positivo (e.g., Abrahamson & Park, 1994; Clatworthy & Jones, 2003; Smith & Taffler, 2000); (d) a manipulação visual e estrutural envolve a forma pela qual a informação é apresentada (ou seja, a ênfase visual ou a ordenação da informação verbal/numérica) (e.g., Brennan, Daly, & Harrington, 2010; Courtis, 1996; Courtis, 2004b; Osma & Guillamón-Saorín, 2011); (e) comparações de desempenho que envolvam a escolha de *benchmarks* que retratam o desempenho da melhor forma possível (e.g., Guillamón-Saorín et al., 2012; Lewellen, Park, & Ro, 1996; Schrand & Walther, 2000; Short & Palmer, 2003); e (f) a escolha seletiva de indicadores de desempenho para divulgação de um retrato favorável sobre o desempenho organizacional (e.g., Clatworthy & Jones, 2006; Craig et al., 2013). Por último, a sétima estratégia de gestão de impressões centra-se nas (g) explicações

sobre o desempenho organizacional, atribuindo os resultados positivos da organização a fatores internos, a autocréditação, e os resultados organizacionais negativos a fatores externos, a desculpabilização.

Três das sete estratégias identificadas por Merkl-Davies e Brennan (2007) são particularmente relevantes para esta investigação – ênfase visual e estrutural, o uso de artifícios retóricos e a utilização de *benchmarks* – pelo que são apresentadas de forma mais detalhada.

#### *Ênfase visual e estrutural*

A estratégia de manipulação visual e estrutural identificada por Merkl-Davies e Brennan (2007) inclui 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. Enquanto Courtis (1996) trata a repetição como informação redundante e sugere que esta pode melhorar a compreensão dos relatórios anuais, Brennan et al. (2009) assumem uma abordagem diferente ao interpretar o uso da repetição de informação qualitativa como uma forma de ênfase, uma estratégia de gestão de impressões, destinada a reforçar a atenção dos leitores. Por sua vez, Cockcroft e Cockcroft (2005, citado em Brennan et al., 2010) identificam a repetição não como ênfase visual, mas como artifício retórico utilizado para reforçar e tornar mais persuasivo um argumento.

As representações visuais são importantes para a contabilidade devido à sua ubiquidade e poder numa sociedade cada vez mais visual e digital (Davison, 2015). A cor é usada como um aspeto da retórica visual para persuadir e pode não possuir um efeito neutro na comunicação a partir dos relatórios anuais (Courtis, 2004b). No entanto, apesar da extensa literatura científica sobre o tema, não existe uma teoria geral de como a cor influencia a formação de perceções específicas (Courtis, 2004b). A complexidade e a natureza construída das representações visuais significam que, embora possam constituir informação incremental, estas podem igualmente consistir na gestão de impressões, ou na combinação de ambos (Davison, 2010, 2015). A influência da cor nos usuários da informação corporativa precisa de ser mais bem compreendida (Courtis, 2004b). Compreender o uso e o abuso desses elementos visuais tornou-se ainda mais crítico desde a crise financeira global (Davison, 2015).

### *Manipulação retórica*

Covaleski, Dirsmith, e Samuel (1995) afirmam que a contabilidade pode ser utilizada, não apenas para representar a realidade económica, mas também como um artifício retórico. A retórica é definida como a arte de usar a linguagem (Young, 2003), a fim de persuadir ou influenciar o público (Cho, Martens, Kim, & Rodrigue, 2011). Os estudos sobre a análise retórica das narrativas dos relatórios anuais sugerem que estas constituem quer um dispositivo de legitimação, quer um meio para distorcer a comunicação (Yuthas et al., 2002). Conaway e Wardrope (2010) observam que a natureza retórica da informação contida no relatório anual apresenta um elevado nível de complexidade.

No contexto dos relatórios anuais, a manipulação retórica não se debruça sobre “o que as organizações dizem”, mas sim “como o dizem” (Pennebaker, Mehl & Niederhoffer, 2003, p. 571). As técnicas retóricas são recursos projetados para persuadir os outros sobre a “veracidade” de uma visão particular da realidade (Young, 2003, p.623), nomeadamente ao justificar e institucionalizar uma prática (Green, Li, & Nohria, 2009). Hartelius e Browning (2008) argumentam que a retórica é usada para sustentar ou contestar a ordem institucional e o discurso que a apoia. A evidência empírica mostra como as práticas retóricas podem ser usadas para diminuir a confiança e criar incerteza, a fim de derrotar uma lógica institucional (e.g., Cho et al., 2011; Suddaby & Greenwood, 2005).

Davison (2008) investigou o uso da repetição como uma estratégia retórica nas narrativas e imagens das *Annual Review* da *British Telecom* entre 1996 e 2001, como forma de reforçar o que a organização considerava serem questões importantes. A autora demonstrou que a repetição, se conscientemente usada como técnica retórica para comunicar significados, enfatiza ativos intangíveis; menos conscientemente, reflete a identidade corporativa. Além disso, o estudo de caso revelou que a repetição era predominante nas *Annual Review* da *British Telecom*, especialmente durante a era “dot.com”. Durante este período, a repetição também refletiu a necessidade da *British Telecom* mostrar que fazia parte do novo mundo da alta tecnologia e, assim, reafirmar a sua reputação e solidez financeira.

Os artifícios retóricos compreendem uma ampla gama de recursos como, por exemplo, a repetição através da anáfora e do paralelismo, a enumeração, o trocadilho de palavras, a interrogação e a exclamação. A anáfora consiste na repetição intencional da mesma palavra ou palavras, no início de períodos, frases ou versos sucessivos, com o

intento de para eles chamar a atenção. O paralelismo é a repetição de uma frase (ou da sua construção) ou ideia (as palavras podem ser as mesmas ou diferentes) em versos ou frases sucessivos e aparece frequentemente associado a outros recursos estilísticos como a anáfora e a antítese, servindo para memorizar e destacar ideias, por meio de construções paralelas. A repetição, tendo por base estas técnicas deliberadas de comunicação, é clara e sem ambiguidade – providencia memorabilidade e ênfase (Davison, 2008). A própria natureza da contabilidade contém em si elementos rituais (Gambling, 1987), o que sugere que a repetição de palavras, frases ou ideias nos relatórios anuais possa ser um indício dessa condição *sine qua non* mais conservadora (Davison, 2008).

Nesta conformidade, qualquer que seja a abordagem adotada na interpretação da repetição de itens nos relatórios anuais, ênfase visual ou manipulação retórica, esta tem como objetivo último gerir percepções, isto é, controlar e manipular a impressão transmitida aos usuários da informação contabilística.

### *Benchmarks e números*

A divulgação de informações quantitativas é vista como particularmente útil e credível e com consequências económicas (Botosan, 1997). A partir de todo um conjunto de dados numéricos disponíveis, os gestores podem analisar e discutir a informação que lhes é mais favorável (Krische, 2005; Lewellen et al., 1996; Schrand & Walther, 2000). Nas cartas dos presidentes, em particular, uma forma de tornar o texto convincente e credível é usar números para complementar conteúdos narrativos (Jonäll & Rimmel, 2010). Por conseguinte, a informação quantitativa também pode ser usada para manipular impressões (Guillamón-Saorín et al., 2012; Craig et al., 2013).

Um *benchmark* (ou valor de referência ou referente) é um padrão de comparação que os gestores utilizam para interpretar o desempenho organizacional (Fiegenbaum, Hart, & Schendel, 1996; Palmer & Short, 2001). O processo de comparação preenche vários objetivos, um dos quais é o enaltecimento (Wood & Taylor, 1991). O uso de *benchmarks* para realçar alterações positivas no desempenho tem sido também investigado como uma forma de divulgação estratégica (e.g., Guillamón-Saorín et al., 2012; Lewellen et al., 1996; Schrand & Walther, 2000; Short & Palmer, 2003). Estes estudos revelam evidências de um comportamento de gestão oportunístico na comunicação corporativa através da utilização e seleção do referente de desempenho mais adequado (Guillamón-Saorín et al., 2012).

As pressões institucionais reforçam a difusão de práticas na avaliação do desempenho por meio de referentes, nomeadamente internos (DiMaggio & Powell, 1983; Palmer & Short, 2001; Short & Palmer, 2003). Por exemplo, o enfoque nos referentes internos é bastante comum na comunicação organizacional formal, tais como relatórios anuais, em que o desempenho de períodos sucessivos é apresentado e as tendências identificadas e discutidas (Short & Palmer, 2003). Além disso, as práticas profissionais, na base do isomorfismo normativo, fomentaram o desenvolvimento de interpretações partilhadas, envolvendo questões-chave (DiMaggio & Powell, 1983) como, por exemplo, o que constitui um bom desempenho (Short & Palmer, 2003).

Short e Palmer (2003) desenvolveram um estudo com o objetivo de analisar os referentes de desempenho usados pelos presidentes nas cartas aos acionistas, juntamente com as características que influenciam a orientação dos referentes (internos *versus* externos). O uso de referentes foi identificado através de uma análise de conteúdo a 119 cartas anuais dirigidas aos acionistas. Os resultados sugerem que os presidentes usam uma ampla variedade de referentes, nomeadamente internos na avaliação do desempenho. As organizações com melhor desempenho usam um maior número de referentes externos como mecanismo de enaltecimento (comparações com a concorrência e com as médias do setor), mas também destacam as melhorias nas realizações em relação a referentes internos, tais como objetivos e desempenho passados. Por sua vez, nas organizações com níveis mais baixos de desempenho, os presidentes tendem a identificar referentes consistentes com a estratégia de autopromoção. Short e Palmer (2003) concluem, sublinhando que os resultados obtidos são consistentes com a visão de que as cartas aos acionistas têm duas finalidades: informar os *stakeholders* e gerir as suas perceções sobre a organização.

Guillamón-Saorín et al. (2012) analisaram o conteúdo dos títulos dos comunicados de imprensa divulgados nos sítios na internet das empresas cotadas em Espanha, correspondentes aos anos de 2005 e 2006, com o objetivo de documentar as práticas de gestão de impressões. Os autores apresentaram uma análise baseada em dois tipos de ênfase: o reforço de palavras-chave (usando um qualificador) e as comparações sobre o desempenho (quando um indicador de desempenho é acompanhado por um *benchmark*, o valor do exercício anterior ou a variação percentual no desempenho). Os autores encontraram evidências de práticas persistentes de gestão de impressões nos comunicados de imprensa. Os resultados também sugerem que as empresas são seletivas na escolha das medidas de desempenho incluídas nos títulos.

A escolha entre as diferentes estratégias de gestão de impressões constitui um desafio para as organizações que enfrentam múltiplos *stakeholders* com diferentes interesses – as estratégias destinadas a influenciar um determinado grupo de *stakeholders* podem ter um efeito distinto noutro grupo (Bansal & Kistruck, 2006; Ginzel et al., 2004; Lamin & Zaheer, 2012). A este respeito, Bansal e Kistruck (2006) observam que os gestores devem ser cautelosos ao utilizar a gestão de impressões, especialmente num contexto de ceticismo por parte dos *stakeholders*, argumentando que as estratégias de gestão de impressões podem corroer, ao invés de construir legitimidade.

A literatura reconhece que a divulgação social corporativa é utilizada para gerir as impressões dos *stakeholders* e destaca os potenciais benefícios para as organizações ao serem consideradas socialmente responsáveis, como abordado na próxima subsecção.

### **2.2.2 A divulgação social corporativa – uma estratégia de gestão de impressões**

Na década passada, a importância atribuída às questões sobre o desenvolvimento sustentável moveu-se para o *mainstream* da consciência pública (Pérez-Batres, Doh, Miller, & Pisani, 2012).<sup>6</sup> Cada vez mais, os *stakeholders* exigem que as organizações demonstrem o seu compromisso com os diferentes aspetos da sustentabilidade como, por exemplo, a responsabilidade social corporativa (Robinson, Kleffner, & Bertels, 2011).<sup>7</sup> Muitas das grandes corporações observaram esta mudança na consciência pública e, instigadas pela pressão e interesse dos *stakeholders*, tomaram medidas (Pérez-Batres et al., 2012). Pérez-Batres, Miller, e Pisani (2010) observam que as organizações precisam de cumprir com as exigências da sustentabilidade impostas por uma sociedade global, sendo que a maioria se envolve nalgum tipo de atividade de sustentabilidade como forma de reforçar a sua reputação e proteger a sua “licença social para operar” (Robinson et al., 2011, p. 493).

Atualmente, as organizações assumem um conjunto cada vez maior de responsabilidades sociais, incluindo um número crescente de atividades anteriormente consideradas atividades do sistema político (Palazzo & Scherer, 2006). A investigação anterior sugere que a dinâmica que afeta as perceções sobre a responsabilidade social

---

<sup>6</sup> O conceito de desenvolvimento sustentável é atualmente incorporado nos compromissos de grande parte das maiores organizações em todo o mundo (Golob & Bartlett, 2007).

<sup>7</sup> Nos últimos anos, o conceito de responsabilidade corporativa tem vindo a aproximar-se do conceito mais amplo de desenvolvimento sustentável (Capriotti & Moreno, 2007). O conceito de sustentabilidade é considerado “um guarda-chuva” amplo que engloba elementos distintos, sendo a responsabilidade social corporativa um elemento-chave (Robinson et al., 2011, p. 504).

corporativa é significativamente influenciada pelos fatores culturais e sociopolíticos que operam na sociedade (e.g., Belal & Roberts, 2010). As expectativas do público sobre as organizações não são estáticas, pelo contrário, a responsabilidade social corporativa é um conceito em evolução (Lee & Carroll, 2011).

A filantropia constitui uma ferramenta estratégica destinada a responder às pressões externas, impostas pelo governo e pelo público em geral, ao amenizar os efeitos adversos causados por outras atividades sociais (Gan, 2006). Desta forma, as organizações podem usar a filantropia empresarial como ferramenta estratégica para, por exemplo, sanear representações negativas da sua responsabilidade social nos meios de comunicação social (Werbal & Wortman, 2000). Para o efeito, quanto maior a necessidade de uma influência política sobre um governo ou o público em geral, mais as organizações tendem a doar para a caridade (Gan, 2006).<sup>8</sup>

As doações podem constituir um gesto de relações públicas para ajudar a cultivar uma imagem positiva, socialmente responsável, aos olhos do público (Gan, 2006). A este respeito, Love e Kraatz (2009, p. 321) sugerem que os *stakeholders* serão menos rápidos a julgar negativamente as organizações envolvidas numa decisão estratégica potencialmente negativa (e.g., uma estratégia de *downsizing*), quando estas apresentam um registo de “bom comportamento”. A filantropia corporativa ajuda a mitigar ou compensar uma imagem corporativa de irresponsabilidade através da criação de “boas notícias” que salientam as ações corporativas positivas (Bansal & Clelland, 2004, p. 96) e geram uma imagem mais favorável (Jia & Zhang, 2015). Nesta conformidade, a filantropia é uma forma de cultivar uma relação entre as organizações e os seus *stakeholders* (Jia & Zhang, 2015).

Gan (2006) sugere que todas as organizações obtêm benefícios dos ativos estratégicos intangíveis, tais como o capital reputacional que as doações corporativas proporcionam. As iniciativas sociais podem ajudar uma organização a construir “capital reputacional”, o qual melhora a capacidade de captação de recursos, o desempenho e cria vantagens competitivas (Peloza, 2006, p. 62). Gan (2006) considera que as doações são especialmente cruciais para as organizações com elevada visibilidade. A maior visibilidade motiva os gestores para realizar mais atividades socialmente responsáveis, porque as organizações mais visíveis estão sob maior controlo dos *stakeholders* e da sociedade para serem melhores cidadãs corporativas (Chiu & Sharfman, 2011). No

---

<sup>8</sup> Adicionalmente, Brammer e Millington (2004) encontraram evidências de que as organizações sensíveis do ponto de vista social e ambiental e com um foco no consumidor, tais como a produção de energia, tendem a doar mais do que suas congéneres pertencentes a outros setores de atividade.

ambiente de negócios atual, os ativos intangíveis, tais como a reputação, são cada vez mais importantes na determinação do valor de uma organização (Robinson et al., 2011).

O código de ética é considerado um dispositivo que permite melhorar a reputação organizacional no mercado, projetando uma imagem positiva da organização que se baseia em práticas comerciais justas e socialmente responsáveis (Bodolica & Spraggon, 2015; Winkler 2011). O código de ética clarifica as normas e os valores assumidos pelas organizações (Kaptein, 2004). Neste sentido, algumas organizações implementam um código de ética para ganhar legitimidade perante os *stakeholders* (Long & Driscoll, 2008; Preuss, 2010). Contudo, alguns críticos argumentam que estes códigos constituem, essencialmente, ferramentas de relações públicas (Stevens, 2008), destinadas a influenciar as perceções dos *stakeholders* sobre a credibilidade dos compromissos de responsabilidade social (Bodolica & Spraggon, 2015; Winkler, 2011). A importância destes códigos tem aumentado nas economias mais avançadas, devido ao colapso de grandes organizações e aos repetidos casos de má conduta corporativa (Bodolica & Spraggon, 2015).

A perspetiva estratégica sobre a responsabilidade social corporativa sugere que as organizações procuram que os *stakeholders* saibam das melhorias no seu desempenho social, porque há benefícios perceptíveis associados ao ser considerado socialmente responsável (Bansal & Clelland, 2004; Doh et al., 2010). Dada a pressão sobre as organizações para demonstrar que estas se comportam como boas cidadãs corporativas, não é de estranhar que todo um negócio se tenha desenvolvido à volta dos relatórios e da análise das atividades de sustentabilidade das organizações (Robinson et al., 2011). A *Global Reporting Initiative* é talvez a organização com maior reconhecimento no desenvolvimento de diretrizes para os relatórios de sustentabilidade (Cho, Guidry, Hageman, & Patten, 2012; Gray, 2010).

Do ponto de vista da organização, a responsabilidade corporativa tem adquirido uma importância crescente, pois é considerada uma atividade de legitimação da organização aos olhos da sociedade (Du & Vieira, 2012; Capriotti & Moreno, 2007; Hooghiemstra, 2000; Neu et al., 1998). As preocupações dos *stakeholders* com o desempenho social e ambiental das organizações têm sido alvo de práticas de gestão de impressões (Bansal & Kistruck, 2006; Hooghiemstra, 2000; Neu et al., 1998; Rodrigue et al., 2013). O relato social corporativo como forma de gestão de impressões pode contribuir para melhorar a reputação das organizações (Hooghiemstra, 2000). No entanto, a natureza estratégica das divulgações sociais e ambientais voluntárias é

igualmente coerente com a visão de que estas divulgações são um dispositivo útil para reduzir os efeitos sobre uma organização de eventos percebidos como desfavoráveis para a imagem organizacional (Cho, 2009; Deegan, Rankin, & Voght, 2000; Tilling & Tilt, 2010).

Estas divulgações ajudam a gerir o relacionamento da organização com os públicos relevantes, moldando as percepções externas e influenciando, assim, a imagem que estes públicos têm da organização e das suas atividades (Neu et al., 1998). Por exemplo, a expressão de compromisso com o ambiente cria uma impressão positiva perante os *stakeholders* (Bansal & Kistruck 2006; O'Donovan, 2002; Wilmhurst & Frost, 2000), e revela-se uma forma eficaz de gerir as percepções sobre a legitimidade ambiental corporativa (Bansal & Clelland 2004). Freedman e Stagliano (2008, p. 478) sugerem que uma organização pertencente a um setor ambientalmente sensível e que ignore a exigência do público para um determinado nível de gestão ambiental corre o risco de ser rotulada de “mau cidadão corporativo”. Tal rotulagem pode ter consequências económicas negativas. Contudo, através da divulgação de informação ambiental que atenda às expectativas da sociedade, a organização pode ser percebida como legítima e, deste modo, evitar algumas consequências negativas, ainda que possua um desempenho ambiental pobre (Freedman & Stagliano, 2008; Lindblom, 1994).

A este respeito, Hopwood (2009) observa que as organizações podem divulgar informação ambiental, não por motivos de maior transparência, mas para limitar as perguntas que possam ser colocadas às organizações. De acordo com Hopwood (2009, p. 437), o relato ambiental “serve como um véu corporativo, fornecendo simultaneamente uma nova face ao mundo exterior e protegendo o funcionamento interno da organização da visão externa”. Desta forma, as divulgações ambientais são utilizadas para gerir as impressões dos *stakeholders* sobre o desempenho ambiental (Cho & Patten, 2007; Neu et al., 1998; Patten, 2002; Rodrigue et al., 2013).

É sabido que o volume de divulgação social e ambiental das organizações, nas suas diversas formas, aumentou rapidamente durante as últimas duas décadas (Brown & Deegan, 1998; Deegan & Gordon, 1996; Farneti & Guthrie, 2009). Estas divulgações, em grande medida voluntárias, tornaram-se um fenómeno generalizado no mundo dos negócios e constituem um exemplo de comunicação organizacional em que a linguagem e o simbolismo são utilizados (Mäkelä & Laine, 2011). Por exemplo, num estudo longitudinal dos relatórios anuais da Marks e Spencer, Campbell (2000) analisou como a organização usa as divulgações sociais corporativas para manipular a percepção dos

*stakeholders*. Os resultados apresentados apoiam o argumento de que as divulgações sociais corporativas são utilizadas como um meio de construção da realidade pelos sucessivos presidentes. Além disso, as evidências noutros estudos empíricos sugerem que as organizações usam dispositivos retóricos em relação às questões sociais e ambientais para alcançar uma maior legitimidade organizacional (e.g., Mäkelä & Laine, 2011; Milne, Tregidga, & Walton, 2009).

Os *stakeholders* prestam cada vez mais atenção às práticas de responsabilidade social das organizações. Embora alguns dos atributos da responsabilidade social corporativa sejam facilmente observáveis, por vezes torna-se difícil, para os consumidores e outros *stakeholders*, avaliar se uma organização é, ou não é, socialmente responsável (Doh et al., 2010). Na verdade, muitas organizações exercem simultaneamente um comportamento socialmente responsável e irresponsável (Strike, Gao, & Bansal, 2006), tornando a avaliação líquida de responsabilidade social das organizações particularmente difícil (Doh et al., 2010). Neste contexto, o papel da assimetria de informação entre os gestores e os *stakeholders* sobre o desempenho da sustentabilidade corporativa pode ser crítico (Lourenço, Callen, Branco, & Curto, 2014).

Um mecanismo pelo qual os *stakeholders* são capazes de avaliar o desempenho das organizações no domínio da responsabilidade social corporativa é o recurso aos múltiplos organismos internacionais que promovem o desenvolvimento sustentável, bem como aos *rankings* de cidadania corporativa e avaliações realizadas por revistas, instituições financeiras e outras organizações (Doh et al., 2010). Estas classificações incluem, por exemplo, o *ranking* das “Empresas mais admiradas” (que inclui a dimensão da responsabilidade social corporativa), das “Melhores empresas para trabalhar”, das “Empresas mais éticas” e, também, os índices de sustentabilidade que fornecem uma orientação aos *stakeholders* em relação ao desempenho social das organizações (Doh et al., 2010; Lourenço et al., 2014).

Se os *stakeholders* tiverem dificuldade em distinguir entre bons e maus executantes sociais devido à incerteza avaliativa (Rao, 1994; Scott, 1995), o aval de um índice social pode contribuir com novas informações sobre o desempenho social (Doh et al., 2010). As entidades especializadas nestas avaliações constituem mediadores institucionais que fornecem um *benchmark* normativo para as organizações que procuram alcançar uma reputação positiva (Rao, 1994; Rindova, Williamson, Petkova, & Sever, 2005; Robinson et al., 2011), bem como uma orientação para o público sobre

as práticas das organizações a quem compram produtos ou que lhes prestam serviços (Doh et al., 2010). A inclusão num índice social pode conferir um apoio externo à legitimidade da organização no domínio da responsabilidade social corporativa (Doh et al., 2010). Porque essas organizações possuem muitos recursos e, muitas vezes, têm acesso a melhor informação, as suas opiniões influenciam as perceções dos *stakeholders* sobre a responsabilidade social das organizações (Cho et al., 2012).

No domínio social e ambiental, o *Dow Jones Sustainability Index* é considerado um dos principais indicadores na avaliação do desempenho (Cho et al., 2012; ver também Fowler & Hope, 2007). Para as organizações que tomaram a decisão estratégica de investir em sustentabilidade, sinalizar com credibilidade esse compromisso pode constituir um desafio (Robinson et al., 2011). A associação a um reconhecido índice *best in class* destina-se a refletir a liderança em termos de sustentabilidade corporativa (Cho et al., 2012; Fowler & Hope, 2007; Lourenço et al., 2014). No entanto, o *Dow Jones Sustainability Index* foi criticado pelo exagerado peso do desempenho financeiro em relação aos atributos sociais ou ambientais da organização (Fowler & Hope, 2007). Além disso, a elevada dependência de documentos de comunicação internos e externos fornecidos pelas organizações sugere que a participação no *Dow Jones Sustainability Index* pode ser mais influenciada pelo que as organizações dizem (isto é, pelo que divulgam) do que pelo que fazem (isto é, pelo seu desempenho) (Cho et al., 2012).

O público preocupa-se em perceber se uma organização é uma boa cidadã corporativa e se comporta de acordo com as expectativas da sociedade (Lamin & Zaheer, 2012). Cho e Hong (2008) encontraram evidências de que o público tende a ser cínico relativamente às atividades de responsabilidade social corporativa promovidas após uma crise. Os autores também observaram que, quanto mais famosa for uma organização, maior será a probabilidade de haver comentários cínicos sobre as suas atividades de responsabilidade social. O público tende a desconsiderar atos de responsabilidade social corporativa que pareçam ser motivados pelo lucro, e suspeitar de ações organizacionais que pareçam usar alguns dos *stakeholders* (e.g., os trabalhadores ou clientes) como forma de beneficiar os acionistas, ao invés de tratá-los como um fim em si mesmo (Lamin & Zaheer, 2012).

A perspetiva da gestão de impressões não ajuda apenas a explicar as estratégias através das quais os gestores, influenciados pelo poder de constituintes externos (Neu et al., 1998), selecionam as ações a divulgar. Criado-Jiménez, Fernández-Chulián, Husillos-Carqués, e Larrinaga-González (2008) sugerem que os gestores também

selecionam os meios de comunicação nos quais divulgam cada pedaço específico de informação, a partir de uma ampla gama de meios de comunicação disponíveis, para gerir impressões sobre o desempenho organizacional.

É reconhecido que a comunicação externa é um mecanismo que pode ser usado estrategicamente para alcançar a legitimidade (Deegan, 2006). A próxima secção aborda a importância dos relatórios anuais como instrumento de gestão de impressões no processo de legitimação organizacional, destacando uma narrativa comum nos relatórios anuais das organizações – a carta do presidente.

### **2.3 Os veículos organizacionais de gestão de impressões e de legitimação**

A sociedade contemporânea é cada vez mais organizada através de revistas, jornais, relatórios anuais e outras publicações oficiais (Neu et al., 1998), disponíveis nos mais diversos formatos, tanto físicos como eletrónicos. Como forma de comunicação, estes discursos textualmente mediados desempenham uma função central no processo de legitimação (Neu et al., 1998). Estes instrumentos permitem aos gestores das organizações comunicar “as suas características de legitimação aos públicos capazes de conferir legitimidade” (Elsbach, 1994, p. 59). De acordo com Crowther, Carter, e Cooper (2006, p. 199), as organizações tentam, a partir das secções narrativas dos relatórios anuais “controlar a forma pela qual a história da organização é interpretada”, isto é, gerir as impressões das audiências.

#### **2.3.1 O relatório anual**

A comunicação corporativa pode ser definida como um instrumento de gestão que engloba o conjunto das “mensagens, procedentes de fontes oficiais e informais, divulgadas através de vários meios de comunicação, pelo qual a organização transmite a sua identidade às múltiplas audiências ou *stakeholders*” (Gray & Balmer, 1998, p. 696), de forma a criar uma base favorável para as relações com os grupos dos quais a organização está dependente (Hooghiemstra, 2000; Van Riel, 1995). O principal objetivo da utilização de instrumentos de comunicação corporativa é influenciar as perceções dos *stakeholders* organizacionais, ou seja, influenciar a imagem ou a reputação organizacionais (Hooghiemstra, 2000). Por esse motivo, o relatório anual é

uma parte essencial da estratégia de comunicação corporativa (Hooks & Steenkamp, 2010).

As organizações usam as divulgações contabilísticas para sinalizar a sua racionalidade e para atender às expectativas da sociedade (Burchell, Clubb, & Hopwood, 1985; Cho, 2009). Além disso, Deegan (2002) sugere que estas divulgações são a forma mais eficaz de influenciar as percepções dos *stakeholders* externos. Apesar de não ser o único meio disponível para uma organização comunicar com os *stakeholders* é considerado um dos mais importantes (Campbell & Rahman, 2010; Deegan, Rankin, & Tobin, 2002; Laine, 2009), bem como o mais amplamente distribuído comparativamente aos demais documentos públicos produzidos pelas organizações (Campbell, 2000; Samkin & Schneider, 2010). A importância do relatório anual das organizações tem sido bem documentada na literatura académica (Yuthas et al., 2002; Davison, 2015).

Como documento produzido regularmente e editorialmente controlado pela organização (Guthrie & Parker, 1989), o relatório anual tem um papel fundamental na transmissão de informação material para uma ampla gama de *stakeholders* (Campbell & Rahman, 2010). Os relatórios anuais são a principal fonte de informação para os investidores, credores, colaboradores, concorrentes, organizações não governamentais, reguladores e governo (Campbell & Rahman, 2010; Neu et al., 1998; Yuthas et al., 2002). Além disso, os gestores usam os relatórios anuais como um mecanismo para sinalizar o que é importante (Guthrie, Petty, Yongvanich, & Ricceri, 2004). O relatório anual tem sido identificado como um exemplo de um evento comunicativo que, como todos os eventos, é estratégica e deliberadamente realizado para atender um determinado propósito ou objetivo comunicativo (Fox, 2006; Hrasky & Smith, 2008).

Durante as últimas décadas, o relatório anual transformou-se para muitas organizações num documento de relações públicas, em que as demonstrações financeiras são relegadas para um apêndice técnico (Beattie et al., 2008; Clatworthy & Jones, 2001, 2003). Esta transformação é o resultado de mudanças graduais nos fatores estruturais, nomeadamente a tecnologia, as atitudes sociais e culturais e os quadros institucional e regulamentar (Beattie et al., 2008; Hopwood, 1996). O estudo de Beattie et al. (2008) confirma a tendência identificada por Lee (1994) e McKinstry (1996) quanto ao aumento do tamanho do relatório anual e ao crescimento das divulgações voluntárias.

Gray, Kouhy, e Lavers (1995b, p. 82) justificam o foco no relatório anual com o argumento de que este não é apenas um documento legal, mas também “o documento mais importante da organização em termos de construção do seu próprio imaginário social”. As organizações usam cada vez mais o relatório anual como um “recurso estilístico” para estabelecer a identidade corporativa numa sociedade orientada para o consumidor e construir uma imagem particular da organização (Beattie et al., 2008, p.185; ver também Clatworthy & Jones, 2006; Hopwood, 1996; Lee, 1994; Preston, Wright, & Young, 1996; Neu et al., 1998; Stanton & Stanton, 2002). Esta “imagem” é vista por um público amplo (Neu et al., 1998, p. 269) e proporciona às organizações um meio eficaz para gerir impressões (Tilling & Tilt, 2010).

A crescente importância das secções narrativas nos relatórios anuais proporciona às organizações a oportunidade de superar as assimetrias de informação, apresentando informações e explicações mais detalhadas, e aumentando assim a sua utilidade na tomada de decisão (Merkl-Davies & Brennan, 2007). No entanto, as narrativas também facultam aos gestores a oportunidade de controlar e manipular a impressão transmitida aos usuários das informações contabilísticas e, deste modo, ter o efeito oposto (Clatworthy & Jones, 2001, 2003; Deegan & Gordon, 1996; Ogden & Clarke, 2005; Stanton, Stanton & Pires, 2004). Além do aumento de oportunidades na escolha de divulgações discricionárias oportunistas, a gestão de impressões é facilitada na medida em que as narrativas contabilísticas não estão sujeitas a auditoria externa (Clatworthy & Jones, 2006; Hooghiemstra, 2010a).<sup>9</sup> Por conseguinte, a maioria dos estudos sobre as estratégias de divulgação discricionária a partir da perspectiva de gestão de impressões analisa as secções narrativas do relatório anual (Brennan & Merkl-Davies, 2013; Merkl-Davies & Brennan, 2007). Por exemplo, Samkin e Schneider (2010) analisaram como uma instituição pública usou as divulgações narrativas e as fotografias contidas nos relatórios anuais, desde a sua criação e durante um período de dezanove anos, para justificar a sua existência. A análise permitiu identificar a utilização de técnicas de gestão de impressões assertivas e defensivas como resposta às controvérsias que envolveram a organização e revelou a importante função legitimadora que o relatório anual pode desempenhar.

A investigação mostra que os usuários, desconhecedores e especialistas, olham para além dos números contabilísticos das demonstrações financeiras para obter

---

<sup>9</sup> Em Portugal, é exigido que os números apresentados no relatório de gestão sejam auditados (Costa, Oliveira, Rodrigues, & Craig, 2013).

esclarecimentos adicionais sobre o desempenho das organizações (Bartlett & Chandler, 1997; Breton & Taffler, 2001; Davison, 2008; Stanton & Stanton, 2002). Além disso, estudos anteriores sugerem também 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, conseqüentemente, o processo de tomada de decisão sobre a afetação de recursos (Beattie & Jones, 2008; Merkl-Davies & Brennan, 2007).

Os elementos narrativos do relatório anual desempenham também um papel particularmente importante na criação da imagem e da reputação organizacionais ao proporcionarem explicações e justificações para ações executadas ou planejadas (Aerts, 2001; Elsbach & Sutton, 1992; Neu et al., 1998). O nível relativamente elevado de credibilidade associado ao relatório anual aumenta a sua eficácia como veículo de gestão de impressões (Neu et al., 1998). No entanto, esta credibilidade foi posta em causa pelos escândalos corporativos ocorridos na Europa e nos Estados Unidos da América na primeira década do século XXI (Amernic et al., 2010; Ogden & Clarke, 2005). A este respeito, Monfardini, Barretta, e Ruggiero (2013) salientam que a capacidade de um instrumento para proporcionar legitimidade à organização que o utiliza depende, em grande medida, da legitimidade do próprio instrumento.

Os relatórios anuais fornecem uma cobertura parcial da vida organizacional (Archel, Husillos, Larrinaga, & Spence, 2009). Neu et al. (1998) observam que a divulgação será sempre uma representação parcial. Em essência, as divulgações nos relatórios anuais procuram gerir as impressões públicas das ações organizacionais, mas não necessariamente através da disponibilização de informação “falsa” (Neu et al., 1998, p. 273). As divulgações são seletivas, na medida em que tentam moldar a forma como os públicos relevantes conhecem ou pensam sobre a organização, ao destacar exemplos específicos de ações positivas a partir do domínio maior da atuação organizacional (Neu et al., 1998). Além disso, o fosso frequente entre os valores praticados e promulgados pelas organizações cria uma grande dose de cinismo por parte dos *stakeholders* sobre as declarações de missão e os valores organizacionais (Amernic et al., 2010).

As missões estão prontamente disponíveis a partir de relatórios anuais e dos sítios das organizações na internet. Enquanto declarações públicas, as missões incorporam uma representação da identidade organizacional e podem ser usadas para reforçar ou criar a imagem pública desejada (Mazza, 1999; Palmer & Short, 2008).

Estas declarações enunciam os objetivos que uma organização pretende prosseguir (Stevens, 2008). A missão “diz duas coisas sobre uma organização: quem é, e o que faz” (Falsey, 1989, p. 3). Esta definição aplica-se independentemente de uma organização se referir a esta declaração como a “declaração de missão”, a “missão”, o “credo” ou a “nossa filosofia” (Williams, 2008, p.96). A missão é vista como o ponto de partida para quase todas as iniciativas estratégicas e procura equilibrar os interesses e as necessidades dos *stakeholders* internos e externos (Benligiray, Ozsoy, & Bukey, 2013).

A capacidade da contabilidade para criar e controlar a realidade social traduz-se no *empowerment* para as organizações e instituições que a usam (Baker & Bettner, 1997). A contabilidade é descrita como “a linguagem do capitalismo” e pode servir, através da influência nas premissas de uma argumentação, para legitimar e promulgar o *status quo* (Hopper & Powell, 1985, p. 453). Josiah, Burton, Gallhofer, e Haslam (2010) sugerem que a linguagem contabilística é partidária, destinada a influenciar, por exemplo, debates e posições sobre opções políticas associadas ao processo de globalização. Desta forma, os relatórios contabilísticos também podem ser considerados documentos políticos, sociais e económicos, que servem como uma ferramenta para construir, apoiar e legitimar agendas políticas e económicas, instituições e ideologias que contribuam para os interesses específicos das organizações (Gendron & Breton, 2013; Mäkelä & Laine, 2011).

Os meios de comunicação corporativa mudaram rapidamente na última década (Laine, 2009). Alguns pesquisadores têm contestado o uso exclusivo dos relatórios anuais nas investigações e sublinham o valor de outras fontes de divulgação, tais como os comunicados de imprensa, as chamadas para conferências, as entrevistas, os sítios organizacionais na internet, os anúncios ou outros materiais publicamente divulgados (Aerts & Cormier, 2009; Laine, 2009; Tregidga et al., 2012b; Zeghal & Ahmed, 1990). Nesta conformidade, mais pesquisas são necessárias com base em veículos mais imediatos de divulgação, apesar de mais transitórios no impacto da mensagem junto dos *stakeholders* (Brennan & Merkl-Davies, 2013; Merkl-Davies & Brennan, 2007).

Na próxima subsecção são analisadas algumas das características da carta do presidente aos acionistas, face à oportunidade que proporcionam à gestão para gerir a impressão dos *stakeholders* e legitimar as atividades organizacionais.

### 2.3.2 A carta do presidente aos acionistas

Um pressuposto central das perspectivas da gestão simbólica e da gestão de impressões é que o significado dos eventos organizacionais é fornecido em grande parte pela gestão de topo (Ginzel et al., 2004). As *accounts* representam a interpretação da gestão de topo sobre um evento (Ginzel et al., 2004). Desta forma, tal como os indivíduos usam a gestão de impressões para influenciar as perceções que os outros têm deles, os porta-vozes e os representantes organizacionais também usam a gestão de impressões num esforço para influenciar a forma como os outros veem a organização como um todo (Bolino, Kacmar, Turnley, & Gilstrap, 2008).

A investigação sobre as características das secções narrativas dos relatórios anuais concentra-se geralmente na carta do presidente aos acionistas (Hrasky & Smith, 2008). A mensagem do presidente está sempre posicionada no início do relatório anual e, assim, define o tom para todo o relatório, contribuindo para criar as primeiras impressões favoráveis (Amernic et al., 2010; Bournois & Point, 2006). A sua importância cresceu com a *World Wide Web* (Bournois & Point, 2006) e está hoje imediatamente acessível a milhões de indivíduos nos sítios corporativos (Geppert & Lawrence, 2008).

A importância da carta aos acionistas está bem documentada. A carta do presidente é uma das secções mais lidas do relatório anual (Bartlett & Chandler, 1997; Clatworthy & Jones, 2006; Fanelli & Grasselli, 2005; Gendron & Breton, 2013; Mir, Chatterjee, & Rahaman, 2009; Prasad & Mir, 2002). A literatura sobre o tema sugere que estas narrativas são amplamente utilizadas e consideradas importantes para a tomada de decisão de investidores privados e institucionais (Abrahamson & Amir, 1996; Breton & Taffler, 2001; Clatworthy & Jones, 2003; Courtis, 2004a; Feldman, Govindaraj, Livnat, & Segal, 2010; Henry, 2008). A fundamentação para a análise das cartas do presidente tem sido discutida em detalhe (e.g., Amernic & Craig, 2004). Hooghiemstra (2010b) sublinha que as razões apontadas no passado para a importância das cartas aos acionistas nos relatórios anuais permanecem atuais.

Sendo geralmente definidas como uma *account* da organização, a carta aos acionistas ocupa um lugar de destaque em qualquer relatório anual (Amernic & Craig, 2004; Amernic et al., 2007, 2010; Hrasky & Smith, 2008; Prasad & Mir, 2002). A partir desta narrativa, os presidentes discutem as atividades e realizações anuais da organização (Amernic & Craig, 2004, 2006; Clatworthy & Jones, 2006; Jonäll &

Rimmel, 2010; Lee et al., 2004; Salancik & Meindl, 1984; Staw et al., 1983). Além disso, a carta é usada como um fórum através do qual, à semelhança dos problemas e oportunidades, também os planos futuros da organização são discutidos (Yuthas et al., 2002). Geppert e Lawrence (2008) salientam que as cartas contêm planos sobre a atividade futura da organização e não são apenas retratos da sua história. É plausível também que os temas mais destacados na carta do presidente sejam aqueles a que o presidente dedica publicamente maior atenção (Amernic et al., 2010). Através da análise à carta do presidente, é possível interpretar como uma organização posiciona as suas atividades no relatório anual (Mäkelä & Laine, 2011).

A carta do presidente tem sido descrita como um poderoso meio de comunicação, que não só reflete os valores e a cultura organizacionais, mas também tem uma influência cultural e política mais ampla (Amernic & Craig, 2004; Amernic et al., 2007, 2010; Mäkelä & Laine, 2011; Segars & Kohut, 2001; Gendron & Breton, 2013). Por exemplo, Mäkelä e Laine (2011) argumentam que, juntamente com outras comunicações organizacionais, a carta do presidente participa nos processos através dos quais as sociedades enquadram e interpretam os fenómenos, tais como os desafios ambientais, o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade corporativa. Amernic e Craig (2006) concluíram que a linguagem que o presidente utiliza nas cartas é muitas vezes multicolorida, sedutora, apaziguadora e socialmente construída. É uma linguagem destinada a convencer os leitores (Craig et al., 2013; Gendron & Breton, 2013; Jonäll & Rimmel, 2010).

Perante as críticas dos *stakeholders*, as organizações contam histórias sobre si mesmas e sobre as ações organizacionais (Aldrich & Fiol, 1994; Rindova, Pollock, & Hayward, 2006). As histórias dotam as *accounts* com uma “facticidade social” (Rao, 1994, p. 31), influenciando assim a forma como os *stakeholders* entendem a realidade organizacional (Zilber, 2007). As cartas do presidente aos acionistas constituem artefactos – uma fonte rica de significados simbólicos latentes (Hyland, 1998). As histórias que as compõem representam símbolos importantes da organização (Lounsbury & Glynn, 2001) e constituem um produto do processo de construção social durante o qual os eventos são selecionados e moldados numa história e recebem significado (Zilber, 2007). Por exemplo, Gendron e Breton (2013, p. 179) forneceram evidências empíricas de que os presidentes usam as cartas aos acionistas como um veículo ideológico – um instrumento para “contar histórias” aos leitores – e promover uma posição a favor de uma agenda política envolvendo processos de privatização.

As cartas servem frequentemente como ferramentas importantes para gerir as perceções do público sobre o comportamento organizacional, para construir a identidade organizacional, bem como para salvaguardar a legitimidade da organização (David, 2001). O sucesso na utilização destas cartas depende da sua eficácia em envolver certas ideias e crenças profundamente enraizadas no senso comum cultural do público (Prasad & Mir, 2002). Nesta conformidade, a função da mensagem do presidente não é apenas dar credibilidade ao relatório anual, mas também facultar a oportunidade ao presidente para expressar e reafirmar os seus compromissos para com uma boa cidadania corporativa e uma conduta socialmente responsável, que possam contribuir significativamente para a imagem global da organização (Ferns, Emelianova, & Sethi, 2008; Hyland, 1998; Mejri & Wolf, 2010; Prasad & Mir, 2002). A carta do presidente destina-se a convencer os leitores quanto à excelência da organização (Jonäll & Rimmel, 2010) – um ato simbólico destinado a contribuir para a legitimidade e reputação organizacionais (Costa et al., 2013; Hrasky & Smith, 2008)

As cartas aos acionistas, à semelhança das entrevistas aos representantes organizacionais, têm sido objeto de estudos sobre a construção da legitimidade e da reputação, dando *insights* úteis sobre as estratégias de legitimação (Elsbach, 1994; Mazza, 1999). O potencial para o comportamento de gestão de impressões na declaração do presidente é reforçado pelo facto destas declarações não serem geralmente auditadas (Clatworthy & Jones, 2006; Costa et al., 2013; Hooghiemstra, 2010a). Por conseguinte, as cartas fornecem à gestão uma excelente oportunidade para gerir as impressões dos *stakeholders* sem ter que se preocupar muito com as repercussões regulamentares (Hooghiemstra, 2010a). A gestão controla o conteúdo destas divulgações e, deste modo, estas são diretamente influenciadas pela imagem que a gestão pretende transmitir (Amernic et al., 2010; Brennan & Merkl-Davies, 2013; Geppert & Lawrence, 2008).

Face ao exposto, os esforços de comunicação de uma organização por meio da carta do presidente nos relatórios anuais representam uma oportunidade previsível para a gestão de impressões e para a legitimação das atividades e desempenho das organizações (Geppert & Lawrence, 2008). Contudo, se as informações divulgadas estiverem sujeitas à gestão de impressões, as declarações do presidente podem não produzir uma representação objetiva da realidade económica, mas uma representação altamente contestável e partidária do mundo económico e social (Baker & Bettner, 1997; Clatworthy & Jones, 2006). Uma série de estudos anteriores fornecem evidências

de que as divulgações narrativas, especialmente a carta do presidente, relatam notícias em consonância com a gestão de impressões (e.g., Aerts, 1994, 2001, 2005; Bettman & Weitz, 1983; Bournois & Point, 2006; Clatworthy & Jones, 2001, 2003, 2006; Conaway & Wardrope, 2010; Craig et al., 2013; Gendron & Breton, 2013; Hooghiemstra, 2010a; Palmer, King, & Kelleher, 2004; Patelli & Pedrini, 2015; Sydserff & Weetman, 2002; Thomas, 1997).

As cartas são autorizadas e assinadas pelos presidentes, muitos dos quais participam ativamente na sua composição (Amernic et al., 2007). Os presidentes têm uma responsabilidade legal pelo conteúdo das cartas e, em consequência, as cartas constituem um meio útil para avaliar as suas intenções (Amernic et al., 2010). As cartas definem a visão que os líderes organizacionais desejam partilhar com os – ou, muito frequentemente, impor aos – seus destinatários (Bournois & Point, 2006). Estas narrativas podem ser cruciais para mostrar como o presidente interpreta importantes desafios externos e como propõe soluções para qualquer problema que a organização possa enfrentar (Amernic et al., 2010).

Castelló e Lozano (2011) observam que, sendo as cartas escritas pelo presidente, na qualidade de principal representante da organização, estas refletem a retórica organizacional. Contudo, as cartas também espelham uma ampla gama de estilos de liderança, personalidades dos presidentes, bem como os variados contextos comerciais e culturais em que as organizações operam (Amernic et al., 2010). Por exemplo, as cartas dos presidentes franceses são caracterizadas por “sedução, charme e ofuscação” (Bournois & Point, 2006, p. 46).

Palmer et al. (2004) examinaram como as organizações usam a carta do presidente para influenciar a forma como os *stakeholders* as percebem. Neste estudo, os autores concentraram-se no conteúdo e na linguagem e concluíram que a linguagem utilizada ajuda a construir a realidade – especialmente em períodos de mudança – reforçando a confiança dos investidores em períodos de grande incerteza. Conaway e Wardrope (2010) compararam as cartas do presidente aos acionistas contidas nos relatórios anuais de 30 empresas norte-americanas e 24 latino-americanas cotadas na bolsa de valores de Nova Iorque. Os resultados demonstraram que, embora os dois conjuntos de cartas partilhem muita informação regulamentar e financeira, evidenciam diferenças nas dimensões culturais. As evidências encontradas sugerem que as cartas latino-americanas são caracterizadas por uma mistura mais rica de temas e um estilo de escrita mais complexo. Os autores argumentam que a finalidade das cartas aos

acionistas pode ser mais estratégica e retórica do que informativa e que o propósito de quem escreve os conteúdos é influenciar a opinião pública e atitudes dos *stakeholders*, nomeadamente os potenciais investidores, de forma a obter o apoio necessário para as práticas organizacionais ou comprometer-lhes qualquer oposição.

A reputação, carisma forte e poder simbólico do presidente podem ter um efeito positivo na reputação corporativa (Pollach & Kerbler, 2011). Se o autor da carta aos acionistas tiver uma autoridade e/ou uma imagem forte, a carta do presidente pode construir a legitimidade da organização (Amernic & Craig, 2006) – o presidente transfere a sua legitimidade para a organização (Jonäll & Rimmel, 2010). Assim, no contexto das cartas aos acionistas, devemos também estar alerta para a existência de um efeito de halo: a reputação do presidente expande-se para exercer um efeito positivo sobre a reputação da organização (Craig & Brennan, 2012).

### **2.3.2.1 O presidente – a face visível da organização**

Uma das principais funções da gestão de topo é manter as relações de troca entre uma organização e os grupos ou indivíduos-chave do ambiente institucional (Pfeffer & Salancik, 1978; Salancik & Meindl, 1984; Sutton & Callahan, 1987). Os presidentes executivos são geralmente avaliados, recompensados e punidos com base no desempenho da organização (Bednar et al., 2013). A evidência empírica demonstra como os gestores tentam evitar preocupações sobre a sua liderança ao enquadrar políticas e estratégias controversas como resposta às pressões externas do ambiente institucional ou de forma a servir os interesses dos acionistas ou de outros constituintes-chave (e.g., Arndt & Bigelow, 2000; Elsbach, 1994; Westphal & Bednar, 2008; Westphal & Graebner, 2010; Westphal, Park, McDonald, & Hayward, 2012; Westphal & Zajac, 1994).

A gestão de impressões tem sido desde há muito reconhecida como um aspeto importante da liderança corporativa (Pfeffer, 1981; Westphal et al., 2012). Os presidentes participam em muitas atividades que podem ser consideradas simbólicas, nomeadamente as reestruturações organizacionais, os cerimoniais de sucessão e o desenvolvimento da linguagem (Elsbach, 1994; Pfeffer, 1981). Os presidentes usam geralmente estas atividades simbólicas para influenciar a imagem das organizações, fornecendo explicações, racionalizações e legitimação para as práticas organizacionais (Elsbach, 1994; Pfeffer, 1981). Nesta conformidade, Ginzel et al. (2004) sustentam que

o presidente constitui uma figura simbólica da organização, um dos seus guardiães e promotores da imagem organizacional. Contudo, as imagens das organizações e dos seus líderes estão interligadas (Sutton & Callahan, 1987). Com efeito, Hambrick e Mason (1984) argumentam que uma organização é o reflexo dos seus gestores de topo. Se os membros de uma organização e os seus públicos externos não considerarem a gestão de topo credível, a confiança na organização fica comprometida (Sutton & Callahan, 1987).

Através das suas comunicações, o presidente influencia a forma como a informação é interpretada. Ginzler et al. (2004) sugerem que, para a comunicação ser verdadeiramente eficaz, o presidente deve ser capaz de motivar, construir compromissos, manter a moral, criar entusiasmo sobre as metas organizacionais e uma visão do futuro da organização. Desta forma, o presidente precisa entender como apresentar imagens favoráveis através de *accounts* eficazes e aceitáveis para as ações organizacionais (Ginzler et al., 2004; Pfeffer, 1981).

As organizações que enfrentam críticas do ambiente institucional comunicam mais extensivamente com os *stakeholders* (Elsbach, 1994; Rindova et al., 2006). Os porta-vozes das organizações tentam fornecer explicações lógicas, credíveis e adequadas sobre as práticas organizacionais perante controvérsias negativas (Elsbach, 1994; Elsbach & Sutton, 1992). As organizações também dependem dos meios de comunicação social para aumentar a disponibilidade de informação sobre si mesmas (Pollock & Rindova, 2003; Rindova et al., 2006).

Os líderes das grandes corporações, na comunicação com os jornalistas e com os membros do governo, atuam para promover e defender os interesses corporativos e do sistema capitalista do qual fazem parte (Westphal et al., 2012). As palavras do presidente têm influência na medida em que elas não apenas moldam as perceções dos *stakeholders* e da sociedade, mas também criam ideologia, afetando a forma como o mundo é governado (Amernic & Craig, 2006; Beelitz & Merkl-Davies, 2012). O presidente tem um poder enorme para moldar a realidade organizacional dos seus *stakeholders* internos e externos (Amernic et al., 2010; Conaway & Wardrope, 2010; Palmer et al., 2004). Isto é particularmente importante em tempos de crise, quando é exetável que o presidente assuma a liderança retórica, bem como durante eventos que ameaçam a legitimidade (Beelitz & Merkl-Davies, 2012). Neste contexto, Beelitz e Merkl-Davies (2012) defendem que o presidente usa, estrategicamente, o discurso como um meio para sinalizar uma mudança, mas mantendo contudo o *status quo*.

O presidente personifica a organização na cobertura pelos meios de comunicação social (Pollach & Kerbler, 2011). Interagindo diretamente com audiências organizacionais, especialmente os meios de comunicação social, por meio de conferências de imprensa e entrevistas, o presidente controla a forma como as ações organizacionais e os resultados são interpretados (Beelitz & Merkl-Davies, 2012). Com efeito, o presidente escolhe as palavras com cuidado e com fins estratégicos em mente (Amernic & Craig, 2006). Sendo a face social da organização (Brennan & Conroy, 2010), o presidente é, portanto, o principal ator na construção da legitimidade (Beelitz & Merkl-Davies, 2012).

As organizações enfrentam as restrições impostas pelos atores sociais no seu ambiente externo, incluindo os legisladores, as entidades reguladoras, os grupos de interesse e os meios de comunicação social (Greening & Gray, 1994). A literatura organizacional reconhece a influência crescente dos grupos de interesse especial e dos meios de comunicação social no ambiente institucional. A influência destes atores sociais no ambiente institucional e no processo de legitimação organizacional é explorada na próxima secção.

## **2.4 O papel dos *stakeholders* sociais no ambiente institucional**

Na sociedade contemporânea, os processos de legitimação ocorrem em diversas arenas sociais (Vaara & Monin, 2010). Os constituintes externos podem atuar como árbitros sociais, legais e económicos que exercem uma grande influência sobre as perceções externas das organizações e dos seus líderes (Wiesenfeld et al., 2008). Dois dos constituintes que atuam como árbitros sociais são os grupos de interesse especial e os meios de comunicação social (Chen & Meindl, 1991; Greening & Gray, 1994; Pollock & Rindova, 2003), tendo em conta possuírem “plataformas importantes e legítimas para fazer avaliações das organizações e dos indivíduos que lhes estão associados” (Wiesenfeld et al., 2008, p. 234).

### **2.4.1 Os grupos de interesse especial**

Os grupos de interesse especial têm sido uma fonte crescente e importante de pressão para as organizações (Bansal & Roth, 2000; Goodstein, 1994; Greening & Gray, 1994; Julian, Ofori-Dankwa, & Justis, 2008; Oliver, 1991). Estes grupos podem

ser definidos como um determinado conjunto de *stakeholders*, organizado e ativista, que clama pela melhoria do desempenho das organizações num ampla gama de questões sociais e políticas (Greening & Gray, 1994).<sup>10</sup> Estes *stakeholders* societais incluem os sindicatos, as associações de defesa do consumidor, as associações comerciais e industriais, as organizações ambientalistas e outras organizações não governamentais (Darnall, Henriques, & Sadorsky, 2010; Doh & Guay, 2006; Etzion, 2007). Segundo Julian et al. (2008, p. 963), embora não sejam um fenómeno recente, os grupos de interesse especial estão a tornar-se mais numerosos, ativistas e diversificados do que no passado e usam, cada vez mais, campanhas cuidadosamente orientadas para “conseguir o que querem” das organizações que desejam influenciar. A influência crescente destes grupos é um dos desenvolvimentos mais significativos nos assuntos internacionais das últimas duas décadas (Darnall et al., 2010; Doh & Guay, 2006).

Os grupos de interesse especial desempenham um papel fundamental ao elevar a preocupação sobre algumas questões para um nível em que há uma pressão institucional sobre as organizações (Greening & Gray, 1994). Desta forma, o seu surgimento representa uma etapa importante no ciclo de vida de uma questão e pode determinar se esta será gradualmente esquecida ou catapultada para a “consciência pública” (Greening & Gray, 1994, p.476). Bansal e Kistruck (2006) referem que, embora a maioria não tenha os recursos para influenciar diretamente os lucros de uma organização, estes grupos são capazes de chamar a atenção da opinião pública para as atividades organizacionais e atrair a atenção dos *stakeholders* mais poderosos, tais como os governos. A pressão dos grupos de interesse especial tornou-se uma parte cada vez mais importante do ambiente no qual as organizações devem competir e sobreviver (Julian et al., 2008).

Muitos grupos de interesse concentram a sua atenção e recursos em tentar influenciar diretamente a regulação governamental sobre o comportamento organizacional (Greening & Gray, 1994; Tilt, 1994). Porque os grupos de interesse organizados que procuram uma mudança no comportamento das organizações não são muitas vezes, por si próprios, suficientemente poderosos para colocar a questão na agenda dos atores políticos, estes tentam conseguir o apoio de outros constituintes para

---

<sup>10</sup> Os *stakeholders* são “pessoas ou grupos que têm, ou reivindicam, a propriedade, os direitos ou interesses sobre uma organização e as suas atividades” (Clarkson, 1995, p. 106; ver também Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Clarkson (1995) classifica os *stakeholders* em dois grupos: *stakeholders* primários e secundários. O primeiro grupo inclui os acionistas e investidores, empregados, clientes e fornecedores, os governos e as comunidades. Entre o grupo de *stakeholders* primários e a organização existe um elevado grau de interdependência. O segundo grupo, por outro lado, é aquele que influencia ou é influenciado pela organização, mas que não está envolvido em transações económicas diretas com a organização. Os meios de comunicação social e uma grande variedade de grupos de interesse especial são considerados *stakeholders* secundários, segundo esta definição (Clarkson, 1995).

que, em conjunto, sejam capazes de conseguir a atenção dos decisores políticos (Henisz & Zelner, 2005). Por conseguinte, ao promover a sua agenda, estes grupos não só envolvem as organizações alvo da sua atenção, como também tentam influenciar o governo, a opinião pública e os meios de comunicação social (Doh & Guay, 2006; Etzion, 2007; Greening & Gray, 1994), desempenhando um papel ativo na formação da opinião pública porque os seus comentários e ataques são normalmente relatados pelos meios de comunicação social, nomeadamente a imprensa escrita e a televisão (Breton & Coté, 2006; Deephouse, 1996).

Os grupos de interesse especial têm uma posição formal e institucionalizada na definição do processo político de muitos países europeus, cujos governos incluem regularmente os sindicatos e os representantes da indústria e outros grupos de interesse importantes no processo de decisão política (Doh & Guay, 2006). O processo de decisão política é caracterizado pela inclusão de grupos que representam inúmeros interesses, com o objetivo de promover o bem-estar do país como um todo e obter um resultado por consensos (Doh & Guay, 2006). As decisões políticas dos governos são assim moldadas por pressões de múltiplos grupos de interesse (Henisz & Zelner, 2005).

Barth, Prabha, e Lu (2013) sugerem que alguns grupos de interesse especial, tais como as instituições financeiras e as organizações de defesa do consumidor, desempenham um papel importante no processo de regulação, tentando influenciar as políticas que são escolhidas. Por exemplo, alguns bancos que operam no mercado têm um incentivo para fazer lóbi a favor de políticas regulatórias que limitem a concorrência, tais como as que limitam a entrada de novos bancos. As organizações de defesa do consumidor podem fornecer informações úteis ao poder legislativo, as quais podem conduzir a nova regulação consistente com o interesse público. Estas visões do interesse público *versus* interesse privado produzem resultados diametralmente opostos no que diz respeito à eficiência de alguns setores de atividade (Barth, Caprio, & Levine, 2006). Quando os interesses privados de algum grupo económico dominante são colocados em causa, este pode tentar usar o poder coercivo do governo para extrair rendas de outros *stakeholders* societais (Barth et al., 2006; Barth et al., 2013).

Ao nível comunitário, os grupos de interesse especial têm encontrado um canal de acesso ao processo de decisão política da União Europeia, quer direta (através de contactos com a Comissão Europeia e o Parlamento Europeu) quer indiretamente (através dos seus representantes ao nível nacional que negociam no âmbito do Conselho Europeu de Ministros) (Doh & Guay, 2006). Em resultado, esses grupos

podem aproveitar as oportunidades do lóbi tradicional, atuando como “insiders” ao trocar informações com os decisores políticos da União Europeia e tentar moldar a definição das políticas (Doh & Guay, 2006, p. 54).

As organizações desenvolvem capacidades internas para responder às pressões dos grupos de interesse (Dutton & Ottensmeyer, 1987; Greening & Gray, 1994). Greening e Gray (1994) observam que a pressão dos grupos de interesse pode obrigar as organizações visadas a consagrar especial atenção à utilização de pessoal e outros recursos para gerir questões emergentes, antes de qualquer promulgação legislativa que afete os interesses corporativos. Estes autores analisaram o efeito da pressão institucional dos grupos de interesse na estrutura organizacional das organizações pertencentes a diversos setores de atividade, nomeadamente o setor das *utilities*, com base em dados obtidos a partir de questionários enviados aos vice-presidentes, artigos da imprensa e relatórios anuais das organizações. Os resultados obtidos sugerem que os grupos de interesse funcionam seletivamente como agentes institucionais que coercivamente influenciam a estrutura organizacional. A pressão dos grupos de interesse parece instigar as organizações a iniciar ou preparar respostas estruturais às questões levantadas pelos grupos, através do desenvolvimento de sistemas internos de comunicação e coordenação, como comissões que incluam membros de vários departamentos funcionais e níveis organizacionais.

Contudo, cada vez mais, as ações dos grupos de interesse especial são dirigidas às próprias organizações com vista a mudar as suas políticas e atividades (Julian et al., 2008). Estes grupos utilizam, geralmente, abordagens indiretas para influenciar o comportamento das organizações porque lhes falta uma participação económica direta nas organizações (Darnall et al., 2010). Estas abordagens incluem, para além de boicotes, greves, embargos, bloqueios e protestos públicos, a utilização dos meios de comunicação social (Darnall et al., 2010; Gardberg & Newburry, 2013; Greening & Gray, 1994; King & Soule, 2007; Sharma & Henriques, 2005). Usando dados sobre os protestos dos ativistas dirigidos às organizações norte-americanas durante o período de 1962 a 1990, King e Soule (2007) examinaram o efeito dos protestos sobre os retornos anormais das ações. A análise empírica demonstrou que os protestos afetaram a cotação das ações e eram mais eficazes quando visavam questões relacionadas com os interesses de grupos de *stakeholders* críticos, tais como os trabalhadores ou os consumidores, ou quando geravam uma maior cobertura pelos meios de comunicação social.

As organizações respondem às exigências dos diferentes grupos de interesse e

agem para legitimar as suas ações (Tilt, 1994). Ao induzir as organizações a responder às suas solicitações, os grupos de interesse especial constituem uma base importante de influência sobre a atividade organizacional (Eesley & Lenox, 2006; Julian et al., 2008). As grandes corporações são o alvo óbvio da atenção crescente dos grupos de interesse (Greening & Gray, 1994). Os grupos que conseguem angariar apoio público para as suas campanhas têm maior probabilidade de sucesso na mudança dos comportamentos organizacionais (Etzion, 2007). Os gestores devem ter em consideração as pressões destes grupos e responder de forma apropriada, a fim de preservar a imagem e reputação organizacionais (Greening & Gray, 1994; Julian et al., 2008). Julian et al. (2008) sugerem que, porquanto os grupos de interesse especial alegam frequentemente representar os interesses de algum grupo maior de constituintes, a resposta às pressões destes grupos representa um desafio interessante para qualquer gestor.

À semelhança das instituições que, por inerência, são evolutivas (Tolbert & Zucker, 1996), o papel destes *stakeholders* societais, enquanto organizações, evolui e influencia o ambiente institucional mais amplo no qual operam, contribuindo para um processo dinâmico e reflexivo (Doh & Teegen, 2002). Doh e Guay (2006) sugerem que estes grupos não apenas refletem, mas também criam e institucionalizam novas normas na sociedade (ver também Lawrence, Hardy, & Phillips, 2002), constituindo claramente um elemento importante e cada vez mais influente do ambiente institucional. Por exemplo, Patten (1992) analisou como os grupos de defesa do ambiente, concentrando-se no desempenho social corporativo, ganharam relevância e a sociedade começou a exigir que as organizações abordassem as questões sociais e ambientais.

#### **2.4.2 A influência dos meios de comunicação social na legitimação da organização**

Os meios de comunicação social assumiram uma importância crescente como *stakeholders* organizacionais nas últimas décadas (Brown & Deegan, 1998; Greening & Gray, 1994). Neste período ocorreu um aumento significativo da exposição pública da atividade empresarial através das estações de televisão e de rádio, dos jornais e das revistas (Fombrun & Shanley, 1990; Greening & Gray, 1994), e o recurso alargado por estes meios de comunicação tradicionais à internet como suporte para a difusão de informação (Palazzo & Scherer, 2006). Este fenómeno ganhou novos contornos com a produção, publicação e partilha de informação através de outros meios de comunicação,

nomeadamente *blogs*, redes sociais e *chats*. A sociedade de hoje constitui uma realidade altamente mediatizada (Patriotta, Gond, & Schultz, 2011).

Os meios de comunicação social influenciam e refletem os valores de uma cultura (Breton & Coté, 2006; Chen & Meindl, 1991; Deephouse, 1996; Dowling & Pfeffer, 1975; Pfeffer & Salancik, 1978) e são especialistas na identificação de questões que correspondem a julgamentos amplamente partilhados numa sociedade (Savage, Gilbert, Rowlands, & Cataldo, 2001). Há um consenso geral na literatura sugerindo que a ênfase colocada pelos meios de comunicação social sobre uma questão específica está positivamente relacionada com a importância que o público atribui à mesma questão (Brown & Deegan, 1998; Samkin & Schneider 2010; Savage et al., 2001). Alguns autores vão mais longe ao sugerir que os meios de comunicação não refletem apenas as preocupações do público, mas também as moldam (Carroll & McCombs, 2003; Deegan & Unerman, 2011; McCombs & Shaw, 1972) e, por conseguinte, influenciam a perceção dos *stakeholders* sobre o comportamento das organizações (Bednar et al., 2013; Breton & Coté, 2006; Deephouse, 2000; Deephouse & Heugens, 2009; Islam & Deegan, 2010; Pollock & Rindova, 2003; Pollock, Rindova, & Maggitti, 2008; Samkin & Schneider, 2010; Tilling & Tilt, 2010; Zavyalova et al., 2012).

O nível de pressão colocado sobre uma organização para permanecer legítima, ou recuperar a legitimidade, é muitas vezes influenciado pela relevância de um problema nos meios de comunicação (Deegan et al., 2000; Mäkelä & Nasi, 2010). A suscetibilidade das organizações à cobertura dos meios de comunicação social difere mediante a natureza dos problemas sociais (Mahon & Waddock, 1992; Zyglidopoulos, Georgiadis, Carroll, & Siegel, 2012). Os comportamentos organizacionais que não estejam em conformidade com as normas sociais são suscetíveis de atrair uma maior atenção dos meios de comunicação social (Rindova et al., 2006). Por exemplo, Gans (2005, p. 46) observou que a sociedade espera que os líderes organizacionais se abstenham de “lucros irrazoáveis e de explorar os trabalhadores ou os clientes”. Assim, apenas quando as organizações se desviam de normas e julgamentos amplamente aceites, o tema passa a ter valor de notícia (Gans, 2005). Muitos artigos são escritos sobre escândalos corporativos porque estes preenchem o critério de ser “digno de notícia” (Carroll, 2011, p. 432).

De facto, os conteúdos mediáticos refletindo pontos de vista negativos tendem a ser mais insidiosos, exigindo mais das organizações e dos seus líderes, e indicativos de questões que são vistas como importantes e sem resposta (Desai, 2011; Sutton &

Galunic, 1996). A investigação em psicologia fornece evidências de um viés de negatividade, o que significa que as informações e eventos negativos são muitas vezes vistos como mais salientes e têm, em consequência, uma influência expressiva na formação de impressões e na tomada de decisões dos atores sociais (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, & Vohs, 2001; Bednar et al., 2013). Embora a pesquisa organizacional tenda a concentrar-se sobre os efeitos da cobertura positiva dos meios de comunicação social, a cobertura negativa é especialmente capaz de influenciar o comportamento das organizações (Bednar et al., 2013).

As grandes organizações são passíveis de receber uma maior atenção dos meios de comunicação social, do poder legislativo e das entidades reguladoras (Berthelot & Robert, 2011). Um nível maior de cobertura dos meios de comunicação social aumenta a visibilidade das organizações, contribuindo para um maior escrutínio e atenção dos *stakeholders* (Bansal, 2005). Por sua vez, as organizações mais visíveis são com maior frequência o alvo de campanhas de grupos de interesse e organizações não governamentais, os quais sofreram a influência significativa do consumidor nas últimas décadas (Ettenson & Klein, 2005; Zyglidopoulos et al., 2012).

As organizações têm estado sob crescente escrutínio dos meios de comunicação social nos últimos anos e têm visto a sua legitimidade contestada quando se envolvem em atividades impopulares ainda que legais, isto é, desaprovadas socialmente (Lamin & Zaheer, 2012).<sup>11</sup> O escrutínio refere-se à atenção contínua, intrusiva e crítica de clientes, acionistas, reguladores, meios de comunicação e outros membros do público em relação a determinadas atividades organizacionais (Sutton & Galunic, 1996). Este escrutínio, geral e permanente, é conceitualmente distinto das avaliações negativas específicas após uma crise (Desai, 2011; Sutton & Galunic, 1996). O escrutínio reflete-se no discurso dos meios de comunicação social, porquanto a cobertura destes revela como *stakeholders* importantes e influentes avaliam as organizações e as suas atividades (Deephouse, 1996; Desai, 2011; Rindova et al., 2006).

Os *stakeholders* organizacionais são capazes de tornar as suas exigências conhecidas das organizações através dos meios de comunicação social (Zyglidopoulos et al., 2012). Os meios de comunicação social constituem um fórum público em que os *stakeholders* proporcionam, direta ou indiretamente, *accounts* para as suas reivindicações e posições durante controvérsias envolvendo questões sociais (Patriotta

---

<sup>11</sup> A desaprovação é entendida como *accounts* públicas veiculadas pelos meios de comunicação social que desafiam, criticam ou condenam valores, comportamentos ou atividades das organizações (Vergne, 2012).

et al., 2011). Uma das principais funções dos meios de comunicação social é, por conseguinte, fornecer uma plataforma para a divulgação do ponto de vista dos *stakeholders* externos que se relacionam com, ou afetam, as organizações (Bednar et al., 2013).

Os meios de comunicação social desempenham igualmente um papel importante como terceiros atores nas relações entre as organizações e os *stakeholders* ao proporcionar a oportunidade aos *stakeholders* de conhecer indiretamente as ações das organizações (Deephouse & Heugens, 2009; Grafström & Windell, 2011). Desta forma, os meios de comunicação social constituem para os restantes *stakeholders* uma fonte primária de informações sobre as organizações (Bednar, 2012; Zavyalova et al., 2012). Normalmente, as organizações procuram obter referências elogiosas (Rindova et al., 2006) e tentam evitar a desaprovação (Vergne, 2012).

Um aspeto importante desta função dos meios de comunicação social consiste em prover informações para iniciar a discussão pública de questões importantes (Rice & Bartlett, 2006). Os media podem ser particularmente eficazes em informar a comunidade sobre alguns aspetos desconhecidos do desempenho das organizações (Islam & Deegan, 2010). É, em grande parte, devido a esta função investigadora que os meios de comunicação social têm sido descritos como um “cão de guarda” para a sociedade (Donohue, Tichenor, & Olien, 1995, p. 115). A função de “cão de guarda” dos meios de comunicação social confere-lhes a capacidade para apoiar as atividades organizacionais como legítimas ou denunciá-las como irracionais (Lamertz & Baum, 1998, p. 95), sendo frequentemente referida como uma das suas mais importantes funções (Miller, 2006). O conjunto potencial de informações sobre uma organização que não está disponível ao público, a “sombra corporativa” (Bowles, 1991, p. 387), destaca-se como uma ameaça constante para a legitimidade de uma organização (Islam & Deegan, 2010). A revelação de informações antes desconhecidas, acidentalmente ou por meio das atividades de um grupo de interesse ou de um jornalista, pode, assim, criar problemas de legitimidade a uma organização (Islam & Deegan, 2010). Os *stakeholders* usam a informação divulgada nos meios de comunicação social para decidir se o comportamento das organizações é consistente com as suas expetativas sobre as normas sociais (Zavyalova et al., 2012).

A literatura organizacional tem destacado que os meios de comunicação social atuam como uma arena central de legitimação e distinguem a legitimidade dos meios de comunicação como um aspeto chave da legitimidade (Bansal & Clelland, 2004; Bednar,

2012; Deephouse, 1996; Lamertz & Baum, 1998; Pollock & Rindova, 2003). Este *stakeholder* institucional cria pressões coercivas e normativas para a conformidade com as expectativas do público (Elsbach & Sutton, 1992; Greening & Gray, 1994; Lamertz & Baum, 1998). Desta forma, para além da função de monitorização, os meios de comunicação servem como “propagadores de legitimidade” (Pollock & Rindova, 2003, p. 632). A legitimidade dos meios de comunicação social reflete-se nas comunicações através da imprensa escrita ou das estações de televisão e de rádio (Bitektine, 2011; Dahl & Nesheim, 1998).

A desaprovação leva as organizações a perder credibilidade e o apoio de alguns *stakeholders* (Vergne, 2012). A mera expectativa de que alguns *stakeholders* possam retirar o apoio a uma organização pode constituir razão suficiente para que outros o façam antecipadamente (Salancik & Meindl, 1984; Vergne, 2012). A capacidade dos meios de comunicação social para influenciar a aprovação social das ações organizacionais tem implicações importantes para as organizações. Os *stakeholders* transacionam mais facilmente com, e aprovam, organizações que atendam e superem as suas expectativas (Scott, 1995; Zavyalova et al., 2012). Porque as informações divulgadas através dos meios de comunicação social estão disponíveis a um vasto conjunto de constituintes (Zeghal & Ahmed, 1990), os custos potenciais de reputação para as organizações e gestores que recebem má imprensa são substanciais (Bednar et al., 2013).

Os meios de comunicação social podem desempenhar, ainda, um papel importante na mobilização dos movimentos sociais (e.g., grupos de interesse ambientais) (Bansal, 2005). A cobertura negativa dos meios de comunicação social pode incitar os grupos de interesse e outros *stakeholders* a pressionar as organizações e os governos para a mudança de práticas de negócios (Bansal, 2005). Além disso, sempre que os meios de comunicação social decidem relatar ou divulgar as ações destes grupos externos, a cobertura mediática pode servir para legitimá-los, particularmente porque esta cobertura pode ajudar a definir a forma como o público vê a relação entre a organização e os vários grupos de *stakeholders* (Bednar et al., 2013).

Os *stakeholders* que desejem produzir mudanças nas organizações precisam de considerar a cooptação dos meios de comunicação social como parte de qualquer estratégia para criar grandes mudanças nas práticas organizacionais ou setoriais (Islam & Deegan, 2010). Por exemplo, é reconhecido que os grupos de interesse tentam obter a atenção da media como forma de influenciar a perceção do público sobre as

organizações (Lamin & Zaheer, 2012). Os *stakeholders* podem ainda usar os meios de comunicação social como mensageiros para os líderes organizacionais, a quem de outro modo não teriam acesso, aumentando a relevância de questões específicas e a probabilidade dos interesses destes grupos serem levados em consideração (Bednar et al., 2013).

Os meios de comunicação podem exercer uma grande influência sobre o comportamento das organizações de uma forma geral e, em particular, sobre a responsabilidade social corporativa (Chen & Meindl, 1991; Fombrun & Shanley, 1990; Henriques & Sadosky, 1999; Godfrey, 2005; Zyglidopoulos et al., 2012). As organizações que possuem maior exposição nos media estão sob maior escrutínio em relação aos comportamentos de cidadania corporativa devido à sua maior visibilidade (Brammer & Millington, 2006; Chiu & Sharfman, 2011). Fiss e Zajac (2006, p. 1176) sugerem, inclusive, que as organizações mais visíveis e que recebem mais atenção dos meios de comunicação social tendem a seguir uma abordagem de equilíbrio que procure “acomodar os interesses divergentes dos diferentes constituintes”.

Godfrey (2005, p. 788) alega que a filantropia empresarial – um aspeto da responsabilidade social corporativa – é um “capital moral positivo que atua como uma prova de caráter em nome da organização” quando esta é avaliada negativamente pelos constituintes externos e considerada “mal-intencionada”. As organizações usam de forma estratégica a filantropia empresarial e as respetivas fundações para influenciar a imagem relativa à responsabilidade social nos meios de comunicação social (Werbel & Wortman, 2000). Carroll (2011, p. 429) acrescenta que a mesma lógica deve aplicar-se também aos outros aspetos da responsabilidade social corporativa, na medida em que a maioria deles também pode atuar como “prova de caráter”.

Os estudos anteriores revelam que as avaliações sociais negativas das organizações por parte dos meios de comunicação social influenciam as várias formas de comunicação corporativa (e.g., Aerts & Cormier, 2009; Brown & Deegan, 1998; Deegan et al., 2000). A relação entre a cobertura de questões ou acontecimentos pelos meios de comunicação social e as estratégias de divulgação no relatório anual para legitimar as atividades das organizações tem sido considerada na literatura (e.g., Brown & Deegan, 1998; Deegan et al., 2000, Deegan et al., 2002; Islam & Deegan, 2010; Ogden & Clarke, 2005; Samkin & Schneider, 2010). As respostas das organizações às pressões públicas e/ou à atenção negativa dos meios de comunicação social, envolvendo o aumento das divulgações – principalmente autoelogiosa – visa reduzir a exposição da

organização ao ambiente social e político (Hooghiemstra, 2000). As evidências empíricas sugerem que a cobertura negativa dos meios de comunicação social sobre algum aspeto das operações organizacionais está associada ao aumento das divulgações sociais e ambientais positivas nos relatórios anuais relacionadas com as questões que atraíram maior atenção e influenciaram negativamente a perceção do público (e.g., Brown & Deegan, 1998; Deegan et al., 2002; Islam & Douglas, 2010).

As divulgações através do relatório anual correspondem apenas a um dos elementos de comunicação pública das organizações (Aerts & Cormier, 2009). Os meios de comunicação social constituem igualmente um veículo para as respostas das organizações (Dahl & Nesheim, 1998). Ao contrário dos relatórios anuais, as comunicações das organizações através dos meios de comunicação social são imediatas, oportunas e flexíveis (Aerts & Cormier, 2009). Zeghal e Ahmed (1990) sugerem que os meios de comunicação social, devido ao seu maior alcance e frequência, são mais adequados para uma resposta organizacional a grupos específicos de *stakeholders*, bem como para a atividade das relações públicas. Com efeito, os comunicados de imprensa e as entrevistas dos gestores de topo são suscetíveis de ter cobertura em jornais nacionais, nas estações de televisão e de rádio proporcionando às organizações um público mais vasto além dos usuários dos relatórios anuais (Merkl-Davies & Brennan, 2007). A influência destas comunicações sobre a perceção dos *stakeholders* é superior à de outras formas de divulgação, transformando-as em melhores veículos de gestão de impressões (Brennan et al., 2009). Aerts e Cormier (2009) sugerem que o uso mais tático destas formas de comunicação do que o correspondente às divulgações no relatório anual, com características de longo prazo e conteúdos mais abrangentes, permite-lhes cumprir o objetivo de uma comunicação complementar.

Os agentes organizacionais tentam gerir a própria cobertura mediática utilizando os comunicados de imprensa e os porta-vozes para influenciar o discurso sobre questões específicas (Desai, 2011; Elsbach & Kramer, 1996; Mäkelä & Nasi, 2010). A investigação em gestão de impressões sugere que os gestores podem tentar influenciar a cobertura mediática da organização fornecendo uma resposta pública através dos meios de comunicação social (Zavyalova et al., 2012; ver também Dahl & Nesheim, 1998; Desai, 2011; Elsbach & Kramer, 1996; Elsbach & Sutton, 1992; Greening & Gray, 1994; Pfarrer, DeCelles, Smith, & Taylor, 2008; Sutton & Callahan, 1987; Westphal & Bednar, 2008; Westphal & Deephouse, 2011). Por exemplo, Elsbach e Sutton (1992) demonstraram como as comunicações dos porta-vozes organizacionais nos meios de

comunicação social, em resposta a eventos desfavoráveis, e com recurso a estratégias de gestão de impressões, permitiram às organizações recuperar a legitimidade e restaurar uma imagem positiva inicialmente afetadas pela cobertura negativa dos media. Por seu lado, Dahl e Nesheim (1998) analisaram o impacto dos elementos normativos e reguladores do ambiente societal nas práticas de *downsizing* de um conjunto de organizações norueguesas. A análise mostrou que, se por um lado, a atenção dos meios de comunicação social podia ser considerada um veículo de influência institucional; por outro, as organizações não eram simples destinatários passivos desta atenção. As organizações tentaram influenciar ativamente a credibilidade que possuíam entre os atores do seu meio envolvente através de estratégias de gestão de impressões e recorrendo à imprensa escrita e às estações de televisão como principais veículos para as respostas organizacionais.

O conteúdo mediático não é, portanto, criado de forma isolada nos órgãos de comunicação social, mas formado a partir da constante interação entre os vários atores societais (Grafström & Windell, 2011). Há uma dependência mútua entre os meios de comunicação social e os outros agentes societais (Deephouse & Heugens, 2009). Os meios de comunicação social estão dependentes de informações de diferentes fontes para a produção de notícias (Deephouse & Heugens, 2009), mas as organizações e os restantes *stakeholders* também precisam de aceder aos media para promover os seus objetivos (Grafström & Windell, 2011; ver também Deephouse, 2000).

## **2.5 Em resumo**

A gestão de impressões tem sido identificada como ocorrendo em qualquer situação em que os representantes de uma organização tentam influenciar as atitudes, as opiniões e o comportamento das audiências organizacionais (e.g., Stanton et al., 2004). Desta forma, no contexto da comunicação organizacional, a gestão de impressões é considerada uma tentativa de controlar e manipular as impressões dos públicos relevantes. As organizações usam a gestão de impressões para manter uma aparência de conformidade com os valores e as expectativas sociais. Tal como a maioria dos processos culturais, a gestão da legitimidade assenta fortemente na comunicação – neste caso, a comunicação entre a organização e os seus diversos públicos (Elsbach, 1994). A gestão de impressões tem sido adotada e aplicada para explicar a resposta das organizações que lidam com os desafios à legitimidade (e.g., Hooghiemstra, 2000). As organizações

podem desenvolver várias estratégias para garantir que o seu comportamento é percebido como legítimo. É reconhecido que as estratégias de gestão de impressões são exercidas de forma intencional e consciente (Merkl-Davies & Brennan, 2007), podendo resultar na perda de neutralidade na transmissão da informação.

Os relatórios anuais têm sido o objeto de estudo de um grande número de investigadores, na medida em que, pela sua riqueza de conteúdo e relevância na construção da imagem, constituem um poderoso instrumento de comunicação organizacional (Davison, 2011). A literatura demonstra que a gestão de impressões ocorre comumente nos relatórios anuais (Clatworthy & Jones, 2006). O relatório anual proporciona uma oportunidade para o uso de estratégias de comunicação, a fim de apresentar uma imagem favorável da organização e reforçar a legitimidade com que as atividades organizacionais são vistas (e.g., Samkin & Schneider, 2010).

As cartas aos acionistas podem constituir uma atividade simbólica e emblemática, em vez de uma atividade substantiva (Craig & Brennan, 2012). Sob esta perspetiva, as cartas são um exercício de relações públicas notável para gerir impressões e melhorar a reputação das organizações – anunciam eventos importantes, justificam ações e decisões e proporcionam tentativas de legitimação (e.g., Bournois & Point, 2006). O discurso do presidente é um conjunto de atos comunicativos complexos com conotação simbólica, emocional, cultural e política (Amernic et al., 2010), destinado a influenciar as perceções dos *stakeholders* e da sociedade.

Por sua vez, os grupos de interesse especial têm a capacidade para mobilizar a opinião pública a favor ou a desfavor das organizações e influenciar políticas governamentais. À semelhança destes grupos de interesse, os meios de comunicação social proporcionam um veículo para influências institucionais. A imprensa escrita e as estações de televisão e de rádio expressam normas sociais, podendo reforçá-las ou enfraquecê-las, nomeadamente pela atenção que dedicam às práticas organizacionais das organizações (Dahl & Nesheim, 1998). Contudo, as relações das organizações com os meios de comunicação social envolvem um processo de influência mútua (Greening & Gray, 1994; Zavyalova et al., 2012).

Após a revisão da literatura sobre gestão de impressões, o próximo capítulo apresenta as perspetivas teóricas que constituem o referencial para os estudos empíricos a desenvolver nos capítulos seguintes.



### **CAPÍTULO 3: REVISÃO DA LITERATURA – AS PERSPETIVAS TEÓRICAS**

O capítulo anterior apresentou a literatura relevante relacionada com a gestão de impressões no contexto da comunicação organizacional, bem como uma abordagem geral ao papel dos grupos de interesse especial e dos meios de comunicação social no processo de legitimação organizacional. Este capítulo apresenta as perspetivas teóricas desta pesquisa, com um enfoque especial nas fundamentações teóricas que integram uma abordagem institucional e estratégica de legitimidade. Nesta conformidade, este capítulo fornece os referenciais teóricos para os capítulos seguintes e permite destacar o potencial interpretativo da perspetiva institucional.

A perspetiva institucional, em particular a nova sociologia institucional, tornou-se o quadro teórico dominante nos estudos organizacionais (Lammers, 2011; Palmer, Biggart, & Dick, 2008).<sup>12</sup> Doh et al. (2010) sugerem que a visão institucional é robusta, adaptável e apropriada aos esforços para compreender muitas relações sociais e organizacionais. A nova sociologia institucional foi adquirindo cada vez mais destaque ao explicar as influências ambientais sobre as escolhas estratégicas das organizações a partir de uma perspetiva de gestão estratégica (Pérez-Batres et al., 2010). Desta forma, a abordagem institucional não representa apenas uma das perspetivas sociológicas mais robustas dentro da teoria organizacional (Greenwood & Hinings, 1996; Jamali, 2010), mas tornou-se também um quadro teórico popular para investigar como as organizações lidam com exigências institucionais conflitantes (Pache & Santos, 2010).

Este capítulo compreende quatro secções principais. A primeira parte abrange uma revisão da literatura sobre o conceito de legitimidade. Este conceito é central às teorias que aceitam que uma organização faz parte de um sistema social mais amplo – um sistema em que se assume que uma entidade é influenciada por, e, por sua vez, tem influência sobre a sociedade em que opera (Deegan, 2006). A segunda secção apresenta uma visão geral das perspetivas estratégica e institucional da legitimidade. O capítulo inclui igualmente uma secção dedicada à apresentação das extensões dos modelos teóricos explicativos dos comportamentos estratégicos das organizações, nomeadamente Oliver (1991), Elsbach (1994) e Suchman (1995). A última secção apresenta um resumo deste capítulo.

---

<sup>12</sup> A nova sociologia institucional, também designada de teoria neo-institucional da sociologia ou novo institucionalismo, representa um ramo da teoria institucional intimamente associado à sociologia (DiMaggio & Powell, 1991a; ver também DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Scott, 2001). Este ramo representa uma oposição clara às perspetivas baseadas no pressuposto da racionalidade dos atores organizacionais, distinguindo-se destas por destacar igualmente os aspetos cognitivos e culturais nas organizações (DiMaggio & Powell, 1991a).

### 3.1 A legitimidade – um conceito central às teorias orientadas para um sistema aberto

As organizações procuram estabelecer a congruência entre os valores sociais associados ou implícitos nas suas atividades e as normas de comportamento aceitáveis no sistema social maior do qual fazem parte (Dowling & Pfeffer, 1975). A legitimidade é um julgamento social que, em última análise, é concedido à organização pelos seus constituintes (Ashforth & Gibbs, 1990). Uma vez que as organizações consomem recursos da sociedade, a sociedade avalia continuamente a utilidade e a legitimidade das atividades organizacionais (Savage et al., 2001). Esta dimensão subjetiva também está presente na definição da legitimidade fornecida por Suchman (1995, p. 574): “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”.<sup>13</sup>

A legitimidade é também uma questão de grau (Ogden & Clarke, 2005). Os *stakeholders* podem estar descontentes com uma situação mas, se o nível de insatisfação for suportável, não ocorre nenhuma crise de legitimidade (Breton & Coté, 2006). Além disso, as ações de uma organização podem divergir extensivamente das normas sociais mas, se a divergência passar despercebida, a organização pode conseguir manter a legitimidade (Suchman, 1995). Assim, embora possa ser possuída objetivamente, a legitimidade é criada subjetivamente (Aerts & Cormier, 2009; Linsley & Kajüter, 2008; Ogden & Clarke, 2005; Suchman, 1995). As organizações têm tendência a conciliar (em termos efetivos ou aparentes) os seus sistemas com o sistema social através do processo de legitimação (Chen & Roberts, 2010).

O conceito de legitimidade demonstrou ser relevante para várias perspetivas teóricas (Chen & Roberts, 2010; Deegan, 2002; Gray, Owen, & Adams, 1996), tais como a teoria institucional (DiMaggio & Powell, 1983, 1991a; Meyer & Rowan, 1977), a teoria dos *stakeholders* (Clarkson, 1995; Freeman, 1984), a teoria da dependência dos recursos (Pfeffer & Salancik, 1978, 2003) e a teoria da legitimidade (Dowling & Pfeffer, 1975; Suchman, 1995). A investigação revelou a importância da legitimidade para o sucesso quer das organizações quer dos setores a que pertencem (Deephouse & Suchman, 2008; Pfeffer & Salancik, 2003). A possibilidade de sobreposição teórica

---

<sup>13</sup> A definição de Suchman tornou-se, desde a sua publicação, um ponto de referência na literatura sobre legitimidade organizacional (Bitektine, 2011; Claasen & Roloff, 2012; Palazzo & Scherer, 2006).

entre as teorias sociopolíticas permitiu a alguns autores defender a sua comensurabilidade (Chen & Roberts, 2010; Cho, 2009; Gray, Kouhy, & Lavers, 1995a).<sup>14</sup> Por exemplo, a teoria da legitimidade tem sido associada às restantes vertentes teóricas, nomeadamente a teoria dos *stakeholders* (De Villiers & Van Staden, 2006), a teoria institucional (Bansal & Clelland, 2004; Chung & Parker, 2010; Ogden & Clarke, 2005) e a teoria da dependência de recursos (Branco & Rodrigues, 2008; Oliveira, Rodrigues & Craig, 2010; Oliver, 1991; Tilling & Tilt, 2010), consideradas teorias orientadas para um sistema aberto. Isto significa que qualquer organização é influenciada pela sociedade em que atua e, por sua vez, a organização também influencia a sociedade (Chen & Roberts, 2010; Deegan, 2002; Gray et al., 1995a; Gray, et al., 1996).

A legitimidade tem sido reconhecida como um importante recurso organizacional (Ashforth & Gibbs, 1990; DiMaggio & Powell, 1983, 1991a; Dowling & Pfeffer, 1975; Meyer & Rowan, 1977; O'Donovan, 2002). Uma organização é considerada legítima na medida em que os seus meios e fins parecem estar em conformidade com as normas, valores e expectativas sociais (Dowling & Pfeffer, 1975). Dada esta qualidade normativa, a eficiência e o desempenho por si só não são suficientes (Ashforth & Gibbs, 1990). Uma organização legítima é vista como mais digna e significativa, previsível e confiável (Suchman, 1995). Para as organizações percebidas como legítimas, torna-se mais fácil conseguir recursos económicos, bem como obter os apoios políticos e sociais necessários à sua sobrevivência (Elsbach, 2003; Elsbach & Sutton, 1992; Ogden & Clarke, 2005; Oliver, 1991; Rao, 1994; Samkin, Allen & Wallace, 2010). A legitimidade fornece um “reservatório de apoio” crucial em tempos de crise para as organizações, bem como para os próprios setores de atividade (Vidaver-Cohen & Brønn, 2008, p. 445).

A legitimidade organizacional é um recurso valioso, embora problemático (Ashforth & Gibbs, 1990; Ogden & Clarke, 2005), uma vez que as normas sociais e os valores não são imutáveis (Dowling & Pfeffer, 1975). As mudanças nos valores e nas normas sociais constituem uma motivação para a mudança organizacional e uma fonte de pressão para a legitimação organizacional (Dowling & Pfeffer, 1975). Os valores e as expectativas sociais são muitas vezes contraditórios e difíceis de operacionalizar (Ashforth & Gibbs, 1990). As organizações de maior dimensão respondem perante um

---

<sup>14</sup> Segundo Chen e Roberts (2010), as teorias sociopolíticas partilham uma visão ontológica semelhante e as referências aos seus termos são quase idênticas.

vasto número de constituintes com expectativas e percepções frequentemente conflitantes (Ashforth & Gibbs, 1990). A este propósito, Neu et al. (1998, p. 265) destacam que “contradições existem invariavelmente entre as atividades organizacionais utilizadas para gerar lucros numa economia global e competitiva e outros valores sociais”. Assim, devido à sua natureza dinâmica, este recurso pode ser influenciado ou manipulado pelas organizações (Cho, 2009; Tilling & Tilt, 2010). Os teóricos organizacionais identificaram muitas fontes externas de legitimidade, sendo as mais reconhecidas os governos, as entidades reguladoras, as associações profissionais, os meios de comunicação social, os mercados financeiros, os acionistas, os consumidores e o público em geral (MacLean & Behnam, 2010).

A sociedade permite às organizações operar sob as restrições de um contrato social (Deegan, 2006; Dowling & Pfeffer, 1975; Linsley & Kajüter, 2008), sob o qual uma organização tem legitimidade conferida se atuar dentro dos limites e normas da sociedade (Brown & Deegan, 1998; Deegan, 2006). Este contrato social hipotético é usado para representar a multiplicidade de expectativas que a sociedade tem sobre a forma como uma organização deve prosseguir as suas operações (Guthrie et al., 2004; Samkin & Schneider, 2010).

A existência de uma organização enquanto instituição é condicionada pela função que desempenha no sistema económico e social (Breton & Coté, 2006). É, por isso, expectável que a organização prove ser legítima e relevante para a sociedade ao proporcionar benefícios socialmente desejáveis para a comunidade (Deegan, 2002; O’Keefe & Conway, 2008). Galaskiewicz (1991) sugeriu que as instituições normativas e culturais podem criar incentivos para instigar os atores a envolverem-se em comportamentos socialmente responsáveis. Contudo, parece ocorrer com frequência um *gap* entre a percepção da sociedade sobre como uma organização deve agir e as ações que a mesma desenvolve – o denominado *gap* de legitimidade (Deegan & Unerman, 2011, p. 329).

Um *gap* de legitimidade é uma quebra do contrato social e sobrevém quando as ações e atividades da organização diferem das expectativas e da percepção da sociedade de como a organização deve exercer a sua atividade (O’Donovan, 2002; O’Keefe & Conway, 2008). Uma consequência da falha da gestão em legitimar as atividades organizacionais é a possível intervenção do governo que se espera, na qualidade de órgão eleito, esteja atento às preocupações da comunidade e responda à pressão dos constituintes (Wilmshurst & Frost, 2000). A ameaça à legitimidade organizacional pode

assumir a forma de sanções económicas, políticas e sociais (Dowling & Pfeffer, 1975; Lindblom, 1994; Linsley & Kajüter, 2008).

Se, eventualmente, as organizações perceberem que algumas das suas operações caíram fora dos parâmetros do contrato social previsto pela sociedade em que operam, vão empreender um processo de legitimação (Samkin & Schneider, 2010). Por outras palavras, a legitimação é a forma como uma entidade justifica o seu direito a existir. No entanto, como os limites e as normas sociais podem mudar ao longo do tempo, a organização tem de demonstrar continuamente que as suas ações são legítimas e que se comporta como uma “boa cidadã corporativa” (Hooghiemstra, 2000, p. 56). Deste modo, as organizações precisam de, continuamente, adaptar as suas atividades a requisitos dinâmicos de legitimidade para sobreviverem (Deegan, 2006). As ameaças à legitimidade podem minar a “licença social para operar”<sup>15</sup> e comprometer a sua sobrevivência a médio e longo prazo (Bansal & Kistruck, 2006; Bansal & Roth, 2000; Deegan, 2002). Robinson et al. (2011, p. 493) revelam que a maioria das organizações se envolvem nalgum tipo de atividade de sustentabilidade como forma de reforçar a sua reputação e proteger a sua “licença social para operar”.

A literatura sugere que os constituintes são particularmente suscetíveis de controlar uma organização quando, por exemplo, a atividade organizacional envolve riscos ambientais substanciais ou os constituintes antecipam um relacionamento de longo prazo com a organização (Ashforth & Gibbs, 1990; Meyer & Scott, 1983; Pfeffer, 1981). O tamanho é um antecedente da legitimidade (Baum & Oliver, 1991; Deephouse & Carter, 2005).<sup>16</sup> O tamanho de uma organização também pode afetar a sua visibilidade (Fiss & Zajac, 2006; Pfeffer & Salancik, 1978) e, conseqüentemente, aumentar o problema da legitimidade organizacional, o qual origina mais manifestações de compromisso com objetivos socialmente relevantes (Dowling & Pfeffer, 1975). É reconhecido que as organizações com maior visibilidade e envolvidas no mercado de capitais estão sujeitas a um maior escrutínio do Estado, dos meios de comunicação social e do público (Aerts & Cormier, 2009; Bansal & Clelland, 2004; DiMaggio & Powell, 1991b; Dowling & Pfeffer, 1975).

Dado que a legitimidade resulta no apoio a uma organização por atores societais, uma etapa chave na sua definição consiste em identificar os atores societais relevantes

---

<sup>15</sup> O “contrato social” é frequentemente referido como a “licença da comunidade para operar” (Deegan et al., 2002, p. 319).

<sup>16</sup> Por exemplo, Kostova e Zaheer (1999) sugerem que o poder das multinacionais pode resultar em vantagens económicas, mas também se transforma numa fonte de vulnerabilidade nas atividades não mercantis, tais como a manutenção da legitimidade.

(Deephouse, 1996). Alguns autores defendem que só certos atores têm poder para conferir legitimidade (e.g., Baum & Oliver, 1991; Meyer & Scott, 1983). Um conjunto importante de atores inclui os organismos do Estado que, formalmente, regulam uma organização e, por conseguinte, têm autoridade sobre a mesma (Baum & Oliver, 1991). Outro grupo de atores chave é a opinião pública com um importante papel na definição e manutenção dos padrões de aceitabilidade (Deephouse, 1996; Elsbach, 1994; Meyer & Rowan, 1977). O público em geral é muitas vezes o grupo mais afetado pelos acontecimentos organizacionais que ameaçam a legitimidade e a imagem de uma organização. Este grupo inclui os consumidores lesados pela má qualidade dos serviços prestados ou produtos defeituosos, os potenciais consumidores atentos ao desempenho da organização, os cidadãos das comunidades prejudicados pela poluição ambiental resultante da atividade organizacional, bem como aqueles que são afetados pelos despedimentos coletivos (Elsbach, 2003). Porque estes grupos incluem um grande número de indivíduos, e podem estar associados a partidos políticos influentes, as suas queixas recebem considerável atenção pelos meios de comunicação social (Elsbach, 2003; Lamertz & Baum, 1998).

No respeitante aos *stakeholders* de uma organização do setor empresarial do Estado, embora estes possam não ter alternativas na escolha dos prestadores de serviços considerados essenciais (Ogden & Clarke, 2005), têm uma voz que pode ser ouvida politicamente (Samkin & Schneider, 2010). A falta de legitimidade pode, assim, ter repercussões políticas. Além disso, devido à resultante exposição aos múltiplos *stakeholders*, as organizações com maior visibilidade nos meios de comunicação social enfrentam maiores pressões para adaptar a definição das suas ações às expectativas das várias fontes (Fiss & Zajac, 2006). Contudo, de forma geral, a legitimidade de uma questão específica está relacionada com a legitimidade dos atores envolvidos (Vaara & Monin, 2010).

A perceção dos *stakeholders* sobre a adequação do comportamento organizacional pode ser influenciada pela forma como as organizações lidam com os diferentes atores (Monfardini et al., 2013). A gestão dos múltiplos *stakeholders* representa um desafio organizacional único. Nesta conformidade, é de suma importância que as organizações determinem com precisão a relevância de cada grupo de *stakeholders* (Henriques & Sadorsky 1999; Monfardini et al., 2013; Pérez-Batres et al., 2012; Pérez-Batres et al., 2010). No entanto, a identificação dos *stakeholders*

influentes permanece uma questão empírica (Buysse & Verbeke, 2003; Pérez-Batres et al., 2012).

A perda de legitimidade pode ameaçar a sobrevivência a longo prazo das organizações, o que sugere que a preservação da legitimidade é uma das tarefas mais importantes que o líder de uma organização pode enfrentar (Oliver 1992; Vidaver-Cohen, & Brønn, 2008). A legitimidade organizacional é social e cumulativamente construída ao longo da vida de uma organização e, portanto, sucede que a história da legitimidade de uma organização vai influenciar a forma como o público percebe os seus esforços contínuos para a manter ou para a defender (Lamin & Zaheer, 2012). A organização que construiu um *stock* de “capital moral” é suscetível de ser vista de forma menos cínica pelo público do que aquela que não tem a mesma reserva (Lamin & Zaheer, 2012, p. 57).

A divulgação pública de informações é um meio eficaz para implementar estratégias de legitimação (Dowling & Pfeffer, 1975; Lindblom, 1994). Gray et al. (1996, p. 45) colocaram a ideia da seguinte forma: “A informação é um elemento importante que pode ser empregue pela organização para gerir (ou manipular) o *stakeholder* a fim de obter o seu apoio e aprovação, ou para distraí-lo da sua oposição e desaprovação”. Ao legitimar as suas ações por meio da divulgação, a organização espera poder justificar a continuidade da sua existência (Guthrie & Parker, 1989; Tilling & Tilt, 2010). Merkl-Davies e Brennan (2011) observam que as explicações sociológicas (e.g., as teorias da legitimidade, dos *stakeholders* e institucional) sobre as divulgações narrativas discricionárias respeitam ao comportamento de divulgação da gestão em resposta às preocupações dos *stakeholders* e como forma de demonstrar a legitimidade organizacional.

A legitimidade – ou a falta dela – é uma questão crucial no contexto da mudança, ou seja, a mudança organizacional exige legitimação (Erkama & Vaara, 2010). Em particular, mudanças dramáticas, tais como as reestruturações organizacionais, envolvem crises de legitimidade que questionam não apenas as decisões em curso, mas também a legitimidade de toda a organização e da própria gestão (Erkama & Vaara, 2010; ver também Kostova & Zaheer, 1999).<sup>17</sup> O governo também pode impor uma regulamentação sobre um setor e, deste modo, infligir custos

---

<sup>17</sup> Erkama e Vaara (2010) consideram que as reestruturações organizacionais estão a mudar as organizações contemporâneas e os setores de atividade a um ritmo sem precedentes. Os autores sugerem ainda que, por um lado, a reestruturação organizacional é vista como uma força positiva que aumenta a eficiência, a vantagem competitiva e a criação de valor para os acionistas. Por outro lado, as implicações sociais e humanas resultantes de cortes nos custos e demissões são dramáticas.

de conformidade às organizações (Gan, 2006). Os arranjos regulatórios compreendem rotinas e procedimentos organizacionais institucionalizados que ocasionalmente são assinalados por crises económicas ou políticas (Canning & O'Dwyer, 2013). Estas crises também induzem mudanças ou, pelo menos, iniciam uma procura por arranjos institucionais alternativos (Canning & O'Dwyer, 2013).

Como a legitimidade não é diretamente observável, Beelitz e Merkl-Davies (2012) sugerem que os investigadores inferem processos e efeitos legítimos, concentrando-se em acontecimentos que violam as normas sociais, valores e crenças, e, portanto, constituem uma ameaça óbvia à legitimidade organizacional. São exemplos as reestruturações e reorganizações (e.g. Arndt & Bigelow 2000; Erkama & Vaara, 2010), as privatizações e desmutualizações (e.g., Craig & Amernic 2004a, 2006, 2008; Ogden & Clarke 2005), as catástrofes ambientais (e.g. Hooghiemstra 2000) e os escândalos corporativos (e.g., Breton & Coté, 2006; Craig & Amernic, 2004b; Elsbach 1994; Lightstone & Driscoll, 2008; Linsley & Kajüter, 2008; O'Keefe & Conway, 2008). À semelhança dos estudos anteriores, assume-se que a gestão usa a comunicação corporativa como instrumento na gestão da legitimidade organizacional.

As estratégias podem ser classificadas de acordo com o conceito subjacente de legitimidade (ou seja, estratégico ou institucional) e se implicam alterações reais nas práticas ou valores organizacionais ou se, alternativamente, simplesmente manipulam as perceções das audiências sobre as práticas e valores organizacionais (Beelitz & Merkl-Davies, 2012). A distinção entre estas diferentes perspetivas da legitimidade é analisada na próxima secção.

### **3.2 As perspetivas estratégica e institucional da legitimidade**

A legitimidade pode ser conceitualizada a partir de uma perspetiva estratégica ou institucional (Ashforth & Gibbs, 1990; Oliver, 1991; Suchman, 1995). Estas perspetivas diferem na explicação de como a congruência entre o sistema social e o sistema organizacional é atingida ou de como uma organização legítima justifica a sua posição (Chen & Roberts, 2010).

Ao adotar um foco de estrutura, a perspetiva institucional (e.g., DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977, 1991; Zucker, 1987) considera a legitimidade como a consciência coletiva e o reconhecimento das práticas de uma organização como aceitáveis, adequadas e desejáveis (Brennan & Merkl-Davies, 2013; Suchman, 1995).

Para conquistar o apoio dos *stakeholders* e assegurar a sua sobrevivência a longo prazo, a organização adota discursos, políticas e práticas de gestão que refletem as expectativas dos atores que compõem o seu ambiente (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). As influências institucionais são exercidas sobre as organizações por meio de regras e regulamentos, prescrições normativas e expectativas sociais (Pache & Santos, 2010; Scott, 2001). Do ponto de vista institucional, a legitimidade “reside na mente das pessoas” (Breton & Coté, 2006, p. 517) e é concedida pelas audiências organizacionais quando estas percebem que as práticas organizacionais são congruentes com os valores, normas e regras sociais (Beelitz & Merkl-Davies, 2012; Brennan & Merkl-Davies, 2013). Contrariamente a outras perspectivas teóricas (e.g., teoria da legitimidade) que por si só não expressam especificamente como atender às expectativas sociais e obter o apoio social, a perspectiva institucional realça que as organizações podem incorporar normas e regras institucionalizadas para obter estabilidade e reforçar as suas probabilidades de sobrevivência (Chen & Roberts, 2010).

Os valores, as normas e as expectativas do contexto funcionam como mitos poderosos, altamente racionalizados e subtis, de por que razão as organizações devem existir e como devem funcionar (Asforth & Gibbs, 1990; Meyer & Rowan 1977). Por exemplo, os objetivos assumidos e prosseguidos pelas organizações e os meios expetáveis para atingi-los são parte da tipificação ou identidade social de “como um negócio deve ser conduzido” (Lamertz & Baum, 1998, p. 99; ver também Scott, 1995). A perspectiva institucional prevê que as organizações adotem comportamentos de negócios específicos para alcançar o acesso a recursos e o apoio dos *stakeholders* críticos (DiMaggio & Powell, 1983; Oliver, 1991; Scott, 1995). Baum e Powell (1995, p. 530) referem ainda que, porque as organizações “raramente operam isoladas do Estado, das profissões e de influências societais mais amplas, a legitimidade sociopolítica não pode ser ignorada”.

As organizações respondem às pressões sociais e institucionais e às expectativas por meio do isomorfismo ou *decoupling* (Beelitz & Merkl-Davies, 2012; DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). DiMaggio e Powell (1983, p.150) designam por “isomorfismo” o processo pelo qual as organizações são forçadas a adotar estruturas e sistemas similares, tornando as suas práticas idênticas entre si, num dado campo organizacional.<sup>18</sup> Nestes campos, as questões de ordem cultural, social e política

---

<sup>18</sup> Os campos são conjuntos de organizações que “constituem uma área reconhecida da vida institucional: os principais fornecedores, recursos e consumidores, agências reguladoras e outras organizações que produzem produtos ou serviços similares”, isto é, incluem

explicam a mudança (Major & Ribeiro, 2009; Vieira, 2009). O isomorfismo organizacional aumenta a legitimidade organizacional (Deephouse, 1996; DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Major e Vieira (2009, pp. 45-46) sugerem que “se as organizações pretendem adquirir legitimidade no meio em que operam, necessitam de adoptar posições, políticas, programas e procedimentos que são entendidos como apropriados, racionais e correctos, e que como tal incorporam mitos”. Assim, as estruturas e os comportamentos das organizações que partilham o mesmo ambiente tornam-se gradualmente homogéneos, em resposta às expetativas institucionais e para reforçar a legitimidade organizacional (Deephouse, 1996; DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Contudo, os campos organizacionais variam na configuração das estruturas mais amplas e nas regras de legitimação (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Pache & Santos, 2010). Em resultado, os campos organizacionais também diferem nas exigências de desempenho exercidas sobre as organizações que os compõem (Chiu & Sharfman, 2011; Matten & Moon, 2008).

Neste contexto, destacam-se três tipos de mecanismos por meio dos quais ocorrem mudanças isomórficas institucionais: o isomorfismo coercivo, o isomorfismo mimético e o isomorfismo normativo (DiMaggio & Powell, 1983). O primeiro resulta de pressões formais e informais exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais dependem e por expetativas ou valores sociais. De forma geral, as organizações procuram a legitimidade através do isomorfismo coercivo (DiMaggio & Powell, 1983), ou seja, da conformidade com os valores, as normas e as expetativas dos constituintes (Ashforth & Gibbs, 1990). Conforme Meyer e Rowan (1977) sugerem, as organizações adotam formas que são institucionalizadas e legitimadas pelo Estado. A perspectiva institucional identifica o governo como um elemento-chave da sociedade moderna (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). De facto, os teóricos institucionais definem os governos como os pilares da regulamentação na sociedade e identificam-nos como um componente-chave que confere legitimidade (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 1995). O Estado pode atuar no sentido de tornar os campos organizacionais mais similares, sobretudo através de mecanismos normativos e

---

a “totalidade dos atores relevantes” (DiMaggio & Powell, 1983, p. 148). Scott (1991) acrescenta que o campo organizacional inclui qualquer ator que exerça uma influência cognitiva, coerciva ou normativa sobre uma determinada organização. Sine e David (2003, p. 186) sugerem que o conceito de “campo organizacional” é semelhante ao conceito de “indústria”, mas mais inclusivo. De acordo com estes autores, este último conceito refere-se apenas a um grupo de organizações que produzem produtos semelhantes e as suas relações económicas com compradores e fornecedores.

coercivos (DiMaggio & Powell, 1983). Uma fonte de isomorfismo coercivo na Europa é a própria União Europeia que, através da desregulamentação dos negócios e da liberalização dos mercados, tem desafiado o corporativismo europeu (Matten & Moon, 2008).

As entidades reguladoras constituem uma das pressões institucionais mais significativas (Samkin & Schneider, 2010), nomeadamente num setor em que existe necessidade de corrigir falhas de mercado decorrentes da existência de externalidades, poder de mercado, monopólios naturais, informação imperfeita e assimétrica e com obrigações de serviço público. No isomorfismo coercivo, a autoridade e o poder são elementos para a sua existência (Scott, 1987, 1991). Os atores sociais atribuem maior legitimidade à mudança quando esta é iniciada por alguém ou algo a quem notoriamente é reconhecida autoridade e competência (Major & Ribeiro, 2009).

Powell (1988, p. 119) sugere que os “próprios ambientes organizacionais são organizados coletivamente – e as fontes externas de influência são muito mais multifacetadas do que um foco exclusivo no provimento de recursos sugere”. Apenas alguns pesquisadores reconheceram os grupos de interesse como fonte de isomorfismo estrutural (DiMaggio & Powell, 1983; Oliver, 1991). Contudo, o surgimento de grupos de interesse bem organizados e vocais, tais como os sindicatos, as associações de defesa dos consumidores, as associações de defesa do ambiente e algumas associações empresariais, têm chamado a atenção para a incongruência entre as ações organizacionais e os valores dos restantes públicos (Neu et al., 1998), constituindo uma fonte de pressão institucional.

No entanto, nem todo o isomorfismo institucional deriva da autoridade coerciva. No isomorfismo mimético, a imitação assume um papel central e assumir outras organizações como modelo de atuação constitui uma resposta à incerteza (DiMaggio & Powell, 1983). Quando os objetivos são ambíguos ou o ambiente cria uma incerteza simbólica (DiMaggio & Powell, 1983), as organizações procuram mostrar que são semelhantes a outras organizações em diversos aspetos, “através da imitação de práticas aceites socialmente como legítimas e percebidas como conduzindo ao sucesso” (Major & Ribeiro, 2009, p. 47). Por exemplo, é reconhecido que as pressões miméticas e normativas exercem uma influência significativa sobre os compromissos corporativos

de acordo com a *Global Compact* e a *Global Reporting Initiative* (Pérez-Batres et al., 2010).<sup>19</sup>

O isomorfismo normativo diz respeito ao processo de mudança decorrente da profissionalização, em consequência da legitimidade conferida pela educação formal (acadêmica ou complementar), bem como das *networks* profissionais, como ordens e associações, e resulta na difusão de normas e métodos de trabalho similares que permeiam as organizações (DiMaggio & Powell, 1983; Major & Ribeiro, 2009). Quando uma instituição como o Estado sinaliza uma forma “correta” de agir, na ausência de sanções, nomeadamente sanções legais, as organizações e os indivíduos são influenciados através de um processo normativo (e.g., uma nação a assinar o protocolo de Quioto) (Pérez-Batres et al., 2010; ver também Scott, 1995). De qualquer forma, as organizações que estejam em conformidade com as estratégias, estruturas e processos utilizados por outras organizações são reconhecidas pelos reguladores e pelo público, em geral, como sendo mais legítimas do que aquelas que se desviam do comportamento normal (Deephouse, 1996). As três forças isomórficas integram as organizações num setor institucional e garantem-lhes um *status* legítimo (He & Baruch, 2010).

Como alternativa às práticas isomórficas, os processos e as estruturas organizacionais podem apenas parecer estar em conformidade com as regras e normas societais. Na sua formulação inicial, Meyer e Rowan (1977) definiram o *decoupling* como a adoção de uma estrutura organizacional para fins de legitimidade, mas sem a correspondente implementação na prática devido a um conflito com questões de eficiência. Similarmente, Pache e Santos (2013), baseando-se em Scott (2003), consideram que o *decoupling* ocorre quando as organizações se conformam firmemente com os significados e categorias ritualmente definidos pelo meio ambiente, mas não tentam realmente implementá-las ao nível operacional. Alguns autores reinterpretaram o conceito de “estrutura” nos estudos empíricos para incluir elementos organizacionais, tais como programas, políticas, imagens e decisões (Boxenbaum & Jonsson, 2008, p. 90). Nesta conformidade, o compromisso com uma norma pode ser puramente simbólico, dissociado das práticas organizacionais (Boxenbaum & Jonsson, 2008). Este tipo de comportamento, considerado de natureza cerimonial, não visa melhorar a

---

<sup>19</sup> Embora mais difíceis de distinguir, os processos miméticos e as pressões normativas têm também incentivado a responsabilidade social corporativa (Matten & Moon, 2008). A *Global Compact* é identificada como sendo uma influência transnacional capaz de permeiar as agências reguladoras (Pérez-Batres et al., 2010).

eficiência organizacional nem beneficiar a comunidade como um todo (Ashforth & Gibbs, 1990; Elsbach & Sutton, 1992; Meyer & Rowan, 1977), mas apenas assegurar “a legitimidade da organização e benefícios para um grupo específico de indivíduos” (Major & Ribeiro, 2009, p. 48).<sup>20</sup> Numa perspectiva institucional, a gestão de impressões é conceitualizada como *decoupling* (Boxenbaum & Jonsson, 2008; Brennan & Merkl-Davies, 2013).

Adotando um foco de agência, a perspectiva estratégica (e.g., Ashforth & Gibbs, 1990; Dowling & Pfeffer, 1975; Lindblom, 1994; Pfeffer, 1981; Pfeffer & Salancik, 1978; Oliver, 1991) assume a legitimidade como um recurso operacional que as organizações extraem dos seus ambientes culturais e empregam no cumprimento dos objetivos organizacionais (Suchman, 1995). Segundo esta perspectiva, a legitimidade é, em certa medida, controlável pelas organizações (Ashforth & Gibbs, 1990; Oliver, 1991). Assim, as organizações são capazes de fazer escolhas estratégicas para alterar o *status* da sua legitimidade e cultivar este recurso através da ação corporativa, ao adaptar as suas atividades e ao mudar percepções (Aerts & Cormier, 2009; Linsley & Kajüter, 2008). Coerente com essa perspectiva, o processo de legitimação é “intencional, calculado e frequentemente opositivo” (Suchman, 1995, p. 576). Os teóricos de legitimidade estratégica preveem recorrentes conflitos entre a gestão e a sociedade no que respeita à forma assumida pelas atividades de legitimação (Savage et al., 2001).

As organizações podem desenvolver várias ações para garantir que o seu comportamento é percebido como legítimo. Uma das opções é tentar, através do aumento da divulgação social corporativa, alterar a percepção do público sobre a legitimidade organizacional (Hooghiemstra, 2000; Neu et al., 1998). Ao diminuir a exposição às pressões sociais e políticas, as divulgações sociais corporativas constituem um instrumento de legitimação (Cho et al., 2012; Cho & Patten, 2007; Deegan, 2002).

Embora existam distintos pontos de vista sobre a legitimidade, a maioria dos teóricos organizacionais concorda que a legitimidade está intimamente relacionada com a institucionalização de fenómenos sociais específicos e com a estabilidade das relações sociais (Erkama & Vaara, 2010; Meyer & Rowan, 1977; Suchman, 1995). À semelhança da abordagem institucional, a abordagem estratégica chama a atenção para o modo como os atores externos podem atuar como *gatekeepers* em relação aos principais recursos e à legitimidade, restringindo as organizações a comportarem-se de

---

<sup>20</sup> Os teóricos institucionais salientam que as estruturas, as regras, os planos e os objetivos são vistos como mitos e rituais que reforçam a estabilidade das organizações e legitimam as ações organizacionais externamente (e.g., Hopper & Powell, 1985; Meyer & Rowan, 1977; ver também Moll, Burns, & Major, 2006).

determinada forma (Sonpar, Pazzaglia, & Kornijenko, 2010). Brennan e Merkl-Davies (2013) observam que a perspectiva estratégica da legitimidade é predominante nos estudos sobre a gestão de impressões nas organizações, porquanto ajusta-se melhor ao conceito de gestão de impressões baseado na agência e apresentado pela psicologia social. Contudo, porque as organizações enfrentam quer desafios estratégicos quer pressões institucionais, é importante incorporar esta dualidade numa abordagem mais lata que destaque ambas as formas pelas quais a legitimidade atua – como um recurso manipulável e como um sistema de crenças tomado por certo (Suchman, 1995). Assim, a abordagem estratégica tem sido muitas vezes integrada com a abordagem institucional para fornecer uma fundamentação teórica na explicação de como e por que razão os atores, apesar das restrições institucionais, não agem de forma congruente com as expectativas institucionais (Sonpar et al., 2010), conforme abordado na próxima secção.

### **3.2.1 Gestão simbólica *versus* gestão substantiva da legitimidade**

Os gestores podem recorrer a uma ampla variedade de práticas na tentativa de legitimar as atividades e os fins das organizações. Os teóricos organizacionais identificaram duas abordagens específicas pelas quais as organizações gerem a sua legitimidade: a gestão substantiva e a gestão simbólica (Ashforth & Gibbs, 1990; Westphal & Zajac, 1994, 1998). A abordagem substantiva envolve mudanças reais nos objetivos, estruturas e processos organizacionais, ou nas práticas institucionalizadas, por exemplo, sob a forma de isomorfismo coercivo (Ashforth & Gibbs, 1990). No entanto, uma função importante da gestão é simbólica (Elsbach, 1994; Pfeffer, 1981; Meyer & Rowan, 1977). Na abordagem simbólica, ao invés de realmente mudar a sua forma de atuação, a organização pode simplesmente apresentá-la ou geri-la simbolicamente de modo a parecer coerente com os valores e expectativas sociais (Ashforth & Gibbs, 1990; Pfeffer, 1981). Assim, a gestão simbólica é considerada uma forma de gestão de impressões (Arndt & Bigelow, 2000; Ashforth & Gibbs, 1990; Bansal & Kistruck 2006; Rodrigue et al., 2013).

A legitimidade organizacional é muitas vezes construída e mantida através de ações simbólicas (Dowling & Pfeffer, 1975; Elsbach, 1994; Meyer & Rowan, 1977; Pfeffer, 1981; Weaver, Treviño, & Cochran, 1999b), as quais fazem parte da imagem pública da organização, bem como através de significados simbólicos que muitas vezes são marginais face aos objetivos, métodos de operação e principais *outputs*

organizacionais (Neu et al., 1998). Este argumento apoia a proposta de Dowling e Pfeffer (1975) de que: (a) a organização pode tentar, através da comunicação, alterar a definição de legitimidade social para que esteja em conformidade com as práticas, valores e *outputs* da organização; (b) a organização pode tentar, também, através da comunicação, identificar-se com símbolos, valores ou instituições que possuam uma forte base de legitimidade social (ver também Lindblom, 1994).

A gestão é capaz de influenciar a construção social da realidade e fornecer novas justificações para as práticas organizacionais à medida que os valores mudam (Ashforth & Gibbs, 1990; Pfeffer & Salancik, 1978). As organizações têm um poder discricionário considerável sobre a forma como representam as suas atividades substantivas (Bansal & Kistruck, 2006). Além disso, a incerteza dificulta a identificação e a definição de ações substantivas por parte dos *stakeholders* (Bansal & Kistruck, 2006). O uso de símbolos permite que as ações sejam interpretadas de acordo com as normas e valores dominantes (Lounsbury & Glynn, 2001; Pfeffer, 1981; Rao, 1994; Zott & Huy, 2007). Isto significa que os símbolos podem ser usados para ofuscar ou até mesmo mudar o significado das ações substantivas das organizações (Bansal & Kistruck, 2006; Zajac & Westphal, 1995).

Os símbolos sugerem categorizações que ajudam os indivíduos a interpretar situações sociais ambíguas (Ashforth & Humphrey, 1997). O seu uso é particularmente importante para as organizações que operam em contextos altamente incertos, assim como para os *stakeholders* quando consideram difícil avaliar e controlar o que podem obter de uma organização (Zott & Huy, 2007). Nestas condições, as avaliações de organismos respeitáveis constituem um mecanismo através do qual as realizações dos atores sociais são reconhecidas (Rao, 1994; Scott, 1995; Zott & Huy, 2007). Rao (1994) observou que as vitórias dos primeiros fabricantes de automóveis nos concursos de certificação constituíam testes sociais que legitimavam as organizações e melhoravam as suas reputações. O poder potencial destes sinais normativos é um tema consistente na literatura institucional (Scott, 1995; Suchman, 1995) e os teóricos organizacionais têm demonstrado que as ações puramente simbólicas podem ser mais eficazes em condições de ambiguidade e incerteza (Bansal & Kistruck, 2006; Westphal & Zajac, 1995, 1998; Zott & Huy, 2007).

A linguagem e o simbolismo podem também ser usados como resposta às ameaças à legitimidade (Elsbach, 1994; Elsbach & Sutton, 1992; Hooghiemstra, 2000). Várias estratégias estão ao dispor das organizações que pretendam gerir simbolicamente

as suas atividades (e.g., Ashforth & Gibbs, 1990; Dowling & Pfeffer, 1975; Elsbach, 1994; Oliver, 1991; Suchman, 1995). É expeável, portanto, observar exemplos de organizaões que utilizam divulgaões voluntárias para simbolicamente gerirem a sua legitimidade organizacional (Lightstone & Driscoll, 2008).

Embora os constituintes prefiram, geralmente, ações substantivas, as organizaões podem optar por proporcionar apenas garantias simbólicas, a fim de preservar a flexibilidade e os recursos organizacionais (Ashforth & Gibbs, 1990; Oliver, 1991). Suchman (1995, p. 579) também reconhece que os gestores tendem a favorecer a “flexibilidade e a economia do simbolismo”, em oposição às ações substantivas nas interações com a sociedade. Quanto maior o poder, a motivaão e a habilidade política dos *stakeholders*, mais provável é a tentativa por parte das organizaões, pelo menos simbolicamente, de transmitir o que os *stakeholders* querem ouvir (Bansal & Kistruck, 2006; Pfeffer & Salancik, 1978). Por outro lado, as organizaões são suscetíveis de proporcionar uma resposta substantiva ao invés de simbólica quanto maior for a consistência entre as preferências dos constituintes e a própria agenda organizacional (Bansal & Kistruck, 2006; Pfeffer & Salancik, 1978).

A distinção entre legitimaão material e simbólica pode diluir-se com o tempo à medida que as práticas simbólicas são incorporadas na cultura e geram estruturas e processos complementares (Ashforth & Gibbs, 1990). Os teóricos organizacionais reconhecem que as atividades simbólicas de uma organizaão podem produzir efeitos substantivos ao longo do tempo (Bansal & Kistruck, 2006; Friedland & Alford, 1991). Por exemplo, quando uma organizaão comunica o que pretende fazer, os *stakeholders* podem unir esforços em torno da causa mencionada, comprometendo recursos e tempo, para se certificarem de que as impressões simbólicas correspondem a ações substantivas (Bansal & Kistruck, 2006). Desta forma, a pesquisa institucional sugere que as representações simbólicas e os resultados substantivos se reforçam mutuamente (Bansal & Kistruck 2006). Consequentemente e na maioria dos casos, os investigadores não são capazes de separar completamente os aspetos simbólicos e substantivos das atividades organizacionais e sugerem que, em grande parte das ações, a gestão das perceções organizacionais envolve ambos (Elsbach, 2003). Seja qual for a forma de legitimaão, a intenção é a mesma: promover a crença entre os constituintes de que as atividades e fins da organizaão são congruentes com as suas expeativas, valores e normas (Ashforth & Gibbs, 1990).

Uma vez que a sobrevivência de uma organizaão ao longo do tempo depende

muitas vezes da sua conformidade com as expectativas normativas em vez de simplesmente operar com maior eficiência (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Oliver, 1991), a importância de assegurar a compreensão e aceitação de novas estratégias organizacionais entre os principais constituintes é um elemento central do imperativo da legitimidade para as organizações (Fiss & Zajac, 2006). Porém, a mudança estratégica envolve, frequentemente, lutas simbólicas sobre o propósito e a direção de uma organização (Fiss & Zajac, 2006; Westphal & Zajac, 1994, 1998). Geppert e Lawrence (2008) argumentam que a gestão simbólica funciona principalmente quando são discutidos projetos e atividades futuros.

A seção seguinte apresenta as extensões dos modelos baseados numa abordagem estratégica da legitimidade que constituem os referenciais teóricos desta pesquisa.

### **3.3 Modelos baseados numa abordagem estratégica da legitimidade**

A perspectiva teórica dominante na pesquisa sobre a gestão de impressões num contexto de comunicação organizacional é a teoria da agência, apesar das evidências do seu limitado poder explicativo (Merkl-Davies & Brennan, 2007). Neste campo de investigação, é reconhecida a necessidade de perspectivas teóricas alternativas que permitam compreender a manipulação organizacional das percepções dos *stakeholders* externos (Beelitz & Merkl-Davies, 2012; Brennan & Merkl-Davies, 2013; Merkl-Davies & Brennan, 2007).

Por outro lado, as formulações tradicionais da perspectiva institucional têm sido acusadas de negligenciar as questões relacionadas com o poder e o interesse nas organizações, como analisado no primeiro ponto desta seção. Os pontos seguintes apresentam os desenvolvimentos dos modelos teóricos explicativos das respostas estratégicas das organizações às exigências do ambiente institucional. Os três quadros teóricos apresentados reconhecem as divergências de interesses entre as organizações e os constituintes e, portanto, baseiam-se numa perspectiva de gestão estratégica das respostas organizacionais. Estes modelos têm sido objeto de reconhecimento teórico e empírico neste domínio do conhecimento científico.

### 3.3.1 A agência ativa e os interesses na análise institucional

O conceito de instituição tem sido um dos pilares da teoria sociológica, mas apenas adquiriu destaque mais recentemente nos estudos organizacionais (Barley & Tolbert, 1997; DiMaggio & Powell, 1983, 1991a; Meyer & Rowan, 1977). As instituições são o fundamento da vida social (Campbell, 2004) e são geralmente definidas como “regras, normas e crenças que descrevem a realidade da organização, explicando o que é, e não é, o que pode ser posto em prática e o que não pode” (Hoffman, 1999, p. 351). Estes entendimentos, tomados por certos e culturalmente absorvidos, especificam e justificam os arranjos sociais e os comportamentos formais e informais (Garud, Hardy, & Maguire, 2007). O estudo das instituições tem-se baseado essencialmente na forma como as instituições exercem influência estabilizadora sobre os processos sociais (DiMaggio & Powell, 1983; Perkmann & Spicer, 2007).

Historicamente, a perspectiva institucional tem sido usada como quadro teórico para explicar sobretudo a homogeneidade organizacional observada nos campos organizacionais (Battilana, Leca, & Boxenbaum, 2009; DiMaggio & Powell, 1983; Tolbert & Zucker, 1983). Os teóricos institucionais tendem a concentrar-se na forma como as organizações adquirem legitimidade, descrevendo processos de isomorfismo e conformidade com determinado campo organizacional (DiMaggio & Powell 1983; Meyer & Rowan, 1977). A perspectiva institucional (e.g., DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 1995) vê as instituições como “socialmente construídas, reproduzidas por rotinas, sistemas de regras ou programas” (Jepperson, 1991, p. 149).

Os teóricos institucionais têm enfatizado a importância da conformidade com o ambiente externo e a conveniência em aderir a regras e normas externas para a sobrevivência da organização (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Oliver, 1991). Conforme observado por Covalleski e Dirsmith (1988, p. 563), “o tema geral da perspectiva institucional é que a sobrevivência de uma organização exige que esta se conforme com as normas sociais de um comportamento aceitável”. No entanto, os teóricos organizacionais foram criticados por subestimarem os papéis da agência ativa, poder e resistência nas relações entre a organização e o seu ambiente (Covalleski & Dirsmith, 1988; DiMaggio, 1988; Elsbach & Sutton, 1992; Goodstein, 1994; Guerreiro, Rodrigues, & Craig, 2012; Oliver, 1991; Powell, 1991). Oliver (1991, p. 151) resumiu estas críticas, acrescentando que “os teóricos institucionais, em virtude de seu foco, tendem a limitar a sua atenção aos efeitos do ambiente institucional na

conformidade estrutural e no isomorfismo e a ignorar o papel da agência ativa e da resistência nas relações organização-ambiente”.

Enquanto as formulações tradicionais da abordagem institucional admitem que as organizações apenas dispõem de um repertório de respostas muito limitado, sendo a prescrição exclusiva “conformidade, agora ou mais tarde” (Scott, 2001, p. 170), desenvolvimentos mais recentes sugerem que a procura de legitimidade num campo organizacional não conduz necessariamente à conformidade sem reservas (Lamertz, Heugens, & Calmet, 2005; Oliver, 1991; Suchman, 1995). Deste modo, a conformidade ou a resistência às pressões institucionais constituem escolhas estratégicas que são afetadas por interesses organizacionais (Covaleski & Dirsmith, 1988; Goodstein, 1994; Powell, 1991). Goodstein (1994) observa que a conformidade, ou a resistência às pressões institucionais, é suscetível de refletir as preocupações institucionais e técnicas, e que as organizações podem avaliar ativamente em que medida a conformidade lhes permite melhorar as questões técnicas, tais como a eficiência ou a aquisição de recursos. A este respeito, é fundamental a constatação de que a institucionalização completa e incontestável é rara e que os interesses e as agências desempenham um papel importante na determinação de como as organizações se adaptam aos seus ambientes institucionais (Goodrick & Salancik, 1996; Jamali, 2010).

DiMaggio e Powell (1983, p. 150) reconheceram que “as organizações não competem apenas por recursos e clientes, mas por poder político e legitimidade institucional, pela adequação social bem como económica”. Por seu lado, Shapiro e Matson (2008) observam que, apesar da teoria neo-institucional, de uma forma geral, dar pouca atenção ao poder, interesses e processos sociopolíticos, ela não os ignora completamente. Acrescentam ainda que, quando vista como um processo e não apenas como um resultado, a institucionalização é “profundamente política e reflete o poder relativo dos interesses organizados e os atores que se mobilizam em torno deles” (Shapiro & Matson, 2008, p. 203).

A perspetiva institucional sugere que as lutas pelo poder e controlo estão frequentemente na base dos processos institucionais (Covaleski & Dirsmith, 1988; Oliver, 1991). Uma das primeiras contribuições do novo institucionalismo que diretamente aborda a questão do poder argumenta, baseando-se em Gouldner (1954), que as instituições nunca se “desenvolveram e operaram sem a intervenção de grupos de interesse, grupos que têm diferentes graus de poder” e que a persistência de uma instituição é, muitas vezes, o “resultado de uma disputa entre quem quer e quem não

quer mantê-la” (DiMaggio, 1988, p. 12). Os processos pelos quais as instituições são reproduzidas, emergem e se desgastam não podem ser explicados sem referência ao interesse e ao conflito entre grupos (DiMaggio, 1988).

Tem sido reconhecido que as instituições refletem e reproduzem as relações de poder (Levy & Scully, 2007). Fligstein (2001) observa que a base do poder de um grupo é a sua reivindicação sobre os recursos e as regras. De facto, os indivíduos não são apenas constrangidos passivamente por regras impostas externamente, mas também tentam, de forma ativa e consciente, moldar e redefinir as regras que afetam os seus interesses (Shapiro & Matson, 2008). Desta forma, a análise institucional deve incluir todos os tipos de comportamento, inclusive aqueles que são movidos por interesses e poder (DiMaggio & Powell, 1991a; Holm, 1995). O poder está claramente implicado na contestação política para reformular as instituições (Levy & Scully, 2007).

As instituições são acordos nascidos da luta e negociação (Campbell, 2004). Similarmente, Barley e Tolbert (1997, p. 94) propõem que os atores criam instituições através da história das negociações que conduzem a “tipificações partilhadas” ou expectativas e interpretações generalizadas do comportamento. Uma vez criadas, as instituições são poderosas forças externas que ajudam a determinar como os indivíduos compreendem o mundo e agem nele (Campbell, 2004). As instituições refletem os recursos e poder de quem as fez e, por sua vez, afetam a distribuição dos recursos e do poder na sociedade (Campbell, 2004).

Nesta perspetiva, os campos organizacionais tornam-se arenas de relações de poder, em que os múltiplos constituintes do campo competem pela definição das questões e da forma assumida pelas instituições que orientarão o comportamento organizacional (Hoffman, 1999). Os campos apresentam uma “hierarquia de domínio” (DiMaggio & Powell, 1983; Levy & Scully, 2007, p. 975). As táticas nas quais os atores estratégicos se envolvem dependem das posições relativas dos atores nos campos organizacionais e do nível de organização dos campos (Fligstein, 1997). Quando o campo organizacional é estável, as regras são claras e o papel dos incumbentes e dos atores menos poderosos estão bem definidos (Fligstein, 1997). Um campo é altamente institucionalizado se dispõe de um conjunto estável de regras, normas e esquemas cognitivos que definem formas aceites de operar (Perkmann & Spicer, 2007). Estes “campos maduros” são frequentemente caracterizados pela presença de organizações e formas organizacionais dominantes (Perkmann & Spicer, 2007, p. 1104).

Nos campos em crise, os grupos incumbentes simplesmente tentam manter o *status quo* ou reforçar o seu poder (Fligstein, 1997). Os “defensores institucionais”, que beneficiam do *status quo*, quase sempre surgem para defender crenças e práticas existentes (Battilana et al., 2009, p. 78). Este padrão é ainda mais pronunciado se a mudança institucional proposta ameaçar privilégios organizacionais estabelecidos e a posição social dentro do campo organizacional (Battilana et al., 2009). A mudança institucional é, portanto, um processo político que reflete o poder e os interesses dos atores organizados (Fligstein, 1997; Maguire, Hardy & Lawrence, 2004). A partir desta perspectiva, a estabilização dos campos não reside estritamente no isomorfismo e no consenso normativo, mas também num resultado negociado refletindo um equilíbrio de forças (Levy & Scully, 2007).

Os agentes mais poderosos moldam e remodelam as instituições políticas, económicas e sociais para servir os seus interesses (DiMaggio, 1988; Shapiro & Matson, 2008). Epstein (1972) já observara, no início da década de 70, que as organizações de maior dimensão desenvolveram um poder económico, social e político à escala nacional e global, comparável ao poder dos Estados-nação. A crescente influência pública das corporações levanta questões sobre o impacto público da autoridade privada na soberania nacional e na governação democrática (Palazzo & Scherer, 2006). As corporações são, para todos os efeitos, o principal espaço de poder e influência (Gray, 2010).

### **3.3.2 O modelo de Oliver (1991)**

Oliver (1991, p. 145) argumentou que faltava à literatura institucional uma “atenção explícita aos comportamentos estratégicos que as organizações empregam em resposta direta aos processos institucionais que as afetam”. Em resposta a esta lacuna na literatura, a autora apresentou uma estrutura que permite compreender o conjunto de respostas disponíveis às organizações que enfrentam pressões institucionais e os contextos em que estas diferentes respostas podem ocorrer com maior probabilidade. Com base numa convergência entre a perspectiva da dependência dos recursos e argumentos institucionais, a autora demonstrou como as respostas organizacionais podem variar de conformidade passiva a resistência ativa de acordo com as pressões institucionais, apresentando um repertório completo de potenciais respostas estratégicas.

A tipologia de Oliver (1991) aborda especificamente “como poderosos e influentes *players* institucionais tentarão ativamente moldar e derrotar a legislação e a regulamentação que negativamente afetam os seus interesses” (Shapiro & Matson, 2008, p. 201). Esta estrutura forneceu desde então uma base teórica para numerosos estudos empíricos e extensões teóricas (e.g., Canning & O’Dwyer, 2013; Carmona & Macias, 2001; Clemens, Bamford, & Douglas, 2008; Clemens & Douglas, 2005; Dahl & Nesheim, 1998; Etherington & Richardson, 1994; Goodstein, 1994; Greenwood & Suddaby, 2006; Guerreiro et al., 2012; Ingram & Simons, 1995; Jamali, 2010; Pache & Santos, 2010, 2013; Seo & Creed, 2002; Shapiro & Matson, 2008).

### 3.3.2.1 Tipologia de respostas estratégicas aos processos institucionais

A tipologia identifica cinco respostas estratégicas que variam mediante o grau em que as respostas envolvem agência ativa por parte da organização. Por ordem crescente de resistência ativa, as estratégias são a aceitação, o compromisso, a evasão, a provocação e a manipulação (Quadro 1). Num contexto de constrangimentos e expectativas institucionais, as organizações tentam obter estabilidade e legitimidade (DiMaggio, 1988; Oliver, 1991; Pfeffer & Salancik, 1978). Qualquer que seja a resposta estratégica adotada, todas têm em comum um processo de produção, ou reprodução, da posição social da organização, que precisa ser defendida, modificando as características da organização ou o seu ambiente, de acordo com as expectativas dos *stakeholders* (Monfardini et al., 2013).

**Quadro 1: Respostas estratégicas aos processos institucionais**

Estratégias	Táticas	Exemplos
Aceitação	Hábito	Seguir normas e valores sociais tomados por certos
	Imitação	Imitar modelos institucionais
	Cumprimento	Obedecer a normas e regras impostas
Compromisso	Equilíbrio	Gerir as expectativas de múltiplos constituintes
	Acomodação	Acomodar as diversas pressões institucionais
	Negociação	Negociar com os <i>stakeholders</i> institucionais
Evasão	Ocultação	Disfarçar a não conformidade
	Proteção	Dissociar-se de exigências institucionais
	Escape	Alterar objetivos, atividades ou domínios
Provocação	Recusa	Ignorar normas e valores explícitos
	Desafio	Contestar regras e exigências
	Ataque	Combater as fontes de pressão institucional
Manipulação	Cooptação	Angariar o apoio de, ou associar-se a, constituintes influentes
	Influência	Moldar valores e critérios
	Controlo	Dominar processos e constituintes institucionais

Fonte: Oliver (1991, p.152, adaptado)

### *Aceitação*

A aceitação consiste na adesão às pressões institucionais e pode assumir três formas alternativas: hábito, imitação e cumprimento. O hábito refere-se à observância inconsciente de normas ou valores tomados por certos. A imitação é consistente com o conceito de isomorfismo mimético (DiMaggio & Powell, 1983; Oliver, 1991). O cumprimento, por comparação, é definido por Oliver como a conformidade consciente com valores, normas ou requisitos institucionais. O cumprimento é considerado mais ativo do que o hábito ou a imitação, na medida em que uma organização, de forma consciente e estratégica, escolhe cumprir com as pressões institucionais antecipando benefícios específicos, nomeadamente apoio social, recursos ou previsibilidade (DiMaggio, 1988; Oliver, 1991). A aceitação organizacional depende da atitude consciente da organização para com a conformidade, do seu grau de conhecimento dos processos institucionais e da expectativa de que a conformidade irá servir os interesses organizacionais (Oliver, 1991).

Shapiro e Matson (2008) observam que estas estratégias descrevem o comportamento dos agentes em ambientes em que as normas aplicáveis já estão consagradas e não estão sujeitas a um escrutínio crítico. Em particular, a aceitação descreve o comportamento dos agentes regulados sempre que as disposições regulamentares já tenham sido promulgadas (Shapiro & Matson, 2008). A pesquisa institucional também sugere que a visibilidade da organização conduz a uma maior expectativa em relação à conformidade institucional (Bansal, 2005; Goodstein, 1994; Greening & Gray, 1994; Ingram & Simons, 1995).

Estas são as respostas que receberam grande parte da atenção dos teóricos institucionais (Jamali, 2010). A não conformidade com as expectativas normativas da sociedade, nomeadamente as impostas por urgentes e poderosos agentes, pode resultar numa perda de lucros, danos na reputação ou até na perda da licença para operar (Bansal, 2005; Oliver, 1991). Com este tipo de respostas, as organizações aderem, frequentemente, às pressões institucionais para aumentar a sua legitimidade e apoio social (Guerreiro et al., 2012; Oliver 1991).

### *Compromisso*

Uma estratégia de compromisso pode surgir quando as organizações são “confrontadas com exigências institucionais conflitantes ou com inconsistências entre

as expectativas institucionais e os objetivos organizacionais relacionados com a eficiência ou a autonomia” (Oliver, 1991, p. 153). Nestas circunstâncias, as organizações podem adotar as táticas de equilíbrio, acomodação ou negociação com os constituintes. Estas táticas de compromisso representam o primeiro passo na resistência organizacional às pressões institucionais (Oliver, 1991).

Do ponto de vista estratégico, o equilíbrio pode ser definido como uma resposta tática aos processos institucionais (Oliver, 1991). A estratégia de equilíbrio refere-se à acomodação das múltiplas exigências dos constituintes em resposta às pressões e expectativas institucionais. Algumas organizações são mais vulneráveis do que outras às pressões dos *stakeholders* (Fiss & Zajac, 2006; Oliver, 1991; Pfeffer & Salancik, 1978). O equilíbrio é a tentativa da organização para atingir a paridade entre os múltiplos *stakeholders* externos e internos em relação às suas diversas exigências (Fiss & Zajac, 2006; Oliver, 1991).

A tática de acomodação também constitui uma conformidade parcial às expectativas de um ou mais constituintes. Uma organização que adota táticas de acomodação apresenta, normalmente, um menor nível de resistência às pressões institucionais e concentra-se principalmente em aquietar os “constituintes pressionantes” aos quais resiste (Canning & O’Dwyer, 2013, p. 173; Oliver, 1991).

As relações da organização com o ambiente estão abertas a negociações e a concessões (Pfeffer & Salancik, 1978; Oliver, 1991). A negociação é um processo político de interação, comunicação e troca, o qual cria uma percepção sobre uma organização, sem que esta tenha necessariamente de implementar certos modelos e práticas (Kostova, Roth, & Dacin, 2008). A tática de negociação é uma forma mais ativa de compromisso do que a acomodação ou o equilíbrio (Oliver, 1991) e envolve o esforço da organização para obter algumas concessões dos constituintes externos nas suas exigências ou expectativas. A este respeito, Kostova et al. (2008, p. 1001) observam que a legitimidade é, portanto, “mais uma construção social do que uma função do isomorfismo”, em que a “construção de uma imagem simbólica se torna crítica” para uma organização. Por exemplo, a tática de negociação pode envolver as tentativas de atores específicos, tais como as organizações reguladas, para obter algumas concessões das entidades reguladoras (os constituintes pressionantes), em relação às suas exigências ou expectativas (Canning & O’Dwyer, 2013).

A regulamentação não pode acontecer sem uma cooperação extensa entre os atores num espaço regulatório, no qual os reguladores devem negociar os termos com as

organizações reguladas (Canning & O'Dwyer, 2013; ver também Hancher & Moran, 1989). As estratégias de compromisso tendem igualmente a ser empregues por políticos e entidades reguladoras que enfrentam múltiplos constituintes no desenvolvimento dos processos legislativos e regulatórios (Shapiro & Matson, 2008), a fim de evitar possíveis contestações judiciais destinadas a restringir os seus poderes por parte das organizações reguladas (Canning & O'Dwyer, 2013).

Em contraste com a aceitação, o grau de conformidade com as expectativas institucionais das três táticas de compromisso é apenas parcial e as organizações são mais ativas na promoção dos seus interesses (Oliver, 1991). À semelhança da aceitação, o compromisso envolve a utilização de recursos, a atenção e o esforço da gestão, os quais são suscetíveis de afetar negativamente a rentabilidade futura de uma organização (Lamin & Zaheer, 2012). Pache e Santos (2013) acrescentam que uma importante limitação da estratégia de compromisso é que esta pode não permitir às organizações garantir o apoio total de importantes constituintes institucionais, nomeadamente a longo prazo.

### *Evasão*

Os teóricos institucionais e da dependência dos recursos reconhecem a importância da evasão como resposta às pressões institucionais (Meyer & Rowan, 1977; Oliver, 1991; Pfeffer & Salancik, 1978). Esta estratégia manifesta-se pela ocultação da inconformidade, proteção em relação às pressões institucionais ou escape às regras ou expectativas institucionais (Oliver, 1991).

A tática de ocultação consiste em “disfarçar a inconformidade por detrás de uma fachada de aceitação” (Oliver, 1991, p. 154) ou, utilizando a expressão de Criado-Jiménez et al. (2008, p. 250), “gerir a impressão de conformidade”. A tática de ocultação pode assumir a forma de *window dressing*, ritualismo, conformidade cerimonial ou aceitação simbólica de normas, regras ou exigências institucionais e pode distinguir-se da tática de cumprimento pelo grau em relação ao qual a conformidade é aparente ou real (Meyer & Rowan, 1977; Oliver, 1991). Esta tática pode ser eficaz como medida temporária, permitindo aos gestores de topo ganhar tempo para apresentar uma “história coerente” aos seus principais constituintes (Sutton & Callahan, 1987, p. 425). Uma estratégia simbólica de ocultação de informação financeira pode revelar-se útil para evitar qualquer crítica por parte de certos constituintes de que a organização não contribuiu o suficiente (em termos financeiros) para a sua “causa” (Soobaroyen &

Ntim, 2013, p. 104; ver também O'Donovan, 2002). Contudo, se o público perceber que a gestão está a tentar esconder informação vital, a estratégia pode causar a perda de confiança (Sutton & Callahan, 1987). Segundo Criado-Jiménez et al. (2008), as implicações éticas da estratégia de ocultação são cruciais, na medida em que, conforme sugere Oliver (1991), a aparência de conformidade e não a própria conformidade é muitas vezes suficiente para a obtenção de legitimidade.

Os estudos sobre as práticas de proteção (ou *decoupling*) têm uma longa tradição na teoria institucional (e.g., Boxenbaum & Jonsson, 2008; Crilly, Zollo, & Hansen, 2012; Fiss & Zajac, 2006; Guerreiro et al., 2012; Meyer & Rowan, 1977; Pache & Santos, 2013; Westphal & Zajac, 1994, 1998). Esta tática refere-se à tentativa de uma organização para reduzir o grau de escrutínio ou avaliação externa ao parcialmente separar – *decoupling* – as suas atividades técnicas do contacto externo (Oliver, 1991). O *decoupling* é particularmente ajustado a situações em que uma política prescrita pelos constituintes externos entra em conflito com uma prática institucionalizada promovida pela organização (Boxenbaum & Jonsson, 2008; Pache & Santos, 2013).

As organizações podem também usar táticas de *decoupling* para separar a organização como um todo de atos ilegítimos (Elsbach & Sutton, 1992). Nesta conformidade, as organizações podem desenvolver esforços para encontrar um “bode expiatório” em relação ao qual o problema pode ser circunscrito, a fim de proteger a organização dos seus efeitos (Lamin & Zaheer, 2012, p. 54). Oliver (1991) observa que a tática de proteção pode ajudar uma organização a lidar com as pressões provenientes do meio envolvente. Por exemplo, foi demonstrado que as organizações utilizam esta estratégia durante períodos de transição quando enfrentam prescrições conflitantes a respeito de uma grande variedade de políticas (Pache & Santos, 2013). Os teóricos institucionais veem tipicamente o *decoupling* como um mecanismo de proteção para minimizar as ameaças à legitimidade (Boxenbaum & Jonsson, 2008; Pfeffer & Salancik 1978; Oliver 1991). Porém, as estratégias de *decoupling* podem ser problemáticas (Lamin & Zaheer, 2012; MacLean & Behnam, 2010; Oliver, 1991). MacLean e Behnam (2010, p. 1499) ilustraram como o *decoupling* pode criar uma “fachada de legitimidade”, permitindo a institucionalização de más condutas (e.g., práticas de vendas enganosas) e desencadeando uma perda de legitimidade externa. Esta tática pode igualmente revelar-se desacertada para certas organizações cuja legitimidade e sucesso económico depende, em parte, da aprovação pública e do escrutínio das práticas organizacionais (Canning & O'Dwyer, 2013; Oliver, 1991).

Uma resposta de evasão mais drástica às pressões institucionais face à conformidade é a estratégia de escape. Neste caso, uma organização pode sair do domínio de atividade no qual a pressão é exercida ou alterar os seus próprios objetivos ou atividades para evitar a necessidade de conformidade total (Oliver, 1991). Em contraste com a aceitação e o compromisso, que constituem respostas estratégicas empregues pelas organizações com o objetivo de conformidade total ou parcial aos processos institucionais, a evasão é motivada pelo desejo de contornar as condições que tornam necessárias um comportamento de conformidade (Oliver, 1991). As estratégias de evasão permitem que as organizações se protejam do escrutínio do público e, portanto, são relevantes na análise dos estudos sobre a resistência corporativa (Shapiro & Matson, 2008).

### *Provocação*

A provocação é uma forma mais ativa de resistência ao processo institucional (Oliver, 1991). Esta estratégia implica, não apenas uma rejeição das normas e expectativas institucionais, mas também uma manifestação pública da sua resistência à conformidade com as pressões institucionais (Guerreiro et al., 2012; Oliver, 1991). As respostas de provocação representam ações simbólicas que envolvem um jogo de emoções ao “questionar o questionador” e ao tentar minar a credibilidade do acusador aos olhos do público (Lamin & Zaheer, 2012, p. 54). Tal como acontece com a negação, a provocação sinaliza uma resistência à alteração do modelo de negócio das organizações ou a prossecução de outros objetivos que não a rentabilidade (Lamin & Zaheer, 2012).

As três táticas de provocação por ordem crescente de resistência ativa são a recusa, o desafio e o ataque. A tática de recusa consiste em ignorar as regras e os valores institucionais. Esta opção estratégica é suscetível de ser empregue quando as organizações percebem que as regras ou normas institucionais não serão aplicadas ou quando os objetivos internos divergem ou entram de forma drástica em conflito com os valores ou as requisitos institucionais (Oliver, 1991) ou, ainda, sempre que for possível argumentar que as exigências institucionais estão baseadas em informações ou pressupostos errados (Canning & O'Dwyer, 2013; Dhalla & Oliver, 2013; Shapiro & Matson, 2008).

A tática de desafio é um desvio mais ativo às regras, normas ou expectativas institucionais do que a recusa. As organizações que desafiam as pressões institucionais

adotam uma postura ofensiva. A contestação às expectativas do ambiente institucional pode ser reforçada por manifestações de probidade ou racionalidade organizacional (Oliver, 1991). Ao envolver-se neste tipo de resposta estratégica, a organização tenta redefinir a opinião do público a seu favor sobre a equidade das suas ações ao invés de permitir que o público faça o seu próprio julgamento (Lamin & Zaheer, 2012).

Uma tática de ataque é distinguível de uma tática de desafio pela intensidade e agressividade do desvio ativo da organização face às pressões e expectativas institucionais (Oliver, 1991). As organizações que apresentam esta resposta estratégica têm como objetivo minar e condenar fortemente os valores institucionalizados e os constituintes externos que os apoiam (Oliver, 1991).

A estratégia de provocação, em contraste com a aceitação, o compromisso e a proteção, representa uma rejeição inequívoca das normas e expectativas institucionais (Oliver, 1991). Esta estratégia é mais provável que ocorra quando o custo percebido do desvio é baixo, quando os interesses internos divergem drasticamente das expectativas externas, quando as organizações acreditam que podem demonstrar a racionalidade ou adequação das suas próprias convicções e condutas, bem como quando as organizações acreditam que têm pouco a perder ao expor o seu antagonismo em relação aos constituintes que as julgam ou se lhes opõem (Oliver, 1991). A provocação sendo uma forma mais forte de negação, enfrenta todos os desafios que a negação apresenta em termos de esforço para conquistar credibilidade perante o público (Lamin & Zaheer, 2012). Este tipo de resposta pode impelir um público cínico a assumir que a organização está a “protestar demasiado” (Ashforth & Gibbs, 1990, p. 177) e levar a uma reação negativa e de desconfiança que contribuam para um declínio da legitimidade organizacional (Lamin & Zaheer, 2012).

### *Manipulação*

A manipulação é a resposta mais ativa às exigências e expectativas institucionais e envolve uma tentativa intencional e oportunística para cooptar, influenciar ou controlar as pressões e as avaliações institucionais.<sup>21</sup> Estas pressões e expectativas não são assumidas como uma restrição a ser respeitada ou desafiada. Em vez disso, as organizações que adotam esta abordagem tentam ativamente alterar ou exercer poder

---

<sup>21</sup> Num estudo sobre a resposta da indústria siderúrgica dos EUA às pressões governamentais, Clemens e Douglas (2005, p. 1210) sugerem que, do ponto de vista da organização, a estratégia de manipulação pode representar uma tentativa de participar no processo institucional de uma maneira produtiva, um “trabalho dentro do sistema”, à semelhança das estratégias de aceitação e compromisso. Estes autores questionam o posicionamento da estratégia de manipulação no quadro de Oliver (1991).

sobre o conteúdo das próprias expectativas institucionais ou sobre as fontes que as expressam ou as pretendem impor (Oliver, 1991). À semelhança da estratégia de provocação, a manipulação envolve a mobilização de capital político (Pache & Santos, 2010).

Em resposta às pressões institucionais, uma organização pode optar por cooptar a fonte da pressão (Oliver, 1991). Uma organização pode, por exemplo, tentar persuadir um constituinte institucional a juntar-se à organização ou ao seu conselho de administração e, assim, neutralizar a oposição institucional e aumentar a sua legitimidade. Os teóricos institucionais também sugerem que as organizações podem usar oportunisticamente relações institucionais para demonstrar o mérito e a aceitabilidade da organização perante os constituintes externos de quem esperam obter recursos e aprovação (Elsbach, 1994; Oliver, 1991).

As táticas de influência tentam moldar valores e crenças institucionalizados ou definições e critérios de desempenho ou práticas aceites (Oliver, 1991). Por exemplo, as organizações visadas com alterações regulatórias podem oferecer-se para reformular regulamentos propostos ou sugerir alterações ao seu conteúdo, com o objetivo de torná-los mais compatíveis com os seus interesses (Canning & O'Dwyer, 2013). As organizações também podem tentar pressionar as entidades reguladoras (através de lóbis) ou influenciar diretamente a perceção do público para enfraquecer o conteúdo dos regulamentos propostos (Canning & O'Dwyer, 2013; Shapiro & Matson, 2008).

As táticas de controlo, mais do que moldar ou influenciar a atividade institucional, correspondem aos esforços desenvolvidos para estabelecer o poder e o domínio sobre os constituintes externos que exercem pressão sobre a organização (Oliver, 1991). O controlo é uma resposta ativa mais agressiva às pressões institucionais do que a cooptação e a influência, porque o objetivo da organização é dominar e não apenas influenciar, moldar ou neutralizar os processos ou as fontes institucionais (Oliver, 1991).

As três táticas de manipulação constituem respostas arriscadas para as organizações, as quais podem perder o apoio institucional no processo (Pache & Santos, 2010). É importante notar que as organizações podem selecionar mais de uma estratégia para responder às pressões institucionais (e.g., Canning & O'Dwyer, 2013; Clemens & Douglas, 2005; Dahl & Nesheim, 1998; Neu et al., 1998).

### 3.3.2.2 Antecedentes institucionais e preditores das respostas estratégicas

Oliver (1991) reconheceu a importância dos determinantes técnicos e institucionais na escolha das respostas estratégicas das organizações. As respostas organizacionais às pressões institucionais dependem de por que razão essas pressões são exercidas, quem as exerce, em que consistem, como e por que meios são exercidos e onde ocorrem (Oliver, 1991). A resposta a estas perguntas proporciona uma melhor compreensão da capacidade ou interesse de uma organização na seleção de uma resposta específica (Clemens & Douglas, 2005). De acordo com Oliver (1991), os cinco antecedentes institucionais assinalados no Quadro 2 – causa, constituintes, conteúdo, controlo e contexto – correspondem, respetivamente, a estas cinco perguntas básicas. Uma série complexa de respostas é possível a partir da variação nas dez dimensões destas cinco categorias.

**Quadro 2: Antecedentes institucionais e respostas estratégicas previstas**

Fator preditivo	Aceitação	Compromisso	Evasão	Provocação	Manipulação
<i>Causa</i>					
Legitimidade	A	B	B	B	B
Eficiência	A	B	B	B	B
<i>Constituintes</i>					
Multiplicidade	B	A	A	A	A
Dependência	A	A	M	B	B
<i>Conteúdo</i>					
Consistência	A	M	M	B	B
Restrição	B	M	A	A	A
<i>Controlo</i>					
Coerção	A	M	M	B	B
Difusão	A	A	M	B	B
<i>Contexto</i>					
Incerteza	A	A	A	B	B
Interligação	A	A	M	B	B

Legenda: A- Alto, B- Baixo, M-Moderado

Fonte: Oliver (1991, p.160, adaptado)

#### *Causa*

A causa das pressões institucionais refere-se às razões, conjunto de expectativas ou objetivos subjacentes às pressões externas para a conformidade. De uma forma geral, as razões para as pressões institucionais dividem-se em duas categorias: adequação social e adequação económica. Oliver (1991) sugere que, quando uma organização antecipa que a conformidade irá melhorar a adequação social ou económica, a aceitação será a resposta mais provável às pressões institucionais. Em contrapartida, o ceticismo organizacional sobre a utilidade estratégica da conformidade e a discordância com as

intenções ou objetivos das fontes de pressão vai induzir estratégias mais resistentes. A autora também observa que a resistência às pressões para a adequação social tende a aumentar a eficiência interna.

As considerações sobre a legitimidade e a adequação social são particularmente importantes para as grandes organizações (Goodstein, 1994). Clemens e Douglas (2005) sugerem que, em períodos de restrições orçamentais, os governos e as entidades reguladoras definem prioridades nos seus esforços de intervenção, e tendem a concentrar-se nos problemas associados às organizações de maior dimensão e que apresentem maior visibilidade. As expectativas institucionalizadas das outras organizações, dos consumidores e do Estado exercem uma maior influência sobre estas organizações (Powell, 1991), as quais se tornam mais vulneráveis à pressão da opinião pública (Goodstein, 1994).

### *Constituintes*

As organizações enfrentam um grande número de pressões e expectativas heterogêneas e conflitantes, a partir de múltiplas entidades, incluindo os acionistas/investidores, o Estado, os grupos de interesse e o público em geral (Clemens & Douglas, 2005; Neu et al., 1998; Oliver, 1991; Pfeffer & Salancik, 1978). Em tais casos, a adaptação às expectativas de uma parte do ambiente social é suscetível de colidir com as expectativas de outros setores societários, tornando a conformidade unilateral ao ambiente difícil (Oliver, 1991). Pache e Santos (2010, p. 463) observaram que, “em situações de conflito, a conformidade total é problemática, na medida em que o cumprimento de uma exigência requer que se desafie as exigências concorrentes”.

Oliver (1991) previu que a aceitação é mais provável quando a multiplicidade, definida como o grau das múltiplas e conflitantes expectativas dos constituintes que exercem pressão sobre uma organização, é baixa. Porém, perante uma multiplicidade alta, as respostas às pressões institucionais podem incluir o compromisso, a evasão, a provocação e a manipulação. Quando existem múltiplos constituintes com objetivos potencialmente conflitantes, a força das pressões institucionais pode ser mais fraca e a resistência organizacional pode ser mais fácil (Goodstein, 1994). Esta tendência é reforçada quando as organizações têm o poder e os recursos para influenciar ativamente o seu ambiente (Child & Rodrigues, 2011; Scherer et al., 2013).

Oliver (1991) sugere que as respostas organizacionais são também afetadas pelo grau de dependência em relação à pressão exercida pelos constituintes e propôs que,

quanto mais elevada for a dependência externa da organização, maior é a probabilidade de conformidade organizacional com as expectativas institucionais. A maior capacidade dos constituintes institucionais para controlar a alocação ou a disponibilidade dos recursos organizacionais críticos torna difícil a resistência às expectativas desses constituintes (Goodstein, 1994). Se a dependência entre as organizações e os constituintes for mútua e equilibrada, a probabilidade de resistência às pressões para a conformidade institucional aumenta (Ingram & Simons, 1995; Pfeffer & Salancik, 1978). Desta forma, a conformidade parcial (ou seja, o compromisso) é também uma resposta comum quando a dependência é alta, porque as organizações normalmente têm interesses que desejam proteger ou promover e a dependência raramente é unidirecional (Oliver, 1991). À medida que a dependência das fontes de pressão institucional diminui, as estratégias de evasão, provocação e manipulação tornam-se respostas estratégicas possíveis (Oliver, 1991).

### *Conteúdo*

Na determinação das respostas estratégicas, duas dimensões das pressões institucionais são consideradas particularmente importantes: a consistência das pressões com os objetivos organizacionais e a perda de discricionariedade na tomada de decisão imposta pelas pressões (Oliver, 1991). Quando as pressões institucionais entram em conflito com os objetivos e os interesses econômicos organizacionais ou restringem a capacidade da organização para alcançar os seus objetivos (Covaleski & Dirsmith, 1988), as dúvidas organizacionais sobre a legitimidade das expectativas institucionais tornam a resistência institucional mais provável (Goodstein, 1994; Oliver, 1991). A premissa básica da tipologia das respostas estratégicas de Oliver às pressões institucionais é que os agentes resistem às ameaças à sua autonomia e sobrevivência (Shapiro & Matson, 2008).

As organizações revelam maior disposição para a conformidade com as pressões externas quando essas pressões ou expectativas são compatíveis com os objetivos internos (Oliver, 1991). Se as necessidades da sociedade puderem ser articuladas com as da organização, ambas as partes podem racionalmente concordar sobre as ações a realizar (Clemens & Douglas, 2005). Contudo, a conformidade com as regulamentações governamentais é muitas vezes vista pela organização como sendo incompatível com as normas técnicas e econômicas (Oliver, 1991; Shapiro & Matson, 2008).

As perdas previstas na eficiência são fontes particularmente comuns de resistência à intervenção do Estado nas empresas com fins lucrativos (Oliver, 1991). A imposição de uma nova instituição, ou uma instituição modificada, destinada a satisfazer exigências mais amplas restringe significativamente a autonomia da organização nas decisões-chave (Oliver, 1991) e opõe-se, geralmente, às atividades técnicas e exigências de eficiência que suportam a rentabilidade (Henisz & Zelner, 2005). A perspectiva de perda económica substancial resultante da conformidade com as exigências institucionais cria, portanto, fortes pressões internas para que as organizações resistam à mudança (e.g., Henisz & Zelner, 2005; Shapiro & Matson, 2008).

Oliver (1991) sugere que as estratégias de compromisso e evasão são respostas estratégicas esperadas quando há consistência moderada ou limitada entre os objetivos organizacionais e as pressões institucionais. As estratégias mais ativas estão previstas ocorrer mais frequentemente quando a consistência é baixa (e.g., Clemens & Douglas, 2005; Etherington & Richardson, 1994). Os resultados dos estudos empíricos anteriores suportam a hipótese de que a aceitação é mais provável quando as organizações respondem às pressões institucionais consistentes com os seus objetivos (Guerreiro et al., 2012).

Oliver (1991) também previu que as organizações são suscetíveis de se envolverem politicamente quando experimentam uma séria ameaça à sua autonomia. Por exemplo, Shapiro e Matson (2008) observaram que, quando as organizações acreditam que as propostas legislativas irão prejudicar os seus interesses, estas podem tentar tornar a legislação em grande parte simbólica ou bloqueá-la completamente, através de estratégias de evasão, provocação e manipulação.

Para muitas organizações, as pressões institucionais são características muito marcantes dos seus contextos ambientais (Goodstein, 1994). As características específicas de uma organização também podem afetar a sua capacidade para resistir à mudança (Henisz & Zelner, 2005; Ingram & Simons, 1995; Oliver, 1991; Pache e Santos, 2010). A este respeito, Henisz e Zelner (2005) referem as ligações organizacionais ao processo de decisão política. Muitas vezes, uma organização “privilegiada”, como por exemplo um incumbente de longa data, uma organização do setor empresarial do Estado ou a sua “progenitora” privatizada, ou um campeão nacional, possui ligações muito fortes com os atores políticos relevantes, nomeadamente aqueles que controlam os recursos pretendidos pela organização (Henisz & Zelner,

2005, p. 375).<sup>22</sup> Segundo Pache e Santos (2010, p. 473), existem “competências organizacionais específicas” necessárias para desenvolver estratégias particulares e as organizações “particularmente competentes na mobilização dessas estratégias são suscetíveis de estar numa melhor posição para sobreviver e prosperar no meio de exigências institucionais conflitantes”.

### *Controlo*

O controlo institucional descreve os meios pelos quais as pressões são impostas às organizações. Oliver (1991) destacou dois processos distintos através dos quais as pressões são exercidas nas organizações: coerção legal e difusão voluntária. A imposição de exigências institucionais por atores institucionais poderosos é suscetível de encontrar pouca resistência (Goodstein, 1994; Scott, 1987). Além disso, quando a força da lei ou a política governamental reforçam as expectativas culturais, as organizações tornam-se mais conscientes do interesse público e são menos propensas a responder de forma desafiante (Oliver, 1991). Sempre que o mecanismo de execução é o poder coercivo do Estado (Scott, 2001), as penalidades pelo não cumprimento são tangíveis e graves (Henisz & Zelner, 2005; Oliver, 1991).

Oliver (1991) previu que as pressões mais elevadas de controlo incentivam as organizações a assumir abordagens menos ativas (e.g., Bansal & Roth, 2000; Clemens & Douglas, 2005; Clemens & Papadakis, 2008). A aceitação serve melhor os interesses da organização quando a coerção legal é alta (Oliver, 1991). A autora argumenta que, quando o grau de aplicação institucional e as sanções pela não conformidade são mais moderados, as organizações procuram frequentemente compromissos sobre o alcance ou prazo de execução no cumprimento das normas ou expectativas institucionais. Contudo, os resultados de Canning e O'Dwyer (2013) não suportam as previsões de Oliver (1991) de baixos níveis de resistência quando os reguladores recorrem à imposição legal de normas regulamentares. Embora reconhecendo que a regulamentação está constantemente sujeita a contestação e interpretação através dos tribunais, os autores observam que os recursos de informação e as capacidades organizacionais são especialmente influentes na determinação do poder das entidades visadas pela

---

<sup>22</sup> Henisz e Zelner (2005) observam que abundam exemplos de organizações dos mais variados setores cujas vantagens competitivas aparecem ligadas à gestão das relações com os governos, nomeadamente nos setores de capital intensivo ou caracterizados por um forte interesse público. Por sua vez, Archel et al. (2009) argumentam que há evidências sugerindo que os processos de definição das políticas públicas, em geral, são dominados por interesses dos lóbis corporativos.

regulamentação para desenvolver estratégias de provocação e de manipulação que possam influenciar a formulação e a interpretação dos regulamentos.<sup>23</sup>

As organizações têm, geralmente, menos possibilidades de resistência ativa quando as disposições legislativas ou regulamentares já estão consagradas na lei (Oliver, 1991; Shapiro & Matson, 2008). A conformidade organizacional às exigências institucionais também é mais provável quando as regras ou normas institucionais são amplamente difundidas e apoiadas (DiMaggio & Powell, 1983; Goodstein, 1994; Scott, 1987), porque a sua validade social é em larga medida inquestionável (Oliver, 1991).

### *Contexto*

O contexto aborda as características do contexto ambiental em que as pressões institucionais são exercidas. A incerteza e a interligação ambientais constituem duas dimensões significativas do contexto que afetam a conformidade ou a resistência das organizações às exigências ou expectativas institucionais (Oliver, 1991).<sup>24</sup> Porque os decisores organizacionais têm geralmente uma preferência pela estabilidade e previsibilidade da vida organizacional (DiMaggio, 1988; DiMaggio & Powell, 1983; Pfeffer & Salancik, 1978), é expectável que as respostas organizacionais incluam as estratégias de aceitação, compromisso e evasão quando a incerteza ambiental é elevada (Oliver, 1991). Em termos de estratégias de compromisso, a negociação é uma abordagem direta para reduzir a incerteza ambiental (Oliver, 1991). Todavia, as evidências empíricas sugerem que, em condições de elevada incerteza institucional, as estratégias de evasão também são comumente encontradas (e.g., Etherington & Richardson; Davis & Marquis, 2005; Goodrick & Salancik, 1996; Jamali, 2010). Oliver (1991) sugere que, à medida que a incerteza ambiental diminui, a manipulação e a provocação são consideradas alternativas estratégicas menos arriscadas para atingir os objetivos organizacionais (e.g., Clemens et al., 2008).

A conformidade também é possível quando o ambiente é muito interligado (Oliver, 1991). Os ambientes institucionais apresentam um maior nível de interligação quando são compostos por muitas associações profissionais e empresariais, sindicatos e outras organizações associativas (DiMaggio & Powell, 1983; Goodstein, 1994). Independentemente do grau de conformidade institucional num campo, alguns campos

---

<sup>23</sup> A posse de riqueza também pode apoiar a adoção das estratégias de provocação e manipulação por parte das organizações, destinadas direta ou indiretamente a corromper os processos regulatórios (Canning & O'Dwyer, 2013; Shapiro & Matson, 2008).

<sup>24</sup> A incerteza ambiental é definida como "o grau em que os estados futuros do mundo não podem ser antecipados e previstos com precisão" (Pfeffer & Salancik, 1978, p. 67). A interligação refere-se à densidade das relações interorganizacionais de um campo organizacional (Oliver, 1991).

organizacionais são capazes de originar uma melhor conformidade do que outros (Ingram & Simons, 1995). Quando as organizações de um campo estão muito interligadas, o grau de pressão institucional é também elevado (DiMaggio & Powell, 1983; Ingram & Simons, 1995; Oliver, 1991). Os ambientes muito interligados proporcionam canais relacionais que facilitam o consenso sobre as normas institucionais (DiMaggio & Powell, 1983; Galaskiewicz, 1991; Goodstein, 1994). Tal consenso, por sua vez, reforça as normas institucionais e a sua influência sobre as respostas organizacionais (Goodstein, 1994; Oliver, 1991). As organizações também podem responder através do compromisso e evasão (e.g., negociação e proteção) em ambientes muito interligados para evitar custos de negociação e de coordenação (Oliver, 1991).

### **3.3.3 O modelo de Elsbach (1994)**

A perspectiva institucional sugere que as organizações que enfrentam desafios à legitimidade procuram apoio, realçando características organizacionais normativas e amplamente aceites (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). No entanto, os teóricos institucionais não debateram os mecanismos específicos que as organizações usam para comunicar ou anunciar as suas características de legitimação aos públicos capazes de conceder legitimidade (Elsbach, 1994). Especificamente, a perspectiva institucional tem negligenciado o uso de ferramentas ao nível individual, tais como as *accounts* dos porta-vozes, na gestão de legitimidade organizacional (DiMaggio, 1988; DiMaggio & Powell, 1991a; Elsbach, 1994). Além disso, a maioria dos teóricos institucionais têm-se centrado na forma como as organizações se preparam para as ameaças à legitimidade, utilizando práticas normativas e amplamente aceites, enquanto poucos têm abordado como as organizações podem responder às ameaças à legitimidade no seguimento de controvérsias (Covaleski & Dirsmith, 1988; Elsbach, 1994). Em contraste, os pesquisadores da gestão de impressões têm-se concentrado na forma como os indivíduos, nomeadamente os porta-vozes das organizações, utilizam *accounts* verbais que incluam sinais defensivos ou o reforço dos aspetos positivos das práticas organizacionais no seguimento de comportamentos ou eventos controversos que possam afetar a legitimidade organizacional (Elsbach, 1994; Marcus & Goodman, 1991; Salancik & Meindl, 1984).

Elsbach (1994) relacionou os conceitos da teoria institucional e da gestão de impressões para desenvolver um modelo da legitimidade organizacional na perspectiva

da gestão simbólica. O modelo descreve como as formas e os conteúdos das *accounts* verbais afetam as percepções de legitimidade organizacional – as *accounts* verbais podem ser definidas quer pela sua forma (ou seja, como são enquadradas), quer pelo seu conteúdo (ou, como são construídas) – e combina duas formas de *accounts* (negações ou reconhecimentos) com dois tipos de conteúdos de *accounts* (referências a características institucionais ou técnicas).

Assim, as formas das *accounts* verbais incluem negações e reconhecimentos (Elsbach, 1994; Marcus & Goodman, 1991; Schlenker, 1980; Sutton & Callahan, 1987; Tedeschi & Melburg, 1984). À semelhança da tática de ocultação, as negações são consideradas gestão simbólica (Ashforth & Gibbs, 1990). A negação é uma rejeição da alegação de que um problema existe, ou tenha existido, com as práticas organizacionais (Elsbach, 1994; Lamin & Zaheer, 2012). Elsbach (1994) reconhece que, comumente, os porta-vozes organizacionais apresentam negações com grande carga emocional como resposta inicial a eventos controversos. Em contraste com as negações, os reconhecimentos encerram, por exemplo, os seguintes argumentos: “reconhecemos que um evento negativo ocorreu, mas ...”, “não foi por nossa culpa”, “tivemos uma boa razão para tomar estas decisões”, ou “o resultado final foi positivo” (Elsbach, 1994, p. 65). Por sua vez, a aceitação da responsabilidade parcial – reconhecimento – tem a vantagem de aumentar a credibilidade da gestão de topo (Sutton & Callahan, 1987). Os porta-vozes usam os reconhecimentos para minimizar a responsabilidade das organizações pelos eventos ou atenuar as percepções negativas sobre os mesmos (Elsbach, 1994).

Quanto ao conteúdo das *accounts* organizacionais, este pode consistir em referências a características técnicas ou institucionais (Elsbach 1994; Elsbach & Sutton, 1992; Scott, 1995). As características técnicas estão relacionadas com questões de eficiência e eficácia do desempenho organizacional, tais como a minimização de custos ou a obtenção de proveitos (Freeman & Cameron, 1993; Scott, 1995) e incorporam uma ação que constitui a *raison d'être* dos negócios nas organizações e cultura ocidentais (Lamertz & Baum, 1998). Suchman (1995) observa que, porque o sucesso é em grande parte socialmente construído, uma ênfase no desempenho dificilmente exclui uma expedita gestão de impressões, nomeadamente através da divulgação seletiva da informação (ver também Elsbach & Sutton, 1992). Por outro lado, as características institucionais refletem práticas organizacionais amplamente utilizadas e legitimadas (Elsbach & Sutton, 1992). Estas últimas sinalizam a legitimidade com grandes

segmentos da sociedade e combinam características organizacionais definidas pelos teóricos institucionais, tais como estruturas institucionais (hierarquias e funções legítimas), procedimentos institucionais (regras e processos legítimos), objetivos institucionais (objetivos ou resultados legítimos) e *decoupling* estrutural (separar estruturas legítimas de ilegítimas) (Ashforth & Gibbs, 1990; Elsbach, 1994).

A eficácia das *accounts* é explicada pela percepção das audiências sobre o tipo e a gravidade de um problema, a experiência com a questão e as expectativas em relação às respostas organizacionais (Elsbach, 1994). Os resultados de Elsbach (1994) sugerem que as *accounts* que combinam reconhecimentos com referências a características amplamente institucionalizadas são mais eficazes na proteção da legitimidade organizacional. Os reconhecimentos sinalizam que a organização se preocupa com os valores da sociedade e adota medidas corretivas para alinhar as suas práticas com as normas sociais e, portanto, são vistos de forma mais favorável do que as negações pelos *stakeholders* externos (Bansal & Kistruck, 2006; Elsbach, 1994; Lamin & Zaheer, 2012; Marcus & Goodman, 1991). As negações são sugestivas de intransigência e servem para minar a confiança do público na organização (Ashforth & Gibbs, 1990; Lamin & Zaheer, 2012). Com efeito, esta estratégia estigmatiza a organização perante o público (Ashforth & Gibbs 1990), afetando negativamente a sua legitimidade (Elsbach, 1994; Lamin & Zaheer, 2012).

Elsbach (1994) sugere que explicar um problema através de *accounts* verbais com referências a práticas amplamente institucionalizadas e aceites pode constituir uma forma eficaz de proteger e reforçar a legitimidade organizacional e aponta vários motivos. Por um lado, a referência a estruturas e procedimentos amplamente institucionalizados sinaliza que a organização é normativa, uma característica que os teóricos organizacionais propõem como sendo frequentemente usada para avaliar a legitimidade (DiMaggio & Powell, 1983). Por outro, a referência a estruturas e programas amplamente institucionalizados pode ser uma forma de prova social (Meyer & Rowan, 1977) de que a organização é credível e racional. Finalmente, a referência a estruturas e procedimentos amplamente institucionalizados pode influenciar a percepção de legitimidade porque melhora a adequação das *accounts* ao reforçá-las com evidências válidas (Elsbach & Eloffson, 2000).

Em contrapartida, as referências a características técnicas podem ser ineficazes na proteção da legitimidade organizacional (Elsbach, 1994). O público pode considerar as *accounts* técnicas “como uma retórica de *self-serving*” que coloca os interesses do setor

à frente do bem-estar do público, ou como explicações insuficientes e/ou inadequadas sobre as práticas organizacionais, nomeadamente as práticas percebidas como violações das normas institucionais (Elsbach, 1994, p. 75). Perante controvérsias moderadamente negativas, o público não especialista sobre uma questão espera que as organizações admitam a existência do problema e forneçam evidências de que as práticas organizacionais relacionadas com a controvérsia tenham sido realizadas de acordo com as práticas normativas amplamente aceites (Elsbach, 1994).

A gestão de impressões e as teorias institucionais, por conseguinte, podem descrever aspetos distintos da gestão simbólica (isto é, as suas formas e conteúdos) e cumprir objetivos complementares quando combinadas nas *accounts* organizacionais (Elsbach, 1994; Elsbach & Sutton, 1992; Meyer & Rowan, 1991). Conforme sugerido por Ogden e Clarke (2005), a integração da abordagem institucional da legitimidade com a perspetiva da gestão de impressões permite não só compreender melhor como as organizações procuram gerir a sua legitimidade, mas também perceber até que ponto a divulgação voluntária de informação se tornou um instrumento na gestão do processo de legitimação.

### **3.3.4 O modelo de Suchman (1995)**

Subjacente à legitimidade organizacional há um processo, a legitimação, pelo qual uma organização procura a aprovação (ou evitar a sanção) dos grupos na sociedade (Tilling & Tilt, 2010). Um conjunto de estratégias estão disponíveis para os organizações que procuram ganhar, manter ou reparar a legitimidade organizacional (Ashforth & Gibbs, 1990; Brown & Deegan, 1998; Dowling & Pfeffer, 1975; Lindblom, 1994; Suchman, 1995). De seguida, é apresentado o *framework* proposto por Suchman (1995).

#### **3.3.4.1 Ganhar legitimidade**

As tentativas para ganhar legitimidade ocorrem quando as organizações se estabelecem ou entram num novo domínio de atividade ou utilizam novas estruturas ou processos (Ashforth & Gibbs, 1990). As organizações enfrentam, muitas vezes, a difícil tarefa de ganhar legitimidade para essa atividade, estrutura ou processo ou para a sua própria validade como profissionais (O'Donovan, 2002; Suchman, 1995). Ashforth e

Gibbs (1990, p. 182) observam que as atividades de legitimação são passíveis de ser mais intensas e proativas quando a gestão tenta ganhar a confiança e o apoio de potenciais constituintes “desconfiados”. A literatura sugere que os constituintes são particularmente suscetíveis de controlar a organização quando antecipam um relacionamento de longo prazo com a organização (Ashforth & Gibbs, 1990; Pfeffer 1981). Além disso, a sociedade impõe “obrigações fiduciárias” ou “responsabilidade estrita” às entidades que se destacam por produzirem bens ou prestarem serviços essenciais (Suchman, 1995, p. 590).

As estratégias de legitimação podem ser proativas ou reativas. As estratégias proativas são usadas para evitar um *gap* de legitimidade, enquanto as estratégias reativas são implementadas para diminuí-lo (Lindblom, 1994). Ainda que as organizações possam agir de forma reativa perante uma crise, desde que possuam alguma credibilidade, 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* para as práticas organizacionais; e a manipulação do ambiente, criando novas crenças sobre o que é um comportamento legítimo (Massey, 2004; Suchman, 1995). Suchman (1995) sugere que os três grupos de estratégias envolvem combinações complexas de táticas (e.g., mudanças organizacionais concretas e uma comunicação organizacional persuasiva), distribuídas ao longo de um *continuum* que vai desde conformidade passiva à manipulação ativa (Oliver, 1991).

As estratégias de conformidade sinalizam o comprometimento da organização com a ordem cultural estabelecida (Meyer & Rowan, 1991). As entidades adotam sistemas, políticas e procedimentos que demonstram a conformidade com as normas institucionais (DiMaggio & Powell, 1983). Uma escolha cuidadosa de demonstrações de simbolismo pode contornar a necessidade de uma mudança substantiva total (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1991; Oliver, 1991; Pfeffer, 1981; Suchman, 1995). A conformidade pode ser alcançada associando a organização a atores, valores ou símbolos com uma forte base de legitimidade social (Dowling & Pfeffer, 1975). Por exemplo, uma organização pode simplesmente gerir simbolicamente as suas ações para parecer coerente com as normas sociais, nomeadamente redefinindo meios como fins, ao justificar despedimentos com base na necessidade de melhoria dos serviços prestados aos clientes (Ashforth & Gibbs, 1990).

As organizações são realidades socialmente construídas, com distintas capacidades e meios para a ação e objetivos que variam de acordo com o contexto institucional (Scott, 2001). Elsbach e Sutton (1992) sugerem que as estratégias de enaltecimento e autocreditação reforçam a atenção para os fins legítimos associados às ações organizacionais, permitindo às organizações a aprovação e o apoio de segmentos bastante amplos da sociedade para os objetivos organizacionais. No extremo, porque os objetivos organizacionais se destinam essencialmente a justificar a existência da organização e não apenas como diretivas técnicas, os gestores podem rever “cinicamente” as declarações de missão, a fim de transmitir uma falsa aparência de conformidade com os valores societais (Suchman, 1995, p. 588).

Mazza (1999, p. 86) observa que as declarações de missão constituem “pacotes simbólicos” que as organizações preparam para mostrar o seu alinhamento com o contexto social. Do ponto de vista da legitimidade organizacional, significa que a missão é também uma ferramenta usada para ganhar legitimidade dos atores ao nível societal (Mazza, 1999). Assim, o conteúdo da missão é pragmático, mas também potencialmente normativo e racional (Palmer & Short, 2008). Neste domínio, as missões podem ser criadas para realçar os propósitos que os *stakeholders* externos valorizam ou consideram dignos de referência (Palmer & Short, 2008).

Os códigos de ética diferem das declarações de missão, “ao articular o sistema de valores e responder à pergunta: dentro de que normas e valores éticos deve a missão ser prosseguida?” (Stevens, 2008, p. 602). As instituições societais pressionam as organizações a conformar-se com as normas formais e informais de um comportamento legítimo e algumas destas normas são formuladas em termos de valores éticos ou expectativas em relação a um comportamento ético (Suchman, 1995; Weaver, Treviño, & Cochran, 1999a). A atenção dos *stakeholders* às falhas organizacionais em corresponder às expectativas dos constituintes pode incentivar respostas organizacionais com elevada visibilidade, simbolizando que as questões éticas foram atendidas (Ashforth & Gibbs, 1990; Weaver et al., 1999a). A iniciativa de implementação e divulgação de um código de ética ajuda as organizações a ganhar legitimidade perante os *stakeholders* corporativos (Bodolica & Spraggon, 2015; Preston, Cooper, Scarbrough, & Chilton, 1995; Preuss, 2010; Weaver et al., 1999b).

Embora muitas organizações ganhem legitimidade principalmente através da conformidade com o ambiente, nem sempre estas estratégias são suficientes. Por exemplo, os empreendedores em setores emergentes que se desviam significativamente

das práticas existentes necessitam de intervir preventivamente no ambiente cultural, a fim de desenvolver bases de apoio especificamente adaptadas às suas necessidades específicas (Aldrich & Fiol, 1994; Suchman, 1995). Em tais situações, os gestores vão além da simples escolha entre as crenças culturais existentes e promulgam novas explicações da realidade social (Ashforth & Gibbs, 1990; Suchman, 1995).

Contudo, a alteração das normas sociais é um processo difícil (Dowling & Pfeffer, 1975). Tal dinâmica na manipulação cultural é menos controlável, menos comum e, conseqüentemente, muito menos compreendida do que qualquer conformidade com o ambiente (Ashforth & Gibbs, 1990; Suchman, 1995). Alguns exemplos concretos destas estratégias incluem a atividade intensa de lóbi contra as iniciativas destinadas a limitar o poder discricionário e os interesses das organizações, a publicidade e o patrocínio de eventos especiais, a litigação contra, e negociação com, as entidades reguladores e a concessão de bolsas de investigação para cooptar organizações influentes na comunidade científica (Ashforth & Gibbs, 1990; Oliver, 1991; Suchman, 1995). Os gestores podem melhorar a compreensão de uma nova perspectiva, através da articulação contínua de histórias que ilustram esta realidade (Pfeffer, 1981; Suchman, 1995). Uma vez articuladas, entendidas e repetidas, as histórias transformam-se em *accounts* institucionalizadas, conferindo legitimidade à atividade organizacional (Lounsbury & Glynn, 2001).

#### **3.3.4.2 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). No entanto, assegurar a legitimidade para a atividade organizacional está longe de ser simples e, frequentemente, torna-se problemático (Ogden & Clarke, 2005). Elsbach e Sutton (1992) sugerem que “a aquisição e a manutenção da legitimidade constituem dificuldades crônicas para a maioria das organizações, independentemente de quão amplamente apoiadas tenham sido no passado”. Suchman (1995) acrescenta que anomalias, equívocos, inovações e choques externos ameaçam a legitimidade da mais segura das organizações.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Um exemplo de um choque exógeno é uma crise econômica e financeira, na qual os principais grupos econômicos podem enfrentar pressões para mudar as instituições (normas/regras) que regem a sua relação com os governos, bem como para contribuir para o esforço coletivo durante uma crise (Henisz & Zelner, 2005).

Dois aspetos tornam a manutenção da legitimidade problemática: a heterogeneidade dos *stakeholders* e a inércia estrutural (Massey, 2004; Suchman, 1995). A heterogeneidade dos *stakeholders* significa que, porque as audiências de uma organização são diversas e evoluem, a satisfação contínua dos *stakeholders* constitui um desafio. A inércia estrutural informa que a própria legitimidade motiva as organizações a manter processos e estruturas estáveis. A inércia estrutural tende a diminuir a capacidade da organização para se adaptar às exigências dos *stakeholders*, diminuindo a probabilidade desta conseguir um *status* legítimo contínuo. Pelas razões acima apontadas, os gestores raramente se podem dar ao luxo de tratar a legitimação como uma tarefa concluída (Suchman, 1995).

Para atender aos desafios na gestão da legitimidade, as organizações devem ser proativas e (a) antecipar as exigências dos *stakeholders* e os desenvolvimentos no meio envolvente que possam pôr em causa a legitimidade da organização, e (b) proteger as realizações passadas que conferem legitimidade (Massey, 2004; Suchman, 1995). As atividades de manutenção da legitimidade incluem garantias periódicas e simbólicas do “*business-as-usual*” como, por exemplo, cartas otimistas aos acionistas, atividades filantrópicas,<sup>26</sup> abertura de novas unidades de negócio e divulgação de lucros trimestrais (Ashforth & Gibbs, 1990, p. 183). Segundo Suchman (1995), as organizações podem igualmente gerir os desafios invocando uma autoridade legítima para as práticas de gestão (Scott, 1991) e manipulando a linguagem (Pfeffer, 1981). Na tentativa de manter a legitimidade adquirida, as organizações podem utilizar um repertório de estratégias de gestão de impressões semelhante ao usado para ganhar legitimidade (Ogden & Clarke, 2005).

Uma vez conferida a legitimidade, uma organização adquire uma “reserva de apoio ou *goodwill*”, que reflete as perceções dos constituintes sobre o “caráter” da organização, tais como a confiança e a estima (Suchman, 1995, p. 596). Esta reserva de capital “permite ocasionalmente à gestão desviar-se das normas sociais sem perturbar seriamente a organização” (Ashforth & Gibbs, 1990, p. 189).

### **3.3.4.3 Reparar a legitimidade**

Quando a legitimidade de uma organização é ameaçada ou desafiada, a gestão

---

<sup>26</sup> O patrocínio de eventos desportivos, a promoção do mecenato cultural e o apoio a projetos de combate à exclusão social são exemplos comuns de atividades filantrópicas (Ashforth & Gibbs, 1990).

tenta defendê-la (Ashforth & Gibbs, 1990). Em muitos aspetos, 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 reparação da legitimidade é necessária quando a ação de uma organização é considerada ilegítima pelos seus *stakeholders* (Massey, 2004).

A maioria das estratégias para ganhar ou manter a legitimidade descrita anteriormente também pode servir para restabelecer a legitimidade na sequência de uma crise, desde que a organização ainda possua alguma credibilidade e interligação com as audiências relevantes (Suchman, 1995). As atividades de legitimação tendem a ser intensas e reativas, à medida que a gestão tenta combater a ameaça (Ashforth & Gibbs, 1990). Nesta situação, as organizações exercem essencialmente uma comunicação voluntária reativa, por exemplo, através de divulgações sociais corporativas, tentando redefinir a imagem organizacional e as preocupações dos *stakeholders* de forma a favorecer os interesses das organizações (Livesey, 1999).

A literatura organizacional identificou duas estratégias genéricas para restabelecer a legitimidade e restaurar a reputação após um acontecimento: as *accounts* de normalização e a reestruturação estratégica (Ashforth & Gibbs, 1990; Linsley & Kajüter, 2008; Massey, 2004; Suchman, 1995). A finalidade das *accounts* de normalização e de reestruturação estratégica é construir uma *firewall* entre as avaliações dos constituintes sobre eventos específicos que ameaçam a legitimidade e a avaliação da organização como um todo (Suchman, 1995). As *accounts* de normalização incluem uma grande variedade de estratégias defensivas identificadas pela pesquisa da psicologia social (e.g. Schlenker, 1980; Tedeschi & Melburg, 1984), tais como as justificações, desculpabilizações, retratações e negações, cuja finalidade é a reparação da legitimidade organizacional (Suchman, 1995).

Elsbach e Sutton (1992) observam que a conformidade institucional e o *decoupling* tornam mais plausíveis as justificações e as desculpabilizações. Contudo, à medida que um desafio à legitimidade organizacional reforça o escrutínio dos constituintes, torna-se mais difícil para a organização envolver-se em atividades de *decoupling*, especialmente aquelas que envolvem legitimação, e cometer-se numa gestão de impressões de rotina ou elogios exagerados em relação ao desempenho organizacional (Ashforth & Gibbs, 1990).

De modo frequente, o primeiro reflexo da gestão é defender o *status quo* através de negações, desculpabilizações ou justificações, em vez de se envolver na resolução dos problemas e numa mudança substantiva das práticas organizacionais (Ashforth & Gibbs, 1990), ainda que as desculpabilizações constituam uma “faca de dois gumes”, na medida em que os constituintes esperam que os gestores mantenham um controlo eficaz sobre as organizações (Ashforth & Gibbs, 1990, p. 181). Além disso, estas respostas simbólicas tendem a exacerbar a ameaça dos constituintes, sempre que estes exijam mudanças substantivas nas práticas organizacionais ao invés de meras garantias simbólicas (Ashforth & Gibbs, 1990).

A reestruturação estratégica implica que a organização confesse seletivamente que limitados aspetos das suas operações falharam para, em seguida, remediar as falhas nas operações (Suchman, 1995). Isto é conseguido principalmente através da criação de monitores ou *watchdogs* e da dissociação. A dissociação implica distanciar simbolicamente a organização de influências negativas, por exemplo, através da substituição de executivos. As organizações também podem dissociar-se de procedimentos e estruturas deslegitimados (Brennan & Merkl-Davies, 2013; Ogden & Clarke 2005). Tilling e Tilt (2010) sugerem que, no sistema capitalista ocidental, quase todas as organizações necessitam regularmente de defender a sua legitimidade devido ao conflito de interesses entre os acionistas e a comunidade, sendo que defender a legitimidade não é um processo simples, tal como não é evidente qual o tipo de estratégias suscetível de ajudar ou dificultar a gestão da legitimidade (Lamin & Zaheer, 2012).

Na tentativa de ganhar, manter ou reparar a legitimidade, as estratégias de legitimação podem revelar-se ineficazes. Como os constituintes não são simples consumidores passivos das práticas de legitimação (Ginzel et al., 2004), pode ocorrer o denominado paradoxo do autopromotor (Ashforth & Gibbs, 1990) que implica que, quanto mais as organizações se envolvem na autopromoção (incluindo alegações da responsabilidade pela ações ou atividades), maior a probabilidade de as audiências ignorarem parte das informações por pressuporem que as organizações tendem a exagerar as suas capacidades e realizações (Hooghiemstra, 2010a; Suchman, 1995).

A combinação das atividades de legitimação pode ser influenciada pela natureza do desafio. É reconhecido que os gestores tendem a ser mais eficientes na luta contra os desafios de desempenho (e.g., um serviço de má qualidade ou custos excessivos) do que contra os desafios de valores (e.g., despedimentos coletivos) (Ashforth & Gibbs, 1990).

Como observado por Ashforth e Gibbs (1990), a ênfase na racionalidade, objetividade e quantificação permite à gestão melhor defender o desempenho da organização do que os valores postos em causa. Neste último caso, os constituintes colocam em questão a própria missão da organização e, portanto, a sua essência, independentemente de quão bem possa cumprir os seus objetivos (Beelitz & Merkl-Davies, 2012).

### **3.4 Em resumo**

A legitimidade é baseada nas percepções da comunidade sobre as operações de uma organização e, conseqüentemente, é considerada um recurso que pode ser influenciado ou manipulado por meio de práticas de divulgação organizacional (Deegan, 2006). A legitimidade é também uma restrição para todas as organizações, mas é provável que afete algumas organizações mais do que outras (Dowling & Pfeffer, 1975), nomeadamente aquelas que são mais visíveis e dependentes do apoio social e político.

As dinâmicas no ambiente organizacional não derivam exclusivamente de imperativos tecnológicos ou materiais, mas também de normas culturais, símbolos, crenças e rituais (DiMaggio & Powell, 1991a). Um ponto de partida para a maioria dos estudos informados da nova sociologia institucional é a suposição de que as estruturas e procedimentos organizacionais, incluindo a contabilidade, são largamente moldados pelos fatores externos (Moll, Burns, et al., 2006). Para ganhar legitimidade perante os *stakeholders*, as organizações adotam sistemas, políticas e procedimentos que demonstram a conformidade com as regras institucionais (DiMaggio & Powell, 1983). E, ao instituir e manter este fenómeno, as organizações podem adquirir legitimidade no meio em que operam.

O uso da linguagem proporciona uma *account* legítima das atividades e práticas organizacionais e reforça o apoio dos constituintes externos (Meyer & Rowan, 1977; Zajac & Westphal, 1995). No entanto, o compromisso das organizações com as normas e expectativas sociais não conduz necessariamente a uma mudança no comportamento organizacional (Meyer & Rowan, 1977). As organizações podem gerir simbolicamente as suas atividades. O propósito destas estratégias é parecer aderir às normas e expectativas do contexto social em que as organizações operam e promover a crença de

que as atividades das organizações estão de acordo com os valores e expectativas dos *stakeholders* (Zavyalova et al., 2012).

As principais críticas à teoria institucional têm sido os seus pressupostos de passividade organizacional e a sua incapacidade para abordar o comportamento estratégico e a sua influência na institucionalização (Covaleski & Dirsmith, 1988; DiMaggio, 1988; Oliver, 1991). Alguns teóricos têm argumentado que a ênfase nos processos de conformidade às pressões e expectativas institucionais tem levado a uma minimização dos papéis da agência, do poder e dos interesses nas relações entre as organizações e os seus ambientes institucionais (e.g., Covaleski & Dirsmith, 1988; DiMaggio, 1988; Elsbach & Sutton, 1992; Goodstein, 1994; Oliver, 1991). Em contrapartida, as abordagens estratégicas têm chamado a atenção para o papel da agência na gestão para lidar com as ameaças à legitimidade e conquistar o apoio societal (e.g., Elsbach, 1994; Oliver, 1991; Pfeffer & Salancik, 1978; Suchman, 1995).

O modelo de Oliver (1991) representa a primeira tentativa sistemática na articulação de um conjunto de respostas possíveis às pressões e aos processos institucionais. Oliver (1991) teorizou que, dependendo de uma série de antecedentes institucionais, as organizações dispõem de um conjunto de respostas estratégicas que variam desde conformidade passiva com as normas institucionais à resistência ativa e direta ao ambiente institucional. No quadro de respostas estratégicas da autora, a legitimidade é um objetivo organizacional.

Elsbach (1994) integra a teoria institucional com a perspectiva da gestão de impressões para produzir um modelo mais completo sobre a estrutura e a eficácia das *accounts* verbais. O autor sugere que os porta-vozes das organizações podem usar estratégias de gestão de impressões para influenciar a legitimidade organizacional. Por sua vez, a referência às características ao nível organizacional (tais como as estruturas e os procedimentos organizacionais) permite aos representantes organizacionais apoiar as estratégias de gestão de impressões. O modelo, baseado numa perspectiva de gestão simbólica, sugere que as *accounts* verbais podem ser um dos veículos através dos quais as práticas institucionais podem ser comunicadas, reforçadas ou alteradas pelos atores.

O modelo de Suchman (1995) sintetiza a vasta e diversificada literatura sobre a legitimidade organizacional, ressaltando semelhanças e diferenças entre as abordagens estratégicas e institucionais, e aborda os desafios inerentes à gestão da legitimidade. Porque os problemas de obtenção, manutenção e reparação de legitimidade são distintos, o autor discute-os separadamente e apresenta uma seleção de estratégias para

responder a cada um destes desafios. À semelhança dos dois modelos anteriores, esta abordagem teórica sugere que a legitimidade organizacional é, em certa medida, controlável pelas organizações (Ashforth & Gibbs, 1990; Oliver, 1991; Suchman, 1995).

O próximo capítulo apresenta a abordagem metodológica subjacente à pesquisa realizada.

## CAPÍTULO 4: METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Ao realizar uma investigação empírica, os investigadores enfrentam “a verdade incontornável de que toda a investigação empírica é parcial e incompleta, e as escolhas metodológicas e teóricas quer apreciadas, quer não, são forçosamente feitas” (Laughlin, 1995, p. 65). Hopper e Powell (1985) argumentam que não há investigação que seja totalmente livre de valores e objetiva, na medida em que pressupostos filosóficos e teóricos estão subjacentes a qualquer investigação. Simultaneamente, é “errado pensar que há uma metodologia ‘ideal’ e que as restantes são de alguma forma inferiores. (...) os investigadores devem estar abertos às contribuições que metodologias alternativas possam oferecer” (Vieira, 2009, p. 31).

Neste capítulo apresenta-se a metodologia de investigação usada nos dois estudos empíricos, a partir de um estudo de caso único, a EDP, para analisar as respostas estratégicas da organização face às pressões e expectativas institucionais. Após uma revisão da literatura relevante e a apresentação das perspetivas teóricas que informam a investigação, este capítulo aborda as perspetivas epistemológica e metodológica adotadas, bem como o método de pesquisa, as fontes de dados utilizadas e os procedimentos seguidos em termos da análise dos dados recolhidos.

### 4.1 Perspetivas epistemológica e metodológica

A seleção da metodologia de investigação mais adequada depende da natureza do fenómeno a investigar. Consequentemente, esta seleção não pode ser feita sem uma reflexão sobre os pressupostos ontológicos e epistemológicos que sustentam a pesquisa em questão (Ryan, Scapens, & Theobald, 2002).<sup>27</sup> Neste sentido, escolher a metodologia de investigação constitui uma etapa crítica de qualquer investigação (Moll, Major et al., 2006).

Nas últimas décadas do século XX, os limites da abordagem positivista, predominante em contabilidade, começaram a ser reconhecidos (Baker & Bettner, 1997), desenvolvendo-se alternativas metodológicas com base numa pesquisa subjetiva e interpretativa (Moll, Major, et al., 2006; Ryan et al., 2002). A abordagem interpretativa enfatiza a natureza essencialmente subjetiva do mundo social e tenta

---

<sup>27</sup> Ryan et al. (2002, p. 36) salientam que, porquanto a metodologia está preocupada com o “processo de fazer pesquisa”, tem as dimensões ontológica e epistemológica.

compreendê-lo sob o ponto de vista daqueles que o habitam (Hopper & Powell, 1985; Moll, Major, et al., 2006). A perspectiva interpretativa salienta “o papel da linguagem, interpretação e compreensão das ciências sociais” (Chua, 1986, p. 613). O objetivo inerente a esta abordagem é compreender a ação humana e os significados associados aos problemas nos seus contextos de vida diária (Chua, 1986; Hopper & Powell, 1985; Kakkuri-Knuuttila, Lukka, & Kuorikoski, 2008).<sup>28</sup>

A investigação interpretativa é baseada no pressuposto ontológico de que a realidade social é emergente, subjetivamente criada e objetivada através da interação humana (Chua, 1986). Hopper e Powell (1985, p. 446) observam igualmente que “as pessoas criam constantemente a sua realidade social na interação com os outros. É objetivo da abordagem interpretativa analisar estas realidades sociais e a forma pelas quais são socialmente construídas e negociadas”. As ações sociais são o foco da pesquisa e os pesquisadores estão preocupados com os procedimentos através dos quais os atores compreendem os fenómenos (Ryan et al., 2002). Esta orientação permite aos pesquisadores tratar a ação social e a atividade humana como texto (Berg, 2001). Por outras palavras, a ação humana pode ser vista como um conjunto de símbolos que expressa camadas de significados, podendo, por exemplo, as entrevistas ser transcritas em texto para análise (Berg, 2001).

Na pesquisa interpretativa “a teoria é usada para fornecer explicações sobre as intenções humanas. A sua adequação é avaliada pela sua consistência lógica, interpretação subjetiva e de acordo com as interpretações do senso comum dos atores” (Ryan et al., 2002, p. 42). O objetivo dos estudos interpretativos é desenvolver conhecimento teórico que proveja explicações dos fenómenos observados (Ryan et al., 2002) e, por conseguinte, conseguir uma melhor compreensão do que é comunicado e como (Aerts, 2005; Beck et al., 2010). Estes estudos estão mais preocupados com a qualidade, riqueza ou carácter qualitativo da narrativa (Beck et al., 2010). Porquanto a ênfase principal da investigação interpretativa é sobre os significados que as pessoas atribuem aos fenómenos sociais, tende a implicar análises particulares, localizadas no tempo e altamente contextualizadas de como os indivíduos comunicam e agem num ambiente social particular (Lukka & Modell, 2010). Compreender os significados de fenómenos muitas vezes únicos é o ponto de partida e característica da pesquisa interpretativa (Chua, 1986; Lukka, 2014).

---

<sup>28</sup> De acordo com Ryan et al. (2002), os significados são os factos das ciências sociais.

Posto que a pesquisa interpretativa está preocupada com a compreensão do mundo social, esta inclui, por exemplo, o trabalho de compreender a natureza social das práticas contabilísticas (Ryan et al., 2002). A investigação interpretativa em contabilidade considera os contextos mais amplos das organizações e das sociedades em que a contabilidade se insere (Baker & Bettner, 1997). A força da abordagem interpretativa consiste, por conseguinte, em proporcionar um entendimento profundo e rico da natureza social das práticas contabilísticas e tentar localizar essas práticas nos contextos organizacionais, económico e social (Ryan et al., 2002).<sup>29</sup> A perspectiva interpretativa concentra-se na forma “como os atores usam os números contabilísticos, não como uma representação objetiva da realidade, mas como uma arte ‘interpretativa’ ou ‘subjéctiva’” (Moll, Major, et al., 2006). A investigação interpretativa utiliza normalmente métodos qualitativos (Vieira, 2009).

Os métodos qualitativos são considerados estratégias que podem ser empregues para analisar as realidades sociais de um fenómeno (Covaleski & Dirsmith, 1990; Hopper & Powell, 1985; Moll, Major, et al., 2006) e são adequados para o estudo de como a linguagem e os significados evoluem e se alteram (Hopper & Powell, 1985). Com efeito, a pesquisa qualitativa refere-se aos “significados, conceitos, definições, características, metáforas, símbolos e descrições de coisas” (Berg, 2001, p. 3). Segundo Moll, Major, et al. (2006), a investigação qualitativa descreve o tipo de evidências recolhidas, ou seja, baseia-se geralmente em palavras, frases e narrativas.<sup>30</sup>

Ainda que a pesquisa qualitativa apresente uma grande variedade de definições, uma característica comum a esta estratégia é que visa proporcionar uma compreensão mais rica dos processos e realidades sociais (Moll, Major, et al., 2006). A prática de realizar estudos qualitativos envolve uma reflexão contínua sobre os dados e o seu posicionamento em relação às diferentes teorias, de tal forma que os dados podem contribuir para desenvolver as questões de pesquisa inicialmente definidas (Ahrens & Chapman, 2006). Por conseguinte, a investigação qualitativa não é uma atividade meramente empírica, mas profundamente teórica (Ahrens & Chapman, 2006).

A investigação qualitativa coloca a ênfase na interpretação (Stake, 2007) e fornece ao investigador informação rica, detalhada e contextualizada, que normalmente

---

<sup>29</sup> A contabilidade não é um conjunto objetivo e neutro de técnicas de medição (Humphrey & Scapens, 1996). A contabilidade é uma ciência social e, por conseguinte, deve ser estudada dentro dos seus contextos económico, social e político mais amplos (Scapens, 2004).

<sup>30</sup> Moll, Major, et al. (2006) distinguem os conceitos de pesquisa qualitativa e metodologia qualitativa, referindo que o primeiro corresponde ao termo usado para descrever o tipo de evidências obtidas, não o tipo de *design* de investigação. Todavia, os autores referem que os dois conceitos não são mutuamente exclusivos.

a investigação quantitativa é incapaz de fornecer (Vieira et al., 2009). Uma das principais características das abordagens de pesquisa qualitativa é que estas procuram oferecer uma visão holística e contextualizada das situações ou organizações que os pesquisadores tentam compreender (Cassell & Symon, 2004). A compreensão do contexto é um elemento importante na obtenção de uma visão mais holística da comunicação organizacional (Tregidga et al., 2012b).

Nos últimos anos, as empresas têm testemunhado mudanças dramáticas no ambiente de negócios. A complexidade deste ambiente e a crescente importância atribuída às práticas contabilísticas resultaram num aumento do uso de metodologias qualitativas face à capacidade de fornecer novas e interessantes visões sobre a forma como a contabilidade interage com o ambiente (Moll, Major, et al., 2006). A este respeito, Vieira et al. (2009) referem que o crescente interesse na área da contabilidade pela investigação empírica deu origem a novas abordagens baseadas em teorias sociológicas e, predominantemente, em métodos qualitativos. A natureza multifacetada de muitas das práticas contabilísticas pode apenas ser analisada quando os métodos qualitativos são adotados (Moll, Major, et al., 2006).

A perspetiva epistemológica subjacente a este estudo reflete uma orientação interpretativa com o propósito de ajudar na descrição, análise e inferência dos significados dos eventos examinados (Baker & Bettner, 1997). Nesta investigação tenta-se compreender as motivações por detrás das ações e respostas organizacionais, aspetos que só podem ser capturados pelos métodos qualitativos (Sonpar et al., 2010). Além disso, a pesquisa qualitativa revela-se adequada nesta investigação, na medida em que a compreensão das respostas estratégicas de uma organização do setor energético face às pressões e expectativas institucionais e os consequentes desafios à legitimidade exige uma análise detalhada, rica e interpretativa que tenha em conta as características do contexto específico em que ocorrem.

A maioria dos estudos sobre a gestão de impressões está metodologicamente enraizada na tradição positivista. Tregidga et al. (2012b) observam que as noções de gestão de impressões e de legitimação organizacional, apesar de se encontrarem associadas às explicações sobre comunicação organizacional, são frequentemente pesquisadas apenas de forma superficial, em grande parte da literatura, com base em indicadores relativamente brutos (e.g., volume de divulgações e percentagens de boas *versus* más notícias). Como argumentado por Merkl-Davies e Brennan (2007), 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.

Os métodos qualitativos também representam grandes desafios interpretativos (Amernic et al., 2010). O estudo empírico das questões de legitimação e de legitimidade tem os seus desafios metodológicos, tais como os problemas práticos de avaliação das perceções subjetivas e das crenças dos públicos relevantes (Aerts & Cormier, 2009). Abordá-los de uma forma significativa exige a adoção de uma abordagem analítica (Amernic et al., 2010).

Embora as abordagens interpretativas e qualitativas sejam necessárias para analisar o relato e a comunicação organizacional (Tregidga et al., 2012b), apenas um número reduzido de pesquisadores tem utilizado metodologias de pesquisa qualitativa para obter uma compreensão mais aprofundada das escolhas de divulgação da gestão nos vários meios de comunicação organizacional (Cho, 2009). Tregidga et al. (2012b) observam que uma das principais contribuições das metodologias qualitativas e interpretativas é a capacidade de investigar como a linguagem e a comunicação corporativas dão, ou não, origem à legitimação organizacional. Os autores sugerem ainda que o potencial da análise interpretativa e qualitativa na compreensão desta área de estudo permanece por explorar. Respondendo a este apelo, a investigação realizada é qualitativa e baseia-se numa abordagem metodológica interpretativa com um estudo de caso único.

## **4.2 Método de investigação**

O uso do método de investigação de estudo de caso depende da natureza da investigação e das escolhas metodológicas do investigador.<sup>31</sup> O estudo de caso representa uma descrição empírica e rica de um fenómeno particular, normalmente baseado em múltiplas fontes de dados (Eisenhardt & Graebner, 2007), constituindo “o estudo da particularidade e complexidade de um único caso, conseguindo compreender a sua atividade no âmbito de circunstâncias importantes” (Stake, 2007, p. 11). Um caso pode envolver indivíduos, grupos, organizações, sociedades ou nações (Adams et al., 2006).

Cooper e Morgan (2008) definem a pesquisa baseada no estudo de caso como uma investigação em profundidade e contextualmente informada de organizações

---

<sup>31</sup> Reconhece-se que o estudo de caso é um método de investigação e não uma metodologia (Ryan et al., 2002).

específicas ou eventos que abordam explicitamente a teoria. O estudo de caso é, portanto, uma ferramenta valiosa para compreender fenómenos complexos (Cooper & Morgan, 2008) e revela-se útil quando: (a) as questões “como” ou “porquê” são colocadas; (b) o pesquisador tem pouco controlo sobre os eventos; e (c) o foco da investigação está num fenómeno contemporâneo no seu contexto real (Adams et al., 2006; Moll, Major, et al., 2006; Yin, 2009).<sup>32</sup> Este método é uma técnica extremamente útil para a pesquisa sobre comportamentos, atitudes, motivações e elementos de pressão em ambientes organizacionais (Berg, 2001), mostrando-se ainda apropriada quando o pesquisador investiga fenómenos em que o contexto é crucial porque o contexto afeta o fenómeno estudado e este último também pode interagir com o contexto e influenciá-lo (Cooper & Morgan, 2008). Vieira et al. (2009, p. 161) observam, a respeito da investigação qualitativa, que “os estudos de caso podem ajudar académicos e profissionais a obter um conhecimento mais completo e profundo da contabilidade no seu contexto organizacional e social”, além de permitirem “estudar contextualmente inúmeros problemas e questões de interesse na área da contabilidade de difícil abordagem por outros métodos”.

Face ao exposto, o método de estudo de caso, realizado a partir de uma posição metodológica interpretativa, apresenta-se como o mais adequado para a compreensão das respostas estratégicas da organização envolvida neste estudo. Esta abordagem permitirá considerar o contexto social, económico, político e organizacional em que o fenómeno estudado se desenvolve, porquanto as respostas organizacionais não podem ser estudadas fora do contexto em que ocorrem.

Em nenhum estudo de caso, pode o pesquisador pretender uma avaliação objetiva dos acontecimentos, uma vez que qualquer estudo deste género representa interpretações por parte do pesquisador quanto à natureza da realidade social ou organizacional (Humphrey & Scapens, 1996). Na mesma medida em que os sistemas sociais não são fenómenos naturais, este método de investigação proporciona interpretações da realidade social, que não são neutras nem objetivas (Humphrey & Scapens, 1996; Scapens, 1990).

Ryan et al. (2002) observam que, na investigação interpretativa, a teoria desempenha um papel central no desenvolvimento do estudo de caso. Isto significa visualizar o estudo de caso como um método pelo qual as teorias são usadas para

---

<sup>32</sup> Yin adota implicitamente uma postura positivista na descrição do estudo de caso, mas a visão deste autor de que o estudo de caso é a estratégia de pesquisa preferida para responder às questões “como” e “porquê” também é aceite pelos pesquisadores com uma abordagem interpretativa (e.g., Walsham, 1995).

explicar as observações (Adams et al., 2006; Ryan et al., 2002). A abordagem no âmbito deste tipo de estudo envolve “uma reflexão profunda sobre a evidência e o seu posicionamento perante diferentes teorias como meio de responder às questões de investigação formuladas” (Vieira et al., 2009, p. 143). Para produzir resultados que sejam de interesse, o pesquisador deve ser capaz de fazer continuamente ligações entre a teoria e a análise dos dados, a fim de avaliar o potencial interesse da pesquisa em curso (Ahrens & Chapman, 2006).

Sendo a teoria existente usada para dar sentido às observações do estudo de caso, deve-se ter em conta que através destas observações podem ser encontradas evidências de que a teoria tem de ser aperfeiçoada, modificada ou mesmo rejeitada – é o *input* e o *output* do processo de investigação (Ryan et al., 2002). Como os estudos de caso procuram aplicar a teoria em novos contextos, através deste processo a teoria é generalizada. Este processo é descrito como generalização teórica ou analítica (Cooper & Morgan, 2008; Ryan et al., 2002; Yin, 2009).

As generalizações estatísticas são claramente problemáticas na pesquisa interpretativa, na qual os resultados de um estudo de caso são, por inerência, específicos ao contexto (Ryan et al., 2002). O objetivo desta pesquisa é desenvolver entendimentos teoricamente informados que forneçam explicações sobre os fenómenos observados (Ryan et al., 2002). A este respeito, Stake (2007, p. 24) reconhece que:

O verdadeiro objectivo do estudo de caso é a particularização, não a generalização. Pegamos num caso particular e ficamos a conhecê-lo bem, numa primeira fase não por aquilo em que difere dos outros, mas pelo que é, pelo que faz. A ênfase é colocada na singularidade e isso implica o conhecimento de outros casos diferentes, mas a primeira ênfase é posta na compreensão do próprio caso.

Esta investigação apresenta características dos estudos de caso descritivo e explicativo, em que as respostas estratégicas da EDP, com base nas cartas do presidente aos acionistas e nas comunicações do presidente executivo, António Mexia, aos meios de comunicação social são o objeto de análise. Um estudo de caso descritivo descreve um evento num contexto real. Por sua vez, o estudo de caso explicativo não descreve apenas os fenómenos, mas também explica porquê ou como o fenómeno estudado ocorre (Adams et al., 2006). É a condução deste tipo de estudos de caso que nos permite explorar o potencial real deste método de investigação (Scapens, 2004), nomeadamente na investigação interpretativa (Ryan et al., 2002). Scapens (2004, p. 260) caracteriza o estudo de caso explicativo nos seguintes termos:

O foco da pesquisa é sobre o caso específico. A teoria é utilizada a fim de entender e explicar os detalhes, ao invés de produzir generalizações. A teoria é útil na medida em

que permite ao pesquisador fornecer explicações convincentes das práticas observadas. Se as teorias disponíveis não fornecem explicações satisfatórias, será necessário modificá-las ou desenvolver novas teorias, que podem ser usadas noutros estudos de caso. O objetivo da pesquisa é gerar teoria que forneça boas explicações sobre o caso.

No método de estudo de caso é importante considerar o papel do pesquisador em relação ao objeto de estudo (Ryan et al., 2002). A qualidade assumida de *outsider* nesta investigação implica que o pesquisador não tenha qualquer contacto com os participantes do caso e, portanto, não possa influenciá-los (Scapens, 2004). Nesta situação, o pesquisador deve basear-se na evidência disponível, tais como relatórios publicados e outras fontes secundárias (Ryan et al., 2002). Contudo, o processo de seleção da evidência depende das percepções do pesquisador e, por conseguinte, é uma ação subjetiva (Ahrens & Chapman, 2006; Ryan et al., 2002), ou seja, independentemente do grau de envolvimento do pesquisador na investigação, o estudo de caso resultante é subjetivo uma vez que o pesquisador seleciona e interpreta a evidência (Scapens, 2004).

#### **4.3 A EDP: o objeto de estudo de caso**

A escolha dos casos é de extrema importância na investigação interpretativa (Scapens, 2004). As questões da pesquisa, juntamente com o referencial teórico que estas sustenta, vão definir as características dos casos estudados e o pesquisador deve tentar selecionar os casos que apresentem essas características (Scapens, 2004). Moll, Major, et al. (2006, p. 385) sugerem que é preciso haver alguma justificação para a escolha dos casos “organizações”, tais como a sua importância económica, a sua capacidade de proporcionar novas técnicas ou a sua dimensão. Como sugerido por Siggelkow (2007, p. 20):

(...) a organização escolhida como objeto de estudo pode muito bem não ser selecionada de forma aleatória. Na verdade, muitas vezes é desejável escolher uma organização específica, precisamente porque é muito especial, no sentido de permitir obter alguns *insights* que outras organizações não seriam capazes de proporcionar.

No que respeita à seleção do caso relativo a esta investigação, a escolha recaiu sobre a EDP. Este estudo assume a forma de um estudo de caso único longitudinal (Lincoln & Guba, 1985; Ryan et al., 2002) das respostas estratégicas da EDP durante o período de 1995 a 2014, correspondente à adoção inicial de um quadro legislativo que definiu as bases da organização do sistema elétrico, paralelamente ao modelo de

reestruturação da EDP (Decreto-Lei n.º 182/95, de 27 de julho), e termina com a conclusão do Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF) a Portugal, em junho de 2014. Como observado por Miller e Friesen (1982), um estudo longitudinal pode proporcionar uma compreensão valiosa do contexto e, deste modo, auxiliar o investigador na interpretação dos resultados. A pesquisa longitudinal permite também revelar as dinâmicas subjacentes aos fenómenos que se desenvolvem ao longo do tempo (Siggelkow, 2007).

Os estudos de caso único permitem ao investigador analisar de forma mais aprofundada a existência de um fenómeno (Siggelkow, 2007). Eisenhardt e Graebner (2007) sugerem que os estudos de caso único aproveitam, normalmente, oportunidades para explorar um fenómeno importante em circunstâncias raras ou extremas. Um caso único é apropriado quando representa um caso extraordinariamente revelador, um caso crucial para testar a teoria, um exemplo extremo ou uma oportunidade de acesso a pesquisa pouco comum (Vieira et al., 2009; Yin, 2009).

A investigação baseia-se no caso EDP por várias razões. Primeiro, a organização apresenta-se como objeto de estudo significativo para a pesquisa das respostas estratégicas organizacionais face aos constantes desafios colocados à sua legitimidade ao longo do período em análise. A segunda razão prende-se com a visibilidade e a importância económica da empresa no tecido empresarial nacional. Sendo considerada uma empresa relevante num setor considerado sensível do ponto de vista social e político, a EDP está exposta a intensas pressões e expectativas institucionais. Quando um setor é “politicamente importante”, em resultado de atributos económicos, políticos, históricos ou culturais, gera-se um interesse generalizado do público nos seus resultados ou operações (Henisz & Zelner, 2005, p. 362).

#### **4.4 Primeiro estudo empírico**

A formulação de “questões de investigação claras, concretas e relevantes é uma condição básica para garantir a qualidade do estudo” (Vieira et al., 2009, p. 147). Neste seguimento, enuncia-se a questão de investigação que orientou a análise e discussão do primeiro estudo empírico: 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 perceções dos *stakeholders*?

#### 4.4.1 Fontes e recolha de dados

O método de estudo de caso de uma organização específica envolve a recolha sistemática de informações suficientes sobre a organização de forma a permitir ao pesquisador compreender como esta opera ou funciona (Berg, 2001). As fontes documentais analisadas neste estudo incluem dezanove cartas do presidente aos acionistas contidas nos relatórios anuais, correspondente ao período de 1995 a 2010. As cartas são designadas de “Mensagem do Presidente” ou “Mensagem aos Acionistas” nos relatórios e contas da EDP. Todos os relatórios anuais utilizados no período estudado estavam disponíveis no sítio da EDP na internet ou em cópia impressa.

Concordante com a revisão da literatura, as cartas do presidente são usadas como fonte de dados no primeiro estudo empírico 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 (Campbell & Rahman, 2010); segundo, por razões avançadas por uma série de estudos anteriores que utilizam as cartas como base para análise (e.g., Aerts, 2005; Bournois & Point, 2006; Clatworthy & Jones, 2003, 2006; Conaway & Wardrope, 2010; Craig et al., 2013; Hooghiemstra, 2010a; Palmer et al., 2004; Thomas, 1997), considera-se que as cartas do presidente são um documento corporativo em que a gestão de impressões a ocorrer é aplicada. Reconhece-se que esta seleção provê apenas um subconjunto das narrativas do relatório anual, bem como da divulgação total da organização. Contudo, ao restringir a análise às cartas do presidente contidas no relatório anual, é possível proporcionar uma análise mais aprofundada das estratégias de gestão de impressões (Mäkelä & Laine, 2011).

Um estudo longitudinal garante que os problemas que afetaram a EDP, e identificados no estudo, possam ser considerados (e.g., Samkin et al., 2010). A análise longitudinal detalhada das cartas do presidente aos acionistas proporciona a oportunidade para analisar a forma como a EDP, durante as sucessivas fases de reestruturação e privatização, fez uso das narrativas discricionárias em resposta aos desafios à legitimidade organizacional.

O modelo de governo da EDP, no período de 2003 a 2005, considerava um conselho de administração que incluía, entre os seus elementos, um presidente executivo e um *chairman*. Porquanto os relatórios e contas da EDP correspondentes aquele período incluem cartas aos acionistas, quer do presidente executivo (João

Ramalho Talone), quer do *chairman* (Francisco de la Fuente Sánchez), optou-se por incluir todas as cartas na análise. O Quadro 3 identifica os presidentes eleitos no período de 1995 a 2010.

**Quadro 3: 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 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, usadas para compreender de forma mais abrangente o contexto social, político e económico. Isto significa igualmente que estes documentos de contexto permitem compreender os desafios colocados à EDP durante o período de 1995 a 2010. Estas fontes de dados incluem: relatórios da ERSE e da Autoridade da Concorrência; legislação diversa; boletins da Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP); comunicados de imprensa da Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor (DECO) e de organizações não governamentais de ambiente (e.g., Grupo de Estudos do Ordenamento do Território e Ambiente [GEOTA]); publicações em revistas e jornais (e.g., revista Proteste e jornal Briefing); declarações do Sindicato Nacional das Indústrias Elétricas, dirigentes governamentais e presidentes de outras empresas do setor aos meios de comunicação social; relatórios anuais da EDP e a Revista EDP<sup>33</sup>; a imprensa escrita e sítios na internet.

O recurso a fontes de dados, como as declarações de *stakeholders* organizacionais nos meios de comunicação social, é justificada pelo facto de estas providenciarem um conhecimento das exigências e expectativas em relação ao comportamento organizacional. Como discutido no capítulo 2, uma das principais funções dos meios de comunicação social é proporcionar uma plataforma para a divulgação do ponto de vista dos *stakeholders* que se relacionam com as organizações (Bednar et al., 2013). A literatura tem demonstrado que a legitimidade de uma

<sup>33</sup>A Revista EDP foi a primeira revista interna do grupo EDP. A pedido da investigadora foi facultada pela própria organização.

organização pode também ser avaliada quando a opinião pública é expressa através de veículos como os meios de comunicação social (e.g., Breton & Coté, 2006; Deegan et al., 2002).

Uma pesquisa inicial na internet permitiu identificar os jornais e as datas em que as comunicações foram publicadas. Posteriormente, a consulta da versão integral destes artigos de imprensa foi possível através de uma pesquisa na Biblioteca Municipal de Braga, a qual dispõe de um acervo dos principais diários e semanários nacionais.

#### **4.4.2 Análise dos dados**

A partir dos documentos de contexto, foram identificadas algumas questões controversas que envolveram o grupo EDP no período em análise: (a) os programas de racionalização de efetivos associados aos processos de reestruturação do grupo; (b) a qualidade de serviço prestado aos clientes do sistema elétrico; e (c) o impacto ambiental associado à construção de grandes barragens. Em relação a cada uma destas questões, os dados foram organizados e examinados cronologicamente para um entendimento dos quadros culturais, crenças normativas e expectativas dos agentes sociais. Cada uma das cartas do presidente aos acionistas foi lida em pormenor, a fim de identificar se as questões controversas reconhecidas inicialmente tinham recebido algum destaque nestas secções narrativas. Estas questões tornaram-se o ponto de partida do estudo e foram rastreadas nas cartas do presidente. Vários excertos dos documentos de contexto são apresentados para ilustrar as exigências, pressões e expectativas institucionais colocadas à EDP e consequentes desafios à legitimidade organizacional.

Na etapa seguinte da análise, investigou-se como a EDP respondeu, através das cartas do presidente, aos desafios à legitimidade associados às questões controversas em que a organização esteve envolvida. 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).<sup>34</sup> A análise de conteúdo qualitativa constitui o termo apropriado para descrever a forma adotada para tratar os dados (e.g., Berg, 2001; Mäkelä & Nasi, 2010). A partir desta perspectiva, “a análise de conteúdo não é uma abordagem positivista, reducionista. Pelo contrário, é um guia para ouvir as palavras do

---

<sup>34</sup> 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).

texto e compreender melhor a(s) perspectiva(s) do autor dessas palavras” (Berg, 2001, p. 242).

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 *framework* de Suchman fornece uma estrutura rica para análise da procura da legitimidade organizacional por parte dos presidentes, uma vez que distingue três atividades: ganhar, manter e reparar a legitimidade (Ogden & Clarke, 2005). O processo de identificação das estratégias de gestão de impressões específicas adotadas pela EDP, a partir dos quadros teóricos propostos, envolveu várias leituras cuidadas e repetidas dos textos. Se, conforme referido por Bournois e Point (2006), três minutos são normalmente suficientes para ler a carta do presidente, longas horas de análise são despendidas para revelar a natureza subtil, refinada e complexa das estratégias de gestão de impressões envolvidas nesta secção narrativa do relatório anual (Brennan et al., 2009). A análise dos dados foi um processo iterativo, realizado durante e após a recolha de dados, garantindo-se a validade do método com uma interligação sólida entre as interpretações teóricas e os dados empíricos (Vieira et al., 2009).

#### **4.5 Segundo estudo empírico**

À semelhança da secção anterior é apresentada, no início desta secção, a questão de investigação tratada no segundo estudo empírico: Porquê e como são utilizadas as comunicações do presidente da EDP, António Mexia, nos meios de comunicação social em resposta ao ambiente institucional? É usada uma combinação de fontes de dados, provendo as informações necessárias para realizar o estudo e responder à questão de pesquisa enunciada.

##### **4.5.1 Fontes e recolha de dados**

As fontes documentais analisadas nesta investigação incluem trinta e uma comunicações do presidente executivo da EDP, António Mexia, nos meios de comunicação social no período de março de 2010 a fevereiro de 2014 e compreendem entrevistas nos jornais, revistas e nas estações de rádio e de televisão, bem como declarações em conferências de imprensa reproduzidas pelos meios de comunicação

social. As entrevistas do presidente da EDP nas estações de rádio e de televisão foram transcritas pela investigadora.

Os estudos empíricos anteriores demonstraram que, perante uma cobertura negativa dos media sobre determinada faceta de uma organização, as comunicações organizacionais nos meios de comunicação social, à semelhança dos relatórios anuais, são utilizadas pelos gestores na tentativa de influenciar a opinião pública e restabelecer o apoio à organização (e.g., Deegan et al., 2002; Islam & Deegan, 2010) proporcionando *accounts* sobre os eventos em tempo real (Sonpar et al., 2010). Uma vez que os “vieses de recordação” (ou rememoração) podem ocorrer quando os atores são chamados a explicar eventos passados (Sonpar et al., 2010, p. 5), o recurso a estas fontes de dados revela-se apropriado nesta investigação.

À semelhança do primeiro estudo empírico, foi necessária uma apreciação detalhada de outras fontes de dados para o período em estudo para entender as expectativas dos *stakeholders* e da sociedade em relação à atuação da EDP. Estes documentos permitem compreender os contextos em que a EDP operou e obter informações úteis sobre atores institucionais relevantes para o período em estudo. As fontes de dados incluem: relatórios da ERSE e pareceres do Conselho Tarifário da ERSE; relatórios, recomendações e comunicados da Autoridade da Concorrência; Memorando de Políticas Económicas e Financeiras; Memorando de Entendimento sobre as Condicionalidades de Política Económica; relatórios e comunicados de imprensa do Fundo Monetário Internacional, da Comissão Europeia e do Banco Central Europeu; relatórios do Banco de Portugal e da *Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD); relatórios e comunicados de imprensa do Governo; legislação diversa; comunicados de imprensa da DECO; declarações de governantes, ex-governantes, responsáveis do Fundo Monetário Internacional e da ERSE, dirigentes de empresas e representantes de associações comerciais e industriais aos meios de comunicação social; EdpOn Revista,<sup>35</sup> relatórios e contas e comunicados ao mercado da EDP; a imprensa escrita e sítios na internet.

---

<sup>35</sup>A EdpOn Revista é publicada desde 2007. A pedido da investigadora, foi facultada pela EDP. Com publicação bimestral, a revista tem quatro versões: Portugal, Espanha, Brasil e *Renew*. Cada exemplar subdivide-se em duas áreas: uma primeira parte comum, abordando temas transversais a todo o grupo, e uma segunda parte, centrada na atividade de cada geografia. De forma sintética, a revista reporta os grandes objetivos estratégicos, os projetos mais importantes e as boas práticas da organização, bem como as diferentes áreas de negócio e os projetos mais locais. A EdpOn Revista é “o único meio interno que está disponível fora do local do trabalho” – destina-se aos colaboradores no ativo e aos reformados, mas também é “entregue a importantes parceiros externos – câmaras municipais, grupos parlamentares, instituições académicas... Uma dupla função que faz deste um dos meios mais estratégicos dentro do Grupo EDP” (EDP, 2013b, p. 34).

Muitas destas fontes de dados secundários permitem aceder às *accounts* em períodos longitudinais (e.g., relatórios anuais, documentos do Governo, relatórios da ERSE e artigos da imprensa) (Sonpar et al., 2010). Estes dados estão disponíveis ao público e podem ser monitorizados por vários grupos de *stakeholders*. A compreensão das respostas organizacionais face aos interesses conflitantes da organização e dos *stakeholders* requer uma estrutura longitudinal para desenvolver uma narrativa de como os eventos se desenvolvem ao longo do tempo (Sonpar et al., 2010).

Como referido no capítulo 2, os meios de comunicação social refletem e influenciam o conhecimento e a opinião do público sobre as organizações (e.g., Deephouse, 2000). Os institucionalistas sugerem que a análise de fontes de imprensa pode ser particularmente útil no estudo dos processos de legitimação (Baum & Powell, 1995). Acredita-se que o debate público nos meios de comunicação social possa refletir os principais argumentos das partes sobre o contrato social entre a EDP, os *stakeholders* e a sociedade. Nesta conformidade, os meios de comunicação social foram usados neste estudo, para avaliar as pressões e expectativas institucionais sobre a EDP.

A utilização de mais de uma fonte dos meios de comunicação social permite interpretações mais informadas de eventos particulares (Archel et al., 2009) e, por isso, a seleção realizada inclui um número adequado de jornais e revistas, fornecendo uma indicação razoável da extensão e variabilidade da atenção dedicada pelos meios de comunicação social às questões problemáticas que envolveram a EDP e das respostas estratégicas do seu presidente.<sup>36</sup> A identificação das publicações relevantes para análise foi, no período inicial do estudo, realizada semanalmente através de uma pesquisa na banca de jornais na *web*. Mais tarde, no período que decorreu desde final de 2011 até setembro de 2014, face ao mediatismo percebido da questão relativa ao preço da eletricidade e das rendas excessivas, a consulta passou a ser feita quase diariamente. Sempre que a versão integral das comunicações da imprensa não era facultada na *web*, recorreu-se à versão em suporte papel. Durante o processo de investigação, na falta da versão integral de algum artigo ou comunicação de António Mexia considerado relevante para o estudo, a consulta e recolha foi feita na Biblioteca Municipal de Braga.

Adicionalmente, recorreu-se, durante todo o processo de investigação, e à semelhança do primeiro estudo empírico, a livros e artigos académicos de revistas

---

<sup>36</sup> Todos os artigos e entrevistas publicados na imprensa escrita e utilizados nesta investigação estão disponíveis ao público em suporte papel na Hemeroteca Municipal de Lisboa. Em Portugal não estão disponíveis bases de dados que forneçam acesso à versão integral dos artigos publicados na imprensa escrita. Numerosas bibliotecas disponibilizam, através da internet, apenas os títulos de diversas publicações periódicas, com destaque para a imprensa escrita.

científicas relevantes. Como observado por Vieira et al. (2009, p. 155), um estudo de caso não é meramente um meio de “contar uma história”, mas sim “uma tentativa de construir uma teoria que se baseia fortemente na literatura e nas teorias existentes”.

#### **4.5.2 Análise dos dados**

Embora reconhecendo que os relatórios e contas são uma fonte de dados privilegiada para os investigadores, optou-se, no segundo estudo empírico, por analisar as comunicações do presidente da EDP nos meios de comunicação social. Usando os documentos de contexto, os objetivos iniciais da análise foram construir um cronograma dos sucessivos eventos e ataques à imagem e legitimidade da EDP, identificar os principais intervenientes e compreender os seus papéis no processo institucional no período de 2010 a 2014.

Através de um exame aos dados cronologicamente organizados, foi possível compreender como os agentes sociais percebiam as informações fornecidas pela EDP, o que esperavam da organização e o que consideravam ser um comportamento apropriado por parte da mesma. Com esta abordagem contextualizada, é possível capturar “caraterísticas relevantes de entendimentos partilhados” ou “conjuntos de significados coletivos que condicionam como os atores organizacionais interpretam e respondem ao mundo em seu redor” (Suddaby, Cooper, & Greenwood, 2007, p. 336). Para aumentar a fiabilidade das conclusões (Shapiro & Matson, 2008), e da mesma forma que no primeiro estudo empírico, destacaram-se vários excertos dos documentos de contexto que fornecem informações sobre as interpretações e expectativas dos principais agentes sociais.

As comunicações de António Mexia foram igualmente organizadas cronologicamente para compreender se e como a EDP respondeu às acusações. O objetivo deste cronograma era mapear a sequência das acusações contra a EDP e as suas respostas e ações após cada acusação, a fim de compreender como as respostas, bem como o discurso público em torno da EDP, evoluíram. Na etapa seguinte de análise, investigou-se como a EDP respondeu às expectativas dos agentes sociais. Esta abordagem permitiu obter uma compreensão do contexto, reconhecer as acusações contra a EDP e identificar as estratégias usadas pela organização para responder às pressões e expectativas institucionais.

Consistente com pesquisas qualitativas anteriores, que estudaram as estratégias de resistência, usou-se uma forma modificada de análise de conteúdo (e.g., Canning & O'Dwyer, 2013; Shapiro & Matson, 2008; Suddaby et al., 2007) para analisar as comunicações de António Mexia. A análise baseou-se no exame do conteúdo manifesto e latente da evidência obtida (Berg, 2001). Deste modo, considerou-se não só o que foi dito, mas também porque foi dito, a quem e em que circunstâncias (Shapiro & Matson, 2008). À semelhança das cartas do presidente, realizou-se uma leitura cuidada e repetida dos textos, à medida que se procedia a uma interação reiterada entre a evidência e a teoria.

Decorre dos argumentos anteriormente apresentados que a abordagem utilizada nesta investigação envolve associar a pesquisa a um quadro teórico de referência para o início do processo de análise dos dados (Moll, Major, et al., 2006). Isto significa que as respostas estratégicas da organização estudada, a EDP, são identificadas nos dados de uma forma teórica ou “*top down*” (Braun & Clarke, 2006, p. 83). Os quadros teóricos de Oliver (1991) e Elsbach (1994) são usados como uma lente interpretativa para informar das estratégias adotadas pela EDP face às pressões e expectativas institucionais. As noções de poder e interesses dos agentes institucionais, tal como desenvolvidas pelos teóricos institucionais, são particularmente úteis para compreender as respostas estratégicas da EDP no período de 2010 a 2014. Como observado por Vieira (2009), a perspetiva institucional tem sido a corrente principal no âmbito da investigação interpretativa.

O objetivo das análises contextualizadas é construir para cada um dos estudos empíricos uma explicação coerente das estratégias organizacionais adotadas pela EDP através dos seus porta-vozes, os presidentes, face às pressões e expectativas institucionais e consequentes ameaças à legitimidade organizacional. Estes relatos permitem uma compreensão teórica do “como” e do “porquê” das respostas estratégicas organizacionais.

#### **4.6 Em resumo**

Esta investigação adota o método de estudo de caso como estratégia de investigação para analisar as respostas estratégicas da EDP face aos desafios à legitimidade colocados pelas pressões e expectativas dos principais constituintes. A

justificação para uma estratégia de investigação específica está fundamentada nos pressupostos básicos sobre ontologia, natureza humana e epistemologia (Adams et al., 2006; Morgan & Smircich, 1980). Atendendo ao critério de classificação epistemológica, a abordagem à investigação realizada é interpretativa, assumindo, assim, uma visão subjetiva dos fenómenos sociais. Ao adotar esta abordagem, a contabilidade é vista como socialmente construída e dependente dos aspetos sociais, económicos e políticos das organizações (Adams et al., 2006; Baker & Bettner, 1997; Scapens, 2004; Vieira, 2009).

A finalidade da pesquisa interpretativa é desenvolver um quadro teórico capaz de explicar a qualidade holística dos sistemas sociais observados e as práticas dos atores (Ryan et al., 2002). A fim de compreender o mundo social, a perspetiva interpretativa sugere que o foco do estudo deve incidir sobre os significados e perceções daqueles que o habitam (Moll, Major, et al., 2006) e tem sido usualmente apresentada como transmitindo uma visão multifacetada dos fenómenos sociais (Lukka & Modell, 2010).

Um estudo de caso não pode ser mais do que uma representação subjetiva do sistema social particular que está a ser estudado (Humphrey & Scapens, 1996). Este método é útil em investigações como a que se apresenta, quando o fenómeno a estudar é amplo e complexo e quando não pode ser estudado fora do contexto em que ocorre (Vieira et al., 2009). O processo de investigação ocorreu de forma interativa e tentou gerar um ajuste razoável entre as questões, a teoria e os dados (Ahrens & Chapman, 2006). A complexidade que a realização de um estudo de caso comporta obriga a uma interação constante entre as diversas fases envolvidas na condução da investigação. A teoria assume um papel distintivo nesta pesquisa, à semelhança de todas as pesquisas qualitativas (Ahrens & Chapman, 2006; Vieira et al., 2009), constituindo o veículo principal para compreender as comunicações dos presidentes da EDP.

Em comparação com as formas mais tradicionais de investigação em contabilidade, é importante reconhecer que o estudo de caso está preocupado com a explicação ao invés da previsão (Adams et al., 2006; Scapens, 1990). Esta abordagem, com base em teorias interpretativas, permite apenas generalizações teóricas (Ryan et al., 2002; Vieira et al., 2009), constituindo este o objetivo da orientação da pesquisa subjacente aos dois estudos empíricos. O recurso a uma combinação de estudo de caso descritivo e explicativo com os quadros teóricos identificados permite compreender em detalhe as respostas estratégicas da EDP no período em estudo, explorando em profundidade como e por que ocorreram.

A análise requereu a atenção do conteúdo manifesto das comunicações dos presidentes e do conteúdo latente transmitido pelas fontes de evidência. Consistente com Merkl-Davies e Brennan (2007), a abordagem qualitativa seguida provê um melhor entendimento de como e em que circunstâncias a EDP utiliza as cartas do presidente para gerir a sua legitimidade organizacional com recurso a técnicas de gestão de impressões. Esta abordagem revela-se igualmente apropriada para explicar como a EDP responde nos meios de comunicação social, através do seu presidente, às exigências e expectativas institucionais que afetam os seus interesses.

No próximo capítulo são apresentados os contextos económico, social e político em que os desafios à legitimidade organizacional da EDP ocorreram durante o período de 1995 a 2014.



## **CAPÍTULO 5: CONTEXTOS ECONÓMICO, SOCIAL E POLÍTICO**

Como referido no capítulo anterior, as análises contextualizadas e qualitativas são características do paradigma interpretativo (Vieira, 2009). O discurso do presidente executivo de uma organização não existe num vácuo. O contexto dentro do qual o discurso é construído é importante na interpretação e compreensão dos instrumentos de comunicação (Amernic et al., 2010), tais como as entrevistas dos presidentes nos meios de comunicação social e as cartas destes aos acionistas. Na análise e interpretação das divulgações corporativas deve-se atender aos contextos económico, social e institucional em que as empresas operam (Laine, 2009; Mäkelä & Laine, 2011). É, portanto, fundamental uma apreciação detalhada dos contextos económico, social e político para perceber as expectativas da sociedade e dos *stakeholders*, que podem desencadear mudanças na perceção da legitimidade de uma organização (Soobaroyen & Ntim, 2013).

Este capítulo está estruturado em cinco secções distintas. A primeira secção apresenta uma breve análise da problemática das privatizações a partir da experiência portuguesa. Na secção seguinte referem-se algumas das medidas do PAEF a Portugal com impacte no mercado eléctrico nacional. A terceira secção é dedicada a uma apresentação geral do impacte das políticas públicas de energia e ambiente no contexto português do setor eléctrico, nomeadamente ao nível dos desafios ambientais e do reforço na utilização dos recursos endógenos e da eficiência energética. Na quarta secção procede-se a uma análise sumária dos processos de liberalização e regulação do setor eléctrico, bem como da estrutura setorial, com especial destaque para as atividades da cadeia de valor. Adicionalmente, este capítulo inclui uma secção centrada numa breve caracterização da evolução regulatória na qualidade de serviço prestado pelas empresas do setor, considerada no âmbito do sistema eléctrico nacional como uma obrigação de serviço público. A última secção apresenta um resumo deste capítulo.

### **5.1 A política de privatizações das empresas públicas**

Nas últimas décadas, a privatização de empresas públicas foi uma das políticas mais comuns realizadas nas economias em todo o mundo, e os países europeus também estiveram envolvidos neste fenómeno (Mateus et al., 2013; OECD, 2003). Neste intento, atividades económicas diversas foram sucessivamente abertas à iniciativa

privada. Fruto da redefinição das funções do Estado ou de movimentos de liberalização e de redução do peso do setor público na economia, assistiu-se em Portugal, à semelhança de outros países europeus, a processos importantes de privatização de empresas antes detidas pela administração pública (Mateus et al., 2013). O final da década de oitenta do século XX marcou, em Portugal, o início do processo de privatizações de empresas do setor empresarial do Estado e, desde então, um longo caminho tem sido percorrido na implementação desta reforma (Mateus et al., 2013; Secretaria de Estado do Tesouro e das Finanças [SETF], 2002).

Na segunda metade da década de noventa, a economia portuguesa experimentou um período de crescimento e convergência face às economias europeias mais ricas. Este período foi marcado por um intenso investimento e modernização dos setores infraestruturais (telecomunicações, audiovisual, gás, eletricidade, autoestradas, água e ambiente), propiciado pela sua “abertura” e privatização, a par do desenvolvimento muito significativo do mercado interno (Alvarenga & Rogado, 2011, p. 3). A grande maioria das operações de privatização envolveu o mercado de capitais, contribuindo para o aumento da liquidez e da profundidade do mercado (Banco de Portugal, 2009). O amplo programa de privatizações dinamizou o então designado “capitalismo popular” e a subscrição de ações de grandes empresas em Portugal (Mateus et al., 2013, p. 202; Osório & Santos, 1999, p.199).

Na sequência do processo de privatizações, em especial após o final da década de oitenta, assistiu-se então a uma redução considerável da relevância do setor empresarial do Estado na economia portuguesa (Mateus et al., 2013, p. 209). Os movimentos de privatização, além dos seus efeitos em termos de funcionamento dos mercados, constituíram uma importante fonte de receitas públicas durante a segunda metade dos anos noventa consignadas à amortização da dívida pública (Banco de Portugal, 2009; Mateus et al., 2013; SETF, 2002). Além da amortização da dívida pública, a utilização de receitas da reestruturação financeira das diversas empresas de capitais públicos, com efeito na redução das necessidades de financiamento do Estado, beneficiou ainda indiretamente a redução da dívida pública (SETF, 2002). Nos anos seguintes, com o abrandamento do programa de privatizações, a redução do rácio da dívida pública decorrente do impacto das receitas de operações de privatização foi invertida (Banco de Portugal, 2009; Mateus et al., 2013).

As razões apontadas para as privatizações podem ser económicas, financeiras e políticas (Vickers & Yarrow, 1988). Ao envolver uma transferência da propriedade do

capital do setor público para o privado, os processos de privatização, associados à liberalização dos mercados e ao alargamento da concorrência, implicaram “uma profunda mudança nos objectivos da empresa, no sentido da maximização do seu valor” (Cunha, 1999, p. 179). Em Portugal, a partir de meados da década de oitenta, as privatizações passaram a ser encaradas como uma importante e imprescindível contribuição para uma mais eficiente e eficaz distribuição de recursos na economia (Alves, 1999). A eficiência é a razão económica mais frequentemente utilizada pelos governos para justificar programas de privatização (Arcas & Bachiller, 2010; Hodge, 2000). Atualmente, de acordo com a experiência de vários países, “a tendência política é admitir que, na maior parte dos casos, as empresas privadas são mais eficientes do que as empresas públicas em sectores de atividades semelhantes” (Confraria, 2011, p. 126).

A privatização pode ser vista como uma oportunidade para desencadear uma mudança desejável na forma de funcionamento interno da empresa. Segundo Cunha (1999), esta mudança tem sido acompanhada do desenvolvimento de diferentes estratégias empresariais e maior capacidade de resposta a mudanças da envolvente externa, de reestruturações empresariais promotoras de estruturas mais orientadas para os resultados e para o cliente, bem como de redução do número de efetivos e da influência dos sindicatos. Por outro lado, a mesma autora considera que:

(...) a privatização, ao constituir um argumento para um esforço concentrado da gestão, origina, muitas vezes, ganhos de *performance* ainda antes da sua concretização (Parker e Martin, 1993). Isto é, o período de preparação para a privatização representa o arranque de um processo de mudança com vista à obtenção de ganhos substanciais de produtividade. (Cunha, 1999, p.180)

Nestes termos, uma maior eficiência tem sido considerada sinónimo de redução de custos que recai principalmente sobre os trabalhadores, face à visão comum de que os setores ou atividades nacionalizados são ineficientes e têm excesso de efetivos (Cooper, 2003). Assim, é expetável que, com um processo de privatização ou em resposta a pressões competitivas, ocorra um *downsizing* da força de trabalho (Zhang, Parker, & Kirkpatrick, 2005). A maioria dos argumentos teóricos para os processos de privatização dizem respeito aos efeitos sobre a eficiência produtiva, considerando-se que a privatização conduz a uma maior produtividade do trabalho e uma maior utilização do capital disponível (Zhang, Parker, & Kirkpatrick, 2008). Em Portugal, durante cerca de três décadas, nomeadamente desde 1986, as grandes empresas reduziram o número de efetivos como forma de apresentarem maior produtividade por trabalhador (Barros, 2013).

Os impactes sociais negativos nos trabalhadores e nas comunidades locais (e.g., Barsky, Hussein, & Jablonsky, 1999) decorrentes das reestruturações organizacionais acabam por envolver grupos de interesse, tais como as associações sindicais e industriais (Zhang et al., 2005). As relações entre as empresas públicas e o sistema político “facilitam que os sindicatos, que também têm ligações políticas, ganhem um peso negocial superior ao que teriam numa empresa privada. O facto de os serviços prestados serem muitas vezes serviços essenciais, reforça esta tendência” (Confraria, 2011, p. 125).

No âmbito do PAEF, Portugal comprometeu-se a executar um conjunto de medidas na área orçamental, com o objetivo último de colocar as finanças públicas numa trajetória sustentável. Nas grandes Opções do Plano para 2012-2015, definiu-se uma estratégia de consolidação orçamental, compatível com os objetivos do PAEF. Entre as medidas dos memorandos que incidem diretamente nesta área, consta um programa de privatizações:

Este programa enquadra-se nos objectivos de redução do peso do Estado na economia e de aprofundamento da integração europeia, designadamente por via da abertura do capital das empresas ao investimento estrangeiro. O investimento directo estrangeiro e a tomada de participações por não residentes em empresas portuguesas são veículos que permitem aceder a financiamento externo sem incorrer em endividamento adicional e que, no médio e longo prazo, conduzirão a um aumento da concorrência e da eficiência. (Lei n.º 64-A/2011, de 30 de dezembro)

Os três anos do PAEF levaram a um programa de privatizações significativo. Foram mais de oito mil milhões de euros conseguidos com vendas de participações do Estado em diversas empresas. Uma a uma, em ritmo acelerado, as grandes empresas portuguesas de setores estratégicos – apelidadas de “campeões nacionais” e muito protegidas da concorrência – começaram a ser controladas por acionistas estrangeiros e, nesse sentido, deixaram de ser portuguesas (Campos & Gozblau, 2014, p. 14).

A próxima secção apresenta algumas das medidas do PAEF a Portugal com impacto no setor elétrico nacional.

## **5.2 O Programa de Assistência Económica e Financeira a Portugal**

Reflexo das persistentes fragilidades de carácter estrutural, o crescimento da economia portuguesa apresentou uma marcada desaceleração desde 1998, atingindo nos últimos anos o valor mais baixo das últimas décadas (Banco de Portugal, 2009, 2012). A partir de 2001, a economia portuguesa oscilou entre a “crise-recessão” e a estagnação

(ou “quase-estagnação”), situação catalisada pela permanência de problemas estruturais internos, mas também por um abrandamento internacional após 2002 (Alvarenga & Rogado, 2011, p. 3).

A evolução mais recente da economia portuguesa revelou “um processo de correção de problemas estruturais e desequilíbrios macroeconómicos acumulados ao longo do tempo que a crise económica e financeira internacional tornou inadiável” (Banco de Portugal, 2013a, p. 17). Os continuados desequilíbrios nas contas públicas e nas contas externas e o consequente agravamento do endividamento público acentuaram significativamente a exposição da economia portuguesa aos riscos de um choque externo adverso (Banco de Portugal, 2012). Este choque veio a “materializar-se com a eclosão da crise económica e financeira internacional, o consequente aumento da incerteza e do risco nos mercados financeiros internacionais e, em seguida, o alastramento da crise à dívida soberana em 2010” (Banco de Portugal, 2013a, p. 17). Ao longo de 2010, verificou-se uma deterioração acentuada das condições de acesso de Portugal aos mercados de financiamento internacionais, o que acabou por conduzir ao pedido oficial de assistência financeira à União Europeia, aos Estados-membros da zona euro e ao Fundo Monetário Internacional em 7 de abril de 2011. A ameaça da cessação súbita do financiamento à economia portuguesa compeliu a adoção de um programa de ajustamento e a aceleração pronunciada do processo de correção dos desequilíbrios macroeconómicos e dos problemas estruturais (Banco de Portugal, 2013a). O acordo de empréstimo foi aprovado pelo Conselho Europeu e pelo Conselho de Administração do Fundo Monetário Internacional e assinado em maio de 2011.

No âmbito do PAEF por parte da Comissão Europeia, do Banco Central Europeu e do Fundo Monetário Internacional, o Estado português celebrou o Memorando de Entendimento sobre as Condicionalidades de Política Económica (designado Memorando de Entendimento) e o Memorando de Políticas Económicas e Financeiras. O PAEF decorreu no período de 2011 a 2014 e previa metas a atingir e medidas abrangentes a implementar, com a condicionalidade a incluir não só objetivos relacionados com a consolidação orçamental, mas também reformas estruturais destinadas a melhorar o crescimento potencial e a competitividade da economia e políticas destinadas a garantir uma desalavancagem ordenada do setor financeiro (Banco de Portugal, 2013a). O pacote financeiro do programa cobria as necessidades de financiamento orçamental e o apoio ao sistema bancário até ao valor de 78 mil milhões de euros. O pagamento faseado da assistência durante o período do programa esteve

condicionado ao cumprimento das metas acordadas no âmbito do programa, o qual foi verificado por meio de avaliações trimestrais pela Comissão Europeia em cooperação com o Fundo Monetário Internacional e articulação com o Banco Central Europeu.<sup>37</sup>

Ao nível dos mercados de bens e serviços, o programa contemplava objetivos e medidas específicas para o setor energético tendentes a aumentar a concorrência, a utilização racional de energia e a sustentabilidade do sistema elétrico nacional. No ponto 41 do Memorando de Políticas Económicas e Financeiras, o Governo português comprometeu-se a “tomar medidas de grande alcance para travar situações de lucro excessivo e reduzir o âmbito de comportamentos abusivos de maximização de lucros” (Governo de Portugal, 2011a, p.15). No mesmo ponto, o documento destacava algumas das medidas assumidas pelo Governo no setor elétrico:

Na electricidade, iremos rever a eficiência dos esquemas de apoio para a co-geração e as renováveis, avaliando a sua racionalidade, níveis e outros elementos relevantes de concepção, incluindo opções para reduzir o subsídio de produção implícito (*benchmark* estrutural, até finais de Dezembro 2011). Iremos reavaliar as medidas antigas de apoio à produção de electricidade no regime ordinário e, onde possível, rever em baixa o mecanismo de indemnização [*sic*] garantida (CMEC – custos para a manutenção do equilíbrio orçamental) [*sic*] pago aos produtores e os restantes contratos de aquisição de energia. (Governo de Portugal, 2011a, p.15)

Segundo o disposto, o Memorando de Entendimento previa uma série de medidas estruturais referentes ao setor elétrico, cujo cumprimento estava definido até ao final do quarto trimestre de 2011. No âmbito da medida 5.6 sobre os sobrecustos associados à produção de eletricidade em regime ordinário era exigido que fossem tomadas:

(...) medidas de modo a limitar os sobrecustos associados à produção de electricidade em regime ordinário, nomeadamente através da renegociação ou de revisão em baixa dos CMEC paga [*sic*] a produtores do regime ordinário e os restantes contratos de aquisição de energia a longo prazo (CAE). (Governo de Portugal, 2011b, pp. 25-26)

Nos pontos 5.8 e 5.9 sobre os esquemas de apoio à produção de energia em regime especial, nomeadamente renováveis, o Memorando de Entendimento relevava, respetivamente, a necessidade de “avaliar num relatório a eficiência dos esquemas de apoio às renováveis, incluindo a sua lógica, os seus níveis e outros elementos de concepção importantes”, e relativamente aos contratos existentes em renováveis “avaliar, num relatório, a possibilidade de acordar uma renegociação dos contratos, com vista a uma tarifa bonificada de venda mais baixa” (Governo de Portugal, 2011b, p. 26).

---

<sup>37</sup> Durante o PAEF, a delegação constituída por estas três entidades foi apelidada de “Troika”.

No âmbito da segunda revisão do Memorando de Entendimento sobre condicionalismos específicos de política económica, datada de 9 dezembro de 2011, uma nova medida foi introduzida com o objetivo de alcançar a sustentabilidade do setor elétrico através da redução de rendas excessivas no setor:

5.15. Serão adotadas medidas para colocar o sistema elétrico nacional numa rota sustentável que conduza à eliminação do défice tarifário até 2020 e para garantir que o mesmo atinja a estabilidade até 2013. O último prazo poderá ser alterado de acordo com uma proposta do Governo que também definirá como serão corrigidas as rendas excessivas no regime ordinário (CMEC, CAE e mecanismo de garantia de potência) e no regime especial (cogeração e renováveis). Nesta proposta serão avaliadas as vantagens de um conjunto completo de medidas que irão abranger todas as fontes de rendas. (Governo de Portugal, 2011c, Energia, para.16)

A este respeito, no seu relatório e contas, a EDP (EDP, 2011a, p. 26) adverte que “desenvolvimentos nestas dimensões poderão suscitar a revisão do modelo de negócio em segmentos do mercado por parte de alguns operadores, na produção e distribuição, e proporcionar alterações no plano concorrencial no mercado elétrico nacional”. Ainda ao nível do setor energético, o Governo comprometeu-se, na medida 3.31 do Memorando de Entendimento, a acelerar o programa de privatizações, nomeadamente a alienação das participações públicas na EDP e na Rede Eléctrica Nacional, S.A. (REN) (Governo de Portugal, 2011b).

O processo de ajustamento envolveu custos significativos ao nível da atividade e do emprego.<sup>38</sup> Em 2012, a contração da atividade económica foi transversal a todos os setores, com destaque para os mais dependentes da procura interna (Banco de Portugal, 2013a). A deterioração das condições no mercado de trabalho é um dos efeitos mais gravosos do processo de ajustamento da economia portuguesa, traduzindo-se numa elevada quebra acumulada do nível de emprego, na continuação do aumento estrutural da taxa de desemprego, numa diminuição da população ativa e numa deterioração da condição financeira das famílias (Banco de Portugal, 2013a). Face a anteriores processos de ajustamento da economia portuguesa, os custos económicos e sociais foram ampliados (Banco de Portugal, 2013b).<sup>39</sup>

A próxima secção apresenta as políticas de energia e ambiente em Portugal, destacando os desafios ambientais do setor elétrico e o papel da eficiência energética e

---

<sup>38</sup> O relatório do Banco de Portugal (2013a) assinalava que, no último trimestre de 2012, o PIB situava-se cerca de 7 por cento abaixo do nível observado no final de 2010 (e mais de 8 por cento abaixo do nível observado no início de 2008). Esta redução acumulada do PIB português excedeu largamente os padrões relativos à amplitude média das recessões em economias avançadas. Refletindo a evolução da atividade económica, o mercado de trabalho registou uma significativa deterioração em 2012. A taxa de desemprego média anual ascendeu a 15,7 por cento, o equivalente a um aumento de 6,2 pontos percentuais face a 2009.

<sup>39</sup> Este último processo de ajustamento da economia portuguesa decorreu de um conjunto de fatores muito específicos, não comparáveis com os determinantes habituais de recessões em economias avançadas ou com os fatores presentes à época dos anteriores acordos de estabilização económica com o Fundo Monetário Internacional (Banco de Portugal, 2013a).

da aposta nas energias renováveis na agenda governamental de combate às alterações climáticas e redução da dependência energética portuguesa.

### **5.3 As políticas públicas de energia e ambiente em Portugal**

A energia é um recurso básico que existe potencialmente em todos os processos produtivos, bem como um importante componente do consumo final das famílias. A análise das questões relacionadas com a energia ganhou renovado interesse nos últimos anos devido à subida e elevada volatilidade dos seus preços (Banco de Portugal, 2009). Além disso, no contexto de crise que Portugal enfrentou, o debate em torno das políticas públicas de energia adquiriu particular acuidade. A economia portuguesa caracteriza-se por um conjunto de fragilidades estruturais, que se encontram bem identificadas. Entre elas, a economia exhibe uma elevada dependência energética e uma forte intensidade energética na generalidade dos setores, relativamente às outras economias europeias (Banco de Portugal, 2009). A importância estratégica e económica das políticas da energia é assim inegável (Araújo & Coelho, 2013).

A eficiência energética foi assumida como o principal pilar da política de energia em Portugal, uma vez que o país é fortemente dependente dos combustíveis fósseis. A pressão sobre os recursos energéticos (e sobre a fatura energética) acentuou-se quer por questões de procura, quer por condicionalismos ligados à oferta associados a um reforço das considerações ambientais. Foi neste contexto que surgiram as apostas, promovidas pelo Estado, no potencial das “novas” renováveis e do carro elétrico, bem como no reforço do potencial hidroelétrico (Alvarenga & Rogado, 2011, p. 3). Por sua vez, a preocupação europeia com o ambiente, e com as alterações climáticas em particular, teve “reflexo não só na política nacional do ambiente, mas também no desenho e implementação das políticas públicas de energia em Portugal” (Araújo & Coelho, 2013, p. 150).

#### **5.3.1 Os desafios ambientais do setor elétrico**

O Protocolo de Quioto, adotado em 1997, pelos países participantes na terceira Conferência das Partes da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre as Alterações Climáticas, enquadrou, à escala da política internacional, o problema das alterações climáticas e a estratégia para a sua mitigação. Portugal, enquanto país signatário do

Protocolo de Quioto, comprometeu-se, sob o acordo de partilha de responsabilidades negociado na União Europeia, por decisão 2002/358/CE de 25 de abril, a controlar as suas emissões de gases com efeito de estufa. Através deste acordo, Portugal obrigou-se a limitar, no primeiro período de cumprimento do Protocolo de Quioto (2008-2012), o aumento das novas emissões de gases com efeito de estufa em 27 por cento relativamente ao valor de 1990.

O setor energético tem uma relação muito estreita com as atividades económicas e com as envolventes social e ambiental. Entre os diversos setores de atividade, este tem concentrado uma maior atenção por parte de decisores políticos, produtores, consumidores, associações de defesa do ambiente, bem como de outras entidades e cidadãos em geral (Antunes, Santos, Martinho, & Lobo, 2002; Freedman & Stagliano, 2008).<sup>40</sup> O setor elétrico está entre os setores com maiores impactes sobre o meio ambiente (International Energy Agency [IEA], 2010). Um estudo sobre os impactes ambientais do setor elétrico em Portugal, solicitado pela ERSE, concluía que:<sup>41</sup>

Os impactes ambientais do sector eléctrico português são significativos, dada a natureza e dimensão das actividades associadas. Por este motivo as empresas do sector têm sido objecto de fortes pressões, nomeadamente regulamentares, por parte das entidades públicas com responsabilidade no ambiente, tendo, em consequência, vindo a realizar esforços significativos no sentido de minimizar os efeitos ambientais das suas actividades. (Antunes et al., 2000, pp. 197-198)

No âmbito da legislação comunitária, destaca-se a Diretiva 2001/77/CE, de 27 de setembro, vulgarmente designada por Diretiva das Renováveis. Em setembro de 2001, foi publicado pelo Ministério da Economia o Programa E4 – Eficiência Energética e Energias Endógenas (Resolução do Conselho de Ministros n.º 154/2001, de 19 de outubro). Este programa apresentava como principal meta a duplicação da potência elétrica instalada por via renovável de modo a atingir o objetivo de produção de 39 por cento (estabelecidos na Diretiva 2001/77/CE) de energia elétrica de origem renovável (incluindo a energia hidroelétrica) para 2010. O aumento de produção de eletricidade por fontes renováveis só era possível com centrais hidroelétricas ou eólicas, uma vez que as outras possibilidades estavam ainda num estado de desenvolvimento tecnológico que não permitia que a sua quota tivesse significado a curto ou médio

---

<sup>40</sup>Consistente com a literatura existente (e.g., Criado-Jiménez et al., 2008; Deegan & Gordon, 1996), as organizações pertencentes ao setor energético são consideradas ambientalmente sensíveis.

<sup>41</sup> A ERSE é a entidade responsável pela regulação dos setores do gás natural e da eletricidade. É uma pessoa coletiva de direito público, dotada de autonomia administrativa e financeira e de património próprio, regendo-se pelos seus estatutos aprovados pelo Decreto-Lei n.º 97/2002, de 12 de abril, alterados pelo Decreto-Lei n.º 212/2012, de 25 de setembro, na redação do Decreto-Lei n.º 84/2013, de 25 de junho. A ERSE disponibiliza no seu sítio na internet um conjunto de informações sobre o setor elétrico e o ambiente. Podem também ser encontrados no sítio da ERSE documentos relativos aos estudos realizados pela Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa para a ERSE, que tratam especificamente assuntos relativos ao setor elétrico e ambiente (Acedido a 5 de novembro de 2014, em <http://www.erse.pt/pt/Paginas/home.aspx>).

prazo, para além da sua falta de competitividade imediata (REN, 2006).<sup>42</sup> Contudo, as tecnologias que aproveitam fontes renováveis de energia, de acordo com Antunes et al. (2000, p. 197):

Apesar de, em geral, originarem impactes ambientais muito menos significativos durante a produção de electricidade, também têm alguns impactes negativos importantes, devido essencialmente à natureza dos materiais utilizados (no caso da energia solar) e aos danos ecológicos associados (casos da hidroelectricidade e energia eólica). (Antunes et al., 2000, p. 197)

Os impactes ambientais associados, por exemplo, à energia hidroelétrica, sobretudo no caso das grandes barragens, podem ser muito significativos, nomeadamente na devastação de ecossistemas e na qualidade da água, bem como os impactes socioeconómicos relevantes, pela necessidade de deslocação de populações e atividades e destruição de zonas de valor patrimonial (Antunes et al., 2000). A hidroelectricidade representa uma opção de produção de electricidade para a qual estão bem identificados os impactes positivos e negativos associados (REN, 2006).

Antunes, Santos, Martinho, e Lobo (2003, p. 60), no relatório síntese de um estudo sobre o setor elétrico e ambiente solicitado pela ERSE, salientaram que “da análise da política internacional, comunitária e nacional conclui-se que a aposta na eficiência energética e na produção de electricidade a partir de fontes de energia renováveis são essenciais para o Sector Eléctrico”. A eficiência energética e a racionalização dos consumos, enquanto instrumentos de atenuação da fatura energética externa portuguesa e da melhoria ambiental, também permitem contribuir de forma consistente para o cumprimento da meta estabelecida na Diretiva 2001/77/CE (Direção Geral de Energia e Geologia [DGEG], 2002).

As crescentes exigências da política de ambiente, cada vez mais restritiva e complexa, implicaram um acréscimo de responsabilidades para o setor elétrico. Segundo Antunes et al. (2002, p. 182), estas maiores exigências traduzir-se-iam “forçosamente, por um maior esforço de controlo ambiental para o sector eléctrico, dado o seu relevante contributo para os problemas ambientais”. Paralelamente, existia um conjunto alargado de outros fatores “relacionados com os próprios mercados de produtos, com o fornecimento de factores produtivos, com o funcionamento do sector financeiro, com os consumidores e com a sociedade em geral” (Antunes, Santos, & Lobo, 2003, p. 71), que exerciam pressões sobre as empresas, motivando-as para a

---

<sup>42</sup> Aproveitando os desenvolvimentos decorrentes do programa E4, o Governo acelerou a partir de 2005 o licenciamento eólico.

adoção de estratégias ambientais próprias. As estratégias ambientais das empresas acompanharam gradualmente a evolução da política de ambiente e as pressões da sociedade (Antunes, Santos, et al., 2003).

O desenvolvimento sustentável era apontado como um dos objetivos fundamentais das políticas ambientais (Antunes et al., 2002).<sup>43</sup> Todavia, a maioria das empresas do setor elétrico encontrava-se, até 2001, no estágio de prevenção de riscos ambientais, preocupando-se sobretudo com o seu desempenho ambiental e com a implementação de sistemas de gestão do ambiente:

As empresas do sector eléctrico português também têm vindo a acompanhar a evolução das restantes, sem contudo se poderem considerar líderes neste domínio [da sustentabilidade]. Consta-se que as empresas portuguesas já têm uma preocupação relevante com o seu desempenho ambiental, procurando sobretudo demonstrar o cumprimento da legislação. Pode considerar-se que três delas (EDP, Tejo Energia e Turbogás) estão já na fase de prevenção de riscos ambientais, tendo as suas instalações sistemas de gestão ambiental certificados (ou em vias de certificação). Contudo, as preocupações de eco-eficiência e de sustentabilidade – integração das vertentes económica, ambiental e social – parecem ainda estar ausentes das estratégias ambientais das empresas do sector eléctrico português. (Antunes, Santos, Martinho, et al., 2003, p.72)

A ERSE tem responsabilidades, ainda que indiretas, em questões ambientais, devendo contribuir para a melhoria do desempenho ambiental das empresas que operam nos setores regulados, bem como para a utilização eficiente dos recursos (Decreto-Lei n.º 97/2002, de 12 de abril). Apontavam neste sentido algumas disposições dos estatutos da ERSE, designadamente a obrigação de contribuir para a progressiva melhoria das condições ambientais nos setores regulados. No cumprimento destas obrigações, a ERSE “estabeleceu um incentivo à melhoria do desempenho ambiental das empresas reguladas que veio a ser designado por plano de promoção do desempenho ambiental” em execução pelas empresas reguladas do setor elétrico desde 2002 (Despacho n.º 22282/2008, de 28 de agosto).

Os Planos de Promoção do Desempenho Ambiental (PPDA) são instrumentos de regulação previstos nos regulamentos tarifários dos setores elétrico e do gás natural destinados a promover a melhoria do desempenho ambiental das empresas reguladas que atuam nestes setores. A existência deste tipo de incentivos pretende assegurar que a “regulação económica a que as empresas estão sujeitas não tenha efeitos perversos no seu desempenho ambiental” (ERSE, 2010a, p.1). Com efeito, as empresas poderiam ter

---

<sup>43</sup> A noção de desenvolvimento sustentável subjacente ao estudo solicitado pela ERSE refere-se ao conceito consagrado no relatório “O Nosso Futuro Comum”, publicado em 1987 pela *World Commission on Environment and Development*, uma comissão das Nações Unidas. O Relatório *Brundtland*, como ficou a ser conhecido o documento, definia o desenvolvimento sustentável como sendo o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações vindouras de satisfazerem as suas próprias necessidades.

“tendência a reduzir custos com consequências ao nível do desempenho ambiental. Os PPDA foram adotados para minimizar ou evitar este tipo de comportamentos” (ERSE, 2012a, p.1) e, portanto, constituem um mecanismo regulatório complementar (ERSE, 2010a). Os custos a eles relativos são incluídos nas tarifas respeitantes a cada uma das atividades reguladas. Assim, por exemplo, os custos relativos ao PPDA da EDP Distribuição são considerados nas tarifas de uso da rede de distribuição, sendo os da REN considerados na tarifa de uso da rede de transporte. Neste sentido, os custos com os PPDA são pagos por todos os consumidores de energia elétrica (ERSE, 2008). Os PPDA podem também “funcionar como ferramentas de comunicação, ajudando a organizar e destacar as atividades de determinada empresa na melhoria do seu desempenho ambiental. Esta comunicação pode ser interna ou externa à própria empresa” (ERSE, 2012a, p.1).

### **5.3.2 O reforço na promoção das energias renováveis e da eficiência energética**

A estratégia nacional para a energia portuguesa, consubstanciada na Resolução do Conselho de Ministros n.º 169/2005, de 24 de outubro, definiu oito linhas de orientação, duas das quais dedicadas ao reforço das energias renováveis, à promoção da eficiência energética e ao estímulo à inovação tecnológica com fins energéticos.

Em 2006, o Governo reviu o objetivo para a produção de energia elétrica a partir de fontes renováveis, elevando para 45 por cento a meta de produção de eletricidade a partir de energias renováveis para 2010. Em 2010, por forma a cumprir com as metas definidas no âmbito da nova Diretiva das Renováveis (2009/28/CE, de 23 de abril), foi aprovada a Estratégia Nacional de Energia para 2020 (ENE 2020), a qual definiu uma nova meta obrigatória, mais ambiciosa para Portugal, em que 60 por cento da eletricidade produzida e 31 por cento do consumo de energia final tivessem origem em fontes renováveis. A eficiência energética no consumo final assumiu um papel preponderante para se alcançarem as metas de redução das emissões, com uma contribuição de 38 por cento, comparado com os 17 por cento proporcionados pela produção a partir de fontes renováveis (International Energy Agency [IEA], 2010). No seu terceiro eixo de desenvolvimento, a ENE 2020 promove a eficiência energética com o intento de consolidar o objetivo de redução de 20 por cento do consumo de energia final em 2020, através:

Da aposta em medidas comportamentais e fiscais, assim como em projectos

inovadores, designadamente os veículos eléctricos e as redes inteligentes, a produção descentralizada de base renovável e a optimização dos modelos de iluminação pública e de gestão energética dos edifícios públicos, residenciais e de serviços. (Resolução do Conselho de Ministros n.º 29/2010, de 15 de abril)

Paralelamente aos esforços evidenciados no sentido do reforço da contribuição das renováveis para o consumo final de energia, foram implementadas medidas que visavam a adoção de hábitos de consumo e de equipamentos mais eficientes por parte dos consumidores de energia eléctrica, nomeadamente através da promoção de campanhas de informação e programas de troca de equipamentos. O programa de substituição de lâmpadas incandescentes por lâmpadas eficientes era uma das ações da gestão de procura que visava melhorar a eficiência no consumo de energia no âmbito do Plano de Promoção da Eficiência no Consumo (PPEC).<sup>44</sup>

O Plano Nacional de Barragens de Elevado Potencial Hidroeléctrico (PNBEPH), aprovado em dezembro de 2007, inseria-se nas políticas governamentais consubstanciadas na ENE 2020, tendo como objetivo aumentar a potência instalada em centrais hidroeléctricas até 2020. Foram identificados dez aproveitamentos hidroeléctricos com condições de viabilidade técnica, económica, social e ambiental para poderem ser implementados a médio prazo. No início de 2009, oito desses projetos tinham promotores seleccionados, nomeadamente a EDP, a Endesa e a Iberdrola. O complexo de quatro barragens adjudicadas à Iberdrola acabaria por ser reduzido a três devido a entraves ambientais. Por conseguinte, em termos da energia hidroeléctrica, o aumento da capacidade prevista incluía, entre outros, a construção de sete novas centrais hidroeléctricas e o reforço de potência em aproveitamentos existentes (Instituto da Água [INAG], 2011).<sup>45,46</sup>

Com o duplo objetivo – redução da dependência energética face ao exterior e redução da emissão de gases com efeito de estufa – a exploração dos recursos renováveis endógenos (água, sol e vento) assumiu particular relevância para o setor

---

<sup>44</sup> No âmbito das suas atribuições e em conformidade com as diretrizes comunitárias e nacionais, a ERSE consignou no regulamento tarifário a criação de um PPEC. O PPEC de energia eléctrica tinha como objetivo a promoção de medidas que visassem melhorar a eficiência no consumo de energia eléctrica, através de ações empreendidas pelos comercializadores de energia eléctrica, operadores das redes de transporte e de distribuição de energia, associações e entidades de promoção e defesa dos interesses dos consumidores de energia eléctrica, associações empresariais, associações municipais, agências de energia e instituições de ensino superior e centros de investigação, sendo destinadas aos consumidores dos diferentes segmentos de mercado. As ações resultavam de medidas específicas propostas, sujeitas a um concurso de seleção, cujos critérios estavam definidos nas regras do PPEC. Este concurso permitia seleccionar as melhores medidas de eficiência energética a implementar pelos promotores anteriormente referidos, tendo em conta o montante do orçamento do PPEC. Estas medidas eram financiadas no âmbito do PPEC de energia eléctrica. Os incentivos do PPEC eram repercutidos nas tarifas de energia eléctrica, nomeadamente na tarifa de uso global do sistema, paga por todos os consumidores de energia eléctrica (Acedido a 11 de dezembro de 2014, em <http://www.erse.pt/pt/planodepromocaodaeficiencia/noconsumoppec/Paginas/default.aspx>).

<sup>45</sup> Refira-se que, inicialmente, foram lançados dez concursos para a atribuição da construção e exploração de dez novas barragens, não tendo sido apresentadas quaisquer propostas relativamente a dois dos aproveitamentos hidroeléctricos.

<sup>46</sup> Em março de 2012, o INAG foi extinto, ficando as atribuições deste organismo concentradas na Agência Portuguesa do Ambiente, I. P.

energético (INAG, 2011). Todavia, sete anos depois de as multinacionais Iberdrola, Endesa e EDP terem pago ao Estado português cerca de 640 milhões de euros pelas concessões de sete novas barragens, apenas uma estava em construção: a barragem de Foz Tua, adjudicada à EDP, com a particularidade de continuar envolta em polémica quanto ao impacte ambiental (Andrade, 2014b). João Joanaz de Melo, dirigente da GEOTA,<sup>47</sup> considerava que fazer barragens de que o país não precisava era como construir uma terceira autoestrada Lisboa-Porto ao lado das outras duas que já existiam, acrescentando que a fatura recairia sobre “os do costume: os consumidores” (Andrade, 2014b, p. 16).

Em poucos anos, de 2005 a 2010, Portugal passou a figurar entre os países com maior capacidade renovável instalada. Em 2010, o contributo das energias renováveis no consumo total de energia primária em Portugal foi de 24,6 por cento (European Commission, 2012c). Face à meta de 31 por cento assumida por Portugal para 2020, cerca de um quarto do consumo final de energia provinha de fontes renováveis. Deste modo, a aposta nas energias renováveis, dominada pela eólica, traduziu-se no aumento da sua quota no consumo final de energia nos últimos anos e colocou Portugal no quinto lugar dos países membros da União Europeia em 2010 (European Commission, 2012c). Portugal tornou-se numa referência frequente na imprensa internacional como exemplo mundial na área das renováveis (Andrade & Figueiredo, 2013).

O debate público sobre os benefícios e problemas da aposta nas energias renováveis, nomeadamente na eólica, polarizado ao longo dos anos, encontrou argumentos recorrentes quer na sua defesa quer na sua crítica. Os defensores da aposta na produção eólica destacavam a redução nas importações de combustíveis fósseis utilizados na produção de eletricidade, a redução nas emissões de dióxido de carbono, a criação de emprego na construção dos parques eólicos e nas fábricas de componentes instaladas em Portugal (Prado, 2013d). Os opositores alegavam que as eólicas eram intermitentes e não garantiam a segurança de abastecimento, e, ainda, que grande parte dos equipamentos instalados em Portugal até 2012 tinham sido importados e não produzidos internamente. Mas, o principal argumento contra prendia-se com as tarifas elevadas com que os parques eólicos eram remunerados, numa fatura a ser paga pelos consumidores (Prado, 2013d).

Num conjunto de recomendações que constavam de um relatório divulgado pela OECD sobre a política ambiental nacional nos últimos dez anos, a organização

---

<sup>47</sup> O GEOTA é uma Organização Não Governamental de Ambiente (ONGA) de âmbito nacional.

considerava que Portugal devia acabar progressivamente com todos os mecanismos de apoio às tecnologias renováveis à medida que se tornavam competitivas face aos combustíveis fósseis (OECD, 2011). O cumprimento das medidas do Memorando de Entendimento no âmbito do mecanismo europeu de estabilização financeira respeitante às políticas da energia e à crise financeira e económica do país intensificou o debate em torno da política energética nacional. Neste contexto, foram alvo de contestação as opções estratégicas que caracterizaram as políticas de energia nos últimos anos, designadamente aquelas que se relacionavam com o incentivo à utilização de recursos endógenos e renováveis na produção de energia (Araújo & Coelho, 2013), tendo o Decreto-Lei n.º 25/2012, de 6 de fevereiro, suspendido novas licenças de energias renováveis.

A Comissão Europeia apontava Portugal como o terceiro país europeu com maiores apoios às energias renováveis (European Commission, 2014b), sublinhando que, no mercado de eletricidade, o apoio às tecnologias renováveis menos maduras traduzira-se em preços de eletricidade mais elevados tanto para o segmento industrial como para o doméstico. Alertava, ainda, para o facto de a dívida tarifária do setor elétrico representar já entre 2 a 3 por cento do PIB em Portugal (European Commission, 2014b).

A nível europeu, foi publicada a Diretiva da Eficiência Energética (Diretiva 2012/27/EU, de 25 de outubro), que veio estabelecer um quadro comum de medidas para a promoção da eficiência energética, a fim de garantir a concretização do objetivo da União Europeia em atingir 20 por cento em matéria de eficiência energética até 2020 e de preparar o caminho para novas melhorias nesse domínio para além desta data. Este documento estabelece ainda regras destinadas a superar falhas de mercado que impeçam a eficiência no fornecimento e na utilização de energia e prevê o estabelecimento de metas nacionais indicativas de eficiência energética para 2020.

#### **5.4 A organização do setor elétrico**

Na última década, o setor energético foi objeto de profundas reestruturações empresariais, e a regulação setorial adotou de forma gradual uma nova filosofia de ação mais adequada à regulação económica em contextos em que o mercado está presente (Santos, 2008b). A intervenção do Estado no setor elétrico tem sido justificada, tanto pela importância da energia elétrica em termos sociais e económicos, por exemplo

presente na obrigatoriedade de fornecimento, como pelas características tecnológicas que conduzem à concentração empresarial e à existência de monopólios naturais em certos segmentos desta indústria (Marques, 2008).

De seguida, procede-se à análise dos processos de liberalização e regulação do setor elétrico, bem como das atividades da cadeia de valor e da evolução regulatória na qualidade de serviço prestado pelas empresas do setor.

#### **5.4.1 Os processos de liberalização e regulação setorial**

Face à natureza estratégica da energia e ao papel tradicionalmente forte dos governos nacionais na definição da política energética, a questão da integração dos mercados energéticos regionais no âmbito do mercado único foi introduzida numa fase relativamente tardia na agenda europeia. Foi sobretudo durante a década de noventa que o envolvimento da União Europeia na área da energia começou a ficar mais forte. O principal fundamento para um papel mais ativo da União Europeia neste domínio prendia-se com o facto de os mercados nacionais apresentarem grandes ineficiências, prejudicando os consumidores e as empresas com posições comerciais muito pouco competitivas. Neste sentido, a evidente falta de concorrência nestes mercados era encarada como prejudicial para os interesses dos consumidores.

A abertura à concorrência dos setores elétricos da maioria dos países pertencentes à Comunidade Europeia foi impulsionada pela Diretiva 96/92/CE, de 19 de dezembro. O processo de liberalização dos setores elétricos da maior parte dos países europeus foi efetuado de forma faseada, tendo começado por incluir os clientes de maiores consumos e níveis de tensão mais elevados. Em Portugal foi seguida uma metodologia idêntica, tendo a abertura de mercado sido efetuada de forma progressiva entre 1995 e 2006.

Em 1995, deu-se a primeira grande reforma do sistema elétrico nacional. O pacote legislativo para o setor elétrico, aprovado em 1995, estabeleceu as disposições aplicáveis à organização do sistema elétrico nacional e ao exercício das atividades de produção, transporte e distribuição de energia elétrica. No sistema elétrico nacional passaram a coexistir 2 subsistemas: o sistema elétrico de serviço público, que se traduzia num mercado regulado e o sistema elétrico independente ou não vinculado, que consubstanciava o mercado liberalizado. Nesse mesmo pacote, foi criada uma entidade administrativa independente para o setor (âmbito que seria posteriormente

alargado ao setor do gás natural), a ERSE, à qual competia o desenvolvimento da regulamentação necessária para operacionalizar a efetiva concorrência no setor elétrico, incluindo a regulação das atividades que correspondiam a monopólios naturais, assim como do acesso de terceiros às redes. O conceito de acesso de terceiros à rede, introduzido na legislação nacional com a transposição da Diretiva 96/92/CE, tornou possível a concorrência no fornecimento de energia elétrica aos clientes, permitindo que um fornecedor pudesse veicular energia elétrica para os seus clientes através das redes, propriedade de outro agente, pagando uma tarifa regulada (de acesso) como contrapartida desse serviço.

A ERSE entrou em funcionamento no início de 1997. De entre as competências que lhe foram atribuídas destacavam-se as normativas e decisórias, nomeadamente a aprovação de regulamentos e outras medidas, a fixação de tarifas e preços da eletricidade e do gás natural e o estabelecimento de direitos para os consumidores e direitos e obrigações para as empresas. Outras entidades relevantes no setor elétrico nacional são a Autoridade da Concorrência e a DGEG. À Autoridade da Concorrência, criada em 2003, compete “assegurar a aplicação das regras de concorrência, no respeito pelo princípio da economia de mercado e da livre concorrência, tendo em vista o funcionamento eficiente dos mercados, a repartição eficaz dos recursos e os interesses dos consumidores” (Decreto-Lei n.º 10/2003, de 18 de janeiro). Por sua vez, a DGEG, criada em 2007 e integrada no Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia, tem por missão “contribuir para a conceção, promoção e avaliação das políticas relativas à energia e aos recursos geológicos, numa ótica do desenvolvimento sustentável e de garantia da segurança do abastecimento” (Decreto-Lei n.º 151/2012, de 12 de julho). Deste modo, a responsabilidade pela regulação do setor energético em Portugal está atualmente dividida entre a ERSE, a DGEG e a Autoridade da Concorrência.

Um sistema regulador eficaz é crucial quer para a maior segurança dos investidores privados quer para a proteção dos consumidores contra os abusos de monopólio (Zhang et al., 2008). No caso específico do setor energético, a regulação económica não pode ignorar certos fatores que justificam a regulação setorial, como sejam, entre outros, a segurança de abastecimento, a proteção dos consumidores mais vulneráveis e o respeito pelas obrigações de serviço público (Santos, 2008b). A noção de serviço público no setor elétrico é expressamente evidenciada pela Diretiva Comunitária 96/92/CE, relativa ao mercado interno da eletricidade. A referida diretiva

prevê que os Estados-membros possam “impor às empresas do sector da electricidade, no interesse económico geral, obrigações de serviço público relativas à segurança, incluindo do abastecimento, regularidade, qualidade e preço dos fornecimentos, e à proteção do ambiente”, determinando ainda que essas obrigações devem ser claramente definidas, transparentes, não discriminatórias e controláveis (Diretiva Comunitária 96/92/CE, de 19 de dezembro). Deste modo, em simultâneo com os objetivos de liberalização do mercado de eletricidade, reconheceu-se a necessidade de satisfazer certas obrigações de serviço público.

Na sequência da adoção do segundo pacote legislativo em 2003,<sup>48</sup> a partir de 1 de julho de 2004, o mercado de eletricidade foi aberto a todos os utilizadores não domésticos em todos os países da União Europeia. Com a transposição para a ordem jurídica interna da Diretiva 2003/54/CE, em 2006, procedeu-se à segunda reforma do sistema elétrico nacional com a finalidade de incrementar um mercado livre e concorrencial. Neste novo quadro, as atividades de produção e comercialização são exercidas em regime de livre concorrência, mediante a atribuição de uma licença e as atividades de transporte e distribuição são exercidas através de concessões de serviço público. A partir de setembro de 2006, todos os consumidores em Portugal continental passaram a poder escolher o seu fornecedor de energia elétrica. Concretizou-se, assim, a última etapa da liberalização do mercado de eletricidade, a partir da qual a totalidade dos cerca de seis milhões de clientes passou a ter a possibilidade de escolher o seu comercializador (ERSE, 2006).

Depois de vários anos de conversações entre Portugal e Espanha, deu-se, em julho de 2007, o arranque efetivo do Mercado Ibérico da Eletricidade (MIBEL), estabelecendo-se, a partir desta data, um mercado de energia elétrica à dimensão ibérica. As atividades do setor da energia elétrica em Portugal enquadram-se, assim, no âmbito do MIBEL, em resultado de vários acordos internacionais celebrados entre Portugal e Espanha, com o objetivo de construir um mercado regional de eletricidade, intercalar para a realização do mercado interno da eletricidade, no âmbito da União Europeia (EDP, 2009a).

Na sequência da publicação do Decreto-Lei n.º 240/2004, de 27 de dezembro, foram assinados, em 2005, os acordos de cessação dos Contratos de Aquisição de Energia (CAE) relativos aos centros eletroprodutores vinculados pertencentes ao grupo

---

<sup>48</sup> Diretiva n.º 2003/54/CE, de 26 de junho.

EDP.<sup>49</sup> O processo de liberalização do mercado de eletricidade tornou necessária a sua revisão. Com a assinatura, em 2004, do acordo entre Portugal e Espanha para a constituição do MIBEL e a conseqüente adoção de regras comuns para o funcionamento dos mercados da eletricidade, tornou-se insustentável a manutenção dos CAE (Araújo & Coelho, 2013).

A Autoridade da Concorrência (2013a, p. 9) apresentou um resumo do histórico que conduziu à assinatura dos CAE e à sua posterior cessação em 2007, no qual estabelece que:

A longa duração e a ausência de risco comercial do vendedor são as principais características do modelo CAE, de que a EDP veio beneficiar a partir de 1996, em seguida ao fim do regime de monopólio legal que até então vigorou, e antes da entrada em vigor da Diretiva 96/92/CE, que ditou as regras para a construção do mercado interno da energia elétrica e liberalização do sector.

Com a assinatura dos CAE, todos os riscos de natureza concorrencial que poderiam advir do processo de liberalização passaram, segundo este modelo, a ser suportados pelos consumidores. Qualquer perda que pudesse advir do processo de liberalização, associada a uma eventual redução da produção ou do preço de mercado, ou mesmo a qualquer subida de custos, seria suportada pelos consumidores.

O Decreto-Lei n.º 240/2004 determinou o estabelecimento de um mecanismo de compensação – os Custos para a Manutenção do Equilíbrio Contratual (CMEC) – atribuível aos produtores vinculados, onde se incluía uma parte significativa da atividade de produção em Portugal do grupo EDP.<sup>50</sup> Deste modo, os CMEC constituem “as compensações atribuídas à EDP por ter rescindido antecipadamente os CAE, modelo económico-financeiro pelo qual se regia a operação e comercialização da energia produzida para uma parte significativa do seu parque electroprodutor” (Autoridade da Concorrência, 2013a, p. 2).<sup>51</sup> Nos termos da referida legislação, os efeitos das cessações antecipadas dos CAE por opção dos produtores e da conseqüente entrada em vigor dos CMEC ficaram subordinados à verificação da entrada em funcionamento do MIBEL (EDP, 2011a).

Segundo Mateus (2005), presidente da Autoridade da Concorrência, para que a liberalização produzisse efeitos, e numa perspetiva dinâmica, era necessário que os mercados funcionassem convenientemente. A este respeito, o responsável defendia que

---

<sup>49</sup> Os CAE foram celebrados em 1996, segundo o modelo consagrado no Decreto-Lei n.º 182/95, de 27 de julho. Estes contratos, ao ano em que foram celebrados, constituíam contratos entre duas empresas do grupo EDP, nomeadamente entre a REN e a Companhia Portuguesa de Produção de Electricidade, à época detidas ambas a 100 por cento pelo grupo EDP (Autoridade da Concorrência, 2013a).

<sup>50</sup> Apenas a EDP optou pela rescisão antecipada dos CAE. Os dois operadores independentes com CAE, a Tejo Energia e a Turbogás, optaram por não rescindir os respetivos contratos.

<sup>51</sup> Na data de publicação do regime CMEC, em 2004, identificavam-se beneficiárias de CAE no seio do grupo EDP 33 centrais, das quais 26 eram centrais hídricas (Autoridade da Concorrência, 2013a).

os CMEC não ofereciam “garantias nenhuma quanto à prevenção de comportamentos estratégicos por parte do incumbente nacional [EDP]” (Mateus, 2005, p. 4).

Em fevereiro de 2007, o Governo português reiterou a decisão de extinção dos CAE e da entrada em vigor dos CMEC, definindo as condições de cálculo destes últimos (EDP, 2011a).<sup>52</sup> Nestes termos, os CMEC correspondem a um “pagamento adicional sobre as receitas de mercado que a EDP auferir, que visa garantir que a margem bruta (...) angariável pela empresa em mercado, adicionada da compensação CMEC, seja aproximadamente idêntica à que havia sido contratada nos CAE” (Autoridade da Concorrência, 2013b, p. 3). O valor foi convertido numa renda anual fixa e vigoraria durante os primeiros dez anos do sistema CMEC (2007 a 2017). Os CMEC são financiados pela tarifa de uso global do sistema, cobrada aos consumidores na respetiva fatura de energia elétrica, pela utilização da rede a que se encontram ligados.

Em junho de 2007, previamente ao arranque do funcionamento do mercado grossista de energia elétrica, a EDP e a REN acordaram a cessação antecipada dos CAE, com efeitos a partir de 1 de julho de 2007, de acordo com os termos previstos no Decreto-Lei n.º 240/2004. No âmbito da nova legislação, o montante definido para os CMEC ascendeu a 833.467 milhares de euros, sendo este montante suscetível de titularização pela EDP (EDP, 2011a). O projeto de cessação dos CAE e de atribuição de compensações relativamente a essa cessação foi previamente notificado à Comissão Europeia por Portugal em abril de 2004.<sup>53</sup>

Em junho de 2007 entrou em vigor o Decreto-Lei n.º 226-A/2007, de 31 de maio, que aprovou o novo regime jurídico de utilização dos recursos hídricos para fins de produção elétrica. O Decreto-Lei determinou a extensão do período de exploração do domínio público hídrico pelas empresas titulares dos centros electroprodutores afetos às diferentes barragens. Como contrapartida da extensão do período de exploração, foi fixado pelo Governo o valor de equilíbrio económico-financeiro associado aos direitos de utilização do domínio hídrico afeto aos centros hidroelétricos em exploração pelo grupo EDP. Neste contexto, em março de 2008, foram assinados entre o Estado, a REN e a EDP Produção os contratos de concessão relativos às centrais hídricas, tendo a EDP Produção pago 759 milhões de euros e obtido o direito de exploração daquelas centrais

---

<sup>52</sup> O preço de referência de venda de eletricidade em mercado passou de um valor médio anual de 36€/MWh para 50€/MWh (EDP, 2006).

<sup>53</sup> Por decisão da Comissão Europeia em 2004, os CMEC foram qualificados como um auxílio estatal (Autoridade da Concorrência, 2013b).

por um período em média superior em vinte e seis anos relativamente ao regime anterior (EDP, 2011a).

Em 2009 foi iniciado um novo período regulatório, com a definição de um novo modelo das atividades reguladas, designadamente a distribuição de energia elétrica e a comercialização de último recurso.<sup>54</sup> De entre as alterações regulamentares promovidas pela ERSE (Despacho n.º 58/2009, de 2 de janeiro), destaca-se a “promoção de uma tendencial estabilidade tarifária (...) enquanto forma de protecção dos interesses económicos dos consumidores no âmbito do acesso aos serviços de interesse geral relacionados com a energia eléctrica” (Decreto-Lei n.º 165/2008, de 21 de agosto). O regime de “estabilidade tarifária” permitiu a titularização do défice tarifário, referente aos ajustamentos decorrentes dos desvios de custos com aquisição de energia pela EDP Serviço Universal correspondentes aos anos de 2007 e 2008, bem como os sobrecustos com a produção em regime especial em 2009 (EDP, 2009a, p. 33).

O Decreto-Lei n.º 165/2008 previa mecanismos de estabilização tarifária aplicáveis em períodos excepcionais de variações de custos, com impactes tarifários elevados. O diploma legislativo estabelecia que, contemporaneamente com a promoção das medidas liberalizadoras do setor eléctrico:

Tem-se assistido desde finais de 2007 a (...) [um] incremento importante da utilização das tecnologias de produção alimentadas a carvão e fuelóleo para assegurar o abastecimento do SEN. Por outro lado, também se tem verificado uma significativa escalada nos preços dos combustíveis fósseis, cujo impacte nos custos de produção de energia eléctrica e, conseqüentemente, nas tarifas eléctricas tem assumido uma dimensão relevante. Com efeito, a existência de grandes flutuações em custos estruturais, como os custos de aprovisionamento de energia, obriga a que a correspondente integração dos desvios positivos ou negativos seja (...) realizada de forma gradual ao longo do tempo, mitigando a volatilidade tarifária subjacente (...). Nestas condições, torna-se igualmente imprescindível proceder à adopção de medidas susceptíveis de mitigar, através da sua diluição temporal, os efeitos que circunstâncias excepcionais produzem sobre as tarifas eléctricas, recorrendo a mecanismos que não penalizem excessivamente os consumidores.

A aplicação do diploma decorre da verificação de desvios excepcionais referentes a custos de aquisição de energia eléctrica pelo comercializador de último recurso, bem como à repercussão tarifária dos Custos de Interesse Económico Geral (CIEG).<sup>55</sup> Para

---

<sup>54</sup> No âmbito da protecção dos consumidores consagrou-se a figura do comercializador de último recurso, ou seja, uma entidade titular da licença de comercialização de electricidade que no exercício da sua actividade está sujeita a obrigações de serviço universal e cuja actividade é regulada. A finalidade desta entidade é assumir o papel de garante do fornecimento de electricidade aos consumidores, nomeadamente aos mais frágeis, em condições de adequada qualidade e continuidade de serviço (Decreto-Lei n.º 29/2006, de 15 de fevereiro). Foram atribuídas licenças de comercialização de último recurso à EDP Serviço Universal a nível de Portugal continental, bem como outras a entidades concessionárias de distribuição de energia eléctrica em baixa tensão.

<sup>55</sup> Os CIEG são determinados no âmbito da legislação em vigor e incluem os sobrecustos com a produção em regime especial e com a produção em regime ordinário (CMEC, CAE e garantia de potência), as rendas pagas aos municípios e outros custos, tais como os sobrecustos com a convergência das Regiões Autónomas, os custos associados aos terrenos das centrais hídricas, as rendas de défices de tarifas, os ajustamentos da actividade de aquisição de energia do comercializador de último recurso referentes a anos anteriores (ERSE, 2011a).

evitar aumentos acentuados da fatura das famílias e das empresas no mercado elétrico, grande parte dos custos só seriam recuperados nas tarifas elétricas de anos posteriores. O défice tarifário é assim o resultado de decisões políticas e corresponde à diferença entre o custo real do fornecimento de eletricidade implícito na tarifa regulada e o valor incorporado na mesma. Ao não repercutir a totalidade do incremento dos custos da energia na tarifa, adiando os custos a imputar na fatura, e limitando os aumentos de preços a um teto administrativo, obrigam-se todos os consumidores futuros a suportar o valor em dívida, acrescida dos respetivos juros (Vasconcelos, 2012).<sup>56</sup> Um dos fatores que contribuiu, desde 2009, para o crescimento do serviço da dívida tarifária foi a subida acentuada dos CIEG e a sua não recuperação imediata nas tarifas elétricas.<sup>57</sup> A maior parte desta dívida tarifária diz respeito à EDP Serviço Universal, tendo a organização, desde 2008, titularizado às várias instituições financeiras uma grande parte do valor que tem a receber.

No parecer de novembro de 2010 sobre a proposta de tarifas e preços para a energia elétrica a vigorar em 2011, apresentada pela ERSE, o Conselho Tarifário da ERSE sustentava que “tem reiteradamente alertado nos seus pareceres para o crescimento exponencial destes CIEG e pedido à ERSE para diligenciar, junto das instâncias competentes, a sua inquietação quanto ao condicionamento que os mesmos acarretam na fixação anual de tarifas” (ERSE, 2010b, p. 13).<sup>58</sup> O mesmo órgão sublinhava que, “infelizmente, tal parece não ter produzido efeitos dado que, não só se assiste a um crescendo volume de encargos a suportar pelos consumidores de energia elétrica, como são criadas, com alguma regularidade, novas componentes” (ERSE, 2010b, p. 13). Segundo a ERSE, o sobrecusto da produção em regime especial e dos CMEC previstos para 2011 apresentavam aumentos de 50,3 por cento e 40 por cento face a 2009, respetivamente.<sup>59</sup> O Conselho Tarifário da ERSE estabelecia que “a lógica de determinação destes sobrecustos [sobrecusto da PRE, CMEC e sobrecustos dos

---

<sup>56</sup> A dívida tarifária do setor elétrico constitui o montante acumulado de custos que não foi possível recuperar na tarifa anual desde 2008 até à data (ERSE, 2013b).

<sup>57</sup> A dívida tarifária conheceu essencialmente dois grandes marcos na sua evolução histórica: a constituição da primeira bolsa, em 2009, que resultou da aplicação do DL n.º 165/2008, e permitiu adiar ajustamentos tarifários relativos à aquisição de energia elétrica por parte do comercializador de último recurso, bem como o sobrecusto da produção em regime especial do próprio ano 2009; um segundo pico, a partir de 2012, decorrente do sobrecusto com a aquisição de energia elétrica a produtores em regime especial, com impacto significativo nos anos subsequentes (ERSE, 2013b).

<sup>58</sup> O Conselho Tarifário é o órgão consultivo específico para as funções da ERSE relativas a tarifas e preços, competindo-lhe emitir pareceres sobre a aprovação e revisão dos regulamentos tarifários, bem como sobre a fixação de tarifas e preços. Neste órgão têm assento representantes dos consumidores e das empresas de eletricidade, entre outros agentes (Acedido a 28 de maio de 2012, em <http://www.erse.pt/pt/aerse/organica/conselhotarifario/Paginas/default.aspx?master=ErsePrint.master>).

<sup>59</sup> De acordo com o regulamento tarifário, é considerado sobrecusto da produção em regime especial, a parcela dos custos de aquisição de energia a produtores em regime especial que excede o custo médio da produção de eletricidade no sistema elétrico público. Este sobrecusto é incluído na tarifa de uso global do sistema, paga por todos os clientes (Acedido a 11 de junho de 2012, em <http://www.erse.pt/pt/perguntasfrequentes/energiaeambiente/paginas/default.aspx?master=ErsePrint.master>).

CAE] (...) têm [sic] manifestamente impedido os consumidores de usufruírem de singulares condições benéficas consubstanciadas no baixo preço da energia verificado nos mercados organizados” (ERSE, 2010b, p. 12). O mesmo relatório esclarecia que os CIEG representavam mais de 40 por cento do preço médio pago pelos clientes finais do comercializador de último recurso para o segmento de baixa tensão – as famílias. O Conselho Tarifário defendia a necessidade de medidas urgentes visando a redução dos CIEG no setor elétrico, sublinhando que era a própria sustentabilidade do setor que estava em causa, podendo a situação começar, em 2012, a “gerar níveis insustentáveis e socialmente inaceitáveis” (ERSE, 2010b, p. 14).

As notas dos relatórios das sucessivas avaliações ao plano de assistência a Portugal mostraram que a Troika estava longe de estar confortável com a existência dos CMEC, considerando-os um mecanismo lesivo da concorrência no mercado de produção de eletricidade e condicionando, por conseguinte, os preços da energia elétrica para os consumidores finais. Dado que a promoção da competitividade da economia portuguesa era uma das metas principais estipuladas pelo PAEF para Portugal, a continuidade das garantias de rentabilidade independentemente da procura, entre as quais se encontravam os CMEC, era interpretada como um obstáculo ao cumprimento deste objetivo. O ex-secretário de Estado da Energia, Henrique Gomes, denunciava numa entrevista ao Jornal de Negócios:

*Essa passagem [dos CAE para CMEC], que começa a ser preparada em 2004 e se concretiza em 2007, configura ajudas de Estado ilegais à luz do direito comunitário e tem uma falta de correspondência económica no sistema eléctrico que é ilegítima. Perpetua um negócio sem risco, não mantém o equilíbrio contratual, aumenta as rentabilidades. (Prado, 2012g, p. 8)*

O terceiro pacote legislativo para o mercado energético aprovado no Parlamento Europeu, em junho de 2009, estabeleceu regras comuns para a produção, transporte, distribuição e comercialização de eletricidade e gás (Diretivas 2009/72/CE e 2009/73/CE, respetivamente), bem como para a proteção dos consumidores, com vista a promover e integrar os mercados de eletricidade e gás na União Europeia. Uma das medidas previstas no Memorando de Entendimento consistia na transposição integral do terceiro pacote energético da União Europeia para a legislação nacional, com ênfase no reforço da independência e dos poderes da autoridade reguladora nacional, a ERSE, designadamente de natureza sancionatória. A transposição da Diretiva 2009/72/CE do terceiro pacote energético, estabelecendo regras comuns para a liberalização dos mercados de eletricidade, foi a primeira medida do Memorando de Entendimento a ser

concretizada. Similarmente, foi cumprido o processo de calendarização de extinção das tarifas reguladas de fornecimento de eletricidade a clientes finais o que, em janeiro de 2013, permitiu concluir o processo de liberalização do mercado retalhista de energia elétrica.<sup>60</sup> Todavia, até 31 de dezembro de 2015, vigorariam as tarifas transitórias que permitiriam aos consumidores residenciais manter uma tarifa regulada e decidir se valeria a pena mudar da “velhinha” EDP Serviço Universal para as novas ofertas de mercado (Prado, 2012c, p. V). Depois desta data, os consumidores teriam forçosamente de contratar um comercializador do mercado liberalizado. A exceção seriam as famílias de menores rendimentos, que manteriam o acesso à tarifa social do comercializador de último recurso, regra geral a EDP Serviço Universal.<sup>61</sup>

A partir de 2011, o novo regulamento de relações comerciais do setor elétrico, impõe aos comercializadores a obrigação de informar anualmente cada um dos seus clientes sobre a composição das tarifas e preços de eletricidade aplicáveis, incluindo os CIEG. Os preços de eletricidade pagos pelos consumidores têm como principais componentes a energia, os custos de uso de redes e os CIEG.<sup>62</sup> A fatura de eletricidade dos consumidores portugueses engloba diversos encargos do sistema, mas as famílias e indústrias suportam esses custos de forma diferenciada. O peso de cada componente nas tarifas aplicadas aos consumidores está dependente do nível de tensão do consumidor.<sup>63</sup> Segundo J. T. Saraiva (2012, p. 17), o sistema tarifário vigente é resultado de um conjunto de alterações, ocorridas essencialmente desde 2005, momento a partir do qual:

O sistema tarifário tem sofrido sucessivos “remendos” que têm contribuído para aumentar a sua complexidade e para tornar cada vez mais impenetrável o Regulamento Tarifário. Estas sucessivas adaptações estão sobretudo relacionadas com o desejo de diluir custos muito elevados associados à exploração do sistema elétrico em determinado ano (por exemplo, associado ao sobrecusto com a PRE) ou com a

---

<sup>60</sup> Para os consumidores com potência contratada até 10,35 kVA, existe um período transitório que pode vigorar até 31 de dezembro de 2015. Neste período, são estabelecidas pela ERSE tarifas transitórias com atualização trimestral (Acedido a 17 de julho de 2014 em <http://www.erse.pt/consumidor/Paginas/mudPerguntasFrequentes.aspx?master=ErsePrint.master>).

<sup>61</sup> O instrumento foi criado em 2010 para proteger os consumidores economicamente vulneráveis dos efeitos da liberalização do mercado. Em 2011, para suavizar o efeito da subida do IVA na despesa de eletricidade das famílias, num contexto agravado pela crise económica, o Governo lançou o apoio social extraordinário ao consumidor de energia, um programa financiado pelo Estado que aumentava o desconto nas tarifas elétricas. Os custos com a aplicação da tarifa social são suportados pelos produtores de eletricidade em regime ordinário. Mas o principal contribuinte, a EDP, contestou judicialmente, em 2013 e 2014, o despacho que imputava à EDP os custos das tarifas sociais de eletricidade.

<sup>62</sup> A componente de energia resulta dos preços formados no mercado de eletricidade. As redes necessárias à veiculação da energia desde os centros eletroprodutores até aos consumidores representam os custos de gestão global do sistema e estão sujeitas a regulação, sendo as tarifas de uso das redes aprovadas pela ERSE. Por sua vez, os CIEG são custos de decisão política sendo, a par com as tarifas de uso das redes, repercutidos nas tarifas de acesso às redes pagas por todos os consumidores (ERSE, 2011a).

<sup>63</sup> Na estrutura dos preços da eletricidade para os consumidores industriais, clientes em média tensão e em baixa tensão especial, em 2011, a componente energia representava, respetivamente, cerca de 53 por cento e 45 por cento da fatura de eletricidade. Os CIEG eram a segunda componente com maior peso. Destes custos destacavam-se o sobrecusto com a produção em regime especial (essencialmente com energias não renováveis, cogeração e microgeração) e o sobrecusto com a produção em regime ordinário (CAE, CMEC e garantia de potência). Para os consumidores domésticos em baixa tensão normal (“as famílias”), os CIEG representavam a principal componente da fatura de eletricidade, 44 por cento, destacando-se o sobrecusto com a produção em regime especial (essencialmente com energias renováveis) e o sobrecusto com a produção em regime ordinário. Neste caso, a componente energia tinha um peso de apenas 34 por cento (ERSE, 2011a).

necessidade de internalizar novas parcelas associadas, por exemplo, aos CMEC bem como com o mecanismo de Garantia de Potência.

#### **5.4.2 A cadeia de valor no setor elétrico**

A análise da estrutura do setor elétrico é complexa, fruto das características físicas da eletricidade e das diferentes atividades verticais da cadeia de valor desde a produção até ao consumo final. O fornecimento de energia elétrica pressupõe a existência de quatro atividades: produção, transporte, distribuição e comercialização.

A produção de eletricidade está aberta à concorrência, sujeita à obtenção de uma licença e necessária aprovação, e tem dois regimes legais: produção em regime ordinário e produção em regime especial. O primeiro corresponde à produção de eletricidade com base em fontes tradicionais não renováveis, sobretudo carvão e gás natural, e em grandes centros eletroprodutores hídricos. O regime especial inclui, para além da produção de energia elétrica a partir de fontes endógenas e renováveis, a produção em cogeração de energias elétrica e térmica. A produção em regime especial é uma atividade licenciada, sujeita a regimes jurídicos especiais, no âmbito da adoção de políticas destinadas a incentivar a produção de eletricidade, nomeadamente através da utilização de recursos endógenos renováveis, de cogeração ou de microgeração. As metas para a produção descentralizada de energia elétrica, em particular a partir de fontes de energia renovável, têm conduzido a um forte crescimento da produção em regime especial nos últimos anos (ERSE, 2012b). Esta produção é remunerada através de uma tarifa de compra garantida administrativamente, sendo a sua aquisição imposta ao comercializador de último recurso. A produção em regime especial tem-se baseado num conjunto de incentivos económicos muito significativos (ERSE, 2011c).

A atividade de transporte de eletricidade em alta e muito alta tensão é efetuada através da rede nacional de transporte, mediante concessão atribuída pelo Estado português, em regime de serviço público e de exclusividade à REN.

A distribuição de energia elétrica é uma atividade regulada pela ERSE e consiste no encaminhamento através das redes de distribuição da energia elétrica entre as subestações da rede nacional de transporte e os pontos finais de consumo. A EDP Distribuição é a empresa que exerce a atividade de operador de rede de distribuição no território continental de Portugal, sendo titular da concessão para a exploração da rede nacional de distribuição de energia elétrica em média tensão e alta tensão e das

concessões municipais de distribuição de energia elétrica em baixa tensão. A atividade de distribuição de energia elétrica engloba: (a) ligações à rede elétrica; (b) assistência técnica à rede e a clientes; (c) apoio na escolha de soluções energéticas eficientes; e (d) leituras de contadores.

A comercialização de energia elétrica encontrava-se integrada com a atividade de distribuição. Com a liberalização do setor, procedeu-se à separação jurídica destas duas atividades, permitindo a entrada de novos agentes na atividade de comercialização e a introdução de concorrência no setor, suscetível de aumentar a eficiência das empresas e de gerar benefícios para os consumidores. As empresas de comercialização de eletricidade são responsáveis pela gestão das relações com os consumidores finais, incluindo a faturação e o serviço ao cliente. Os comercializadores podem comprar e vender eletricidade livremente e têm o direito de aceder às redes de transporte e distribuição mediante tarifas de acesso estabelecidas pela ERSE.<sup>64</sup>

A criação de um mercado concorrencial exige a separação das diferentes atividades do setor energético que tradicionalmente se encontravam horizontal e verticalmente integradas (Santos, 2008a). O objetivo consistiu em individualizar as atividades que podiam ser desenvolvidas em livre concorrência (produção e comercialização) das atividades que, por serem monopólios naturais, deviam ser reguladas (infraestruturas de rede e a sua operação tanto a nível de transporte como da distribuição) (Almeida, 2008). Todavia, apesar do processo de liberalização do setor elétrico, as grandes empresas do setor mantiveram-se verticalmente integradas (Mateus, 2005). Zhang et al. (2005) argumentam que nos setores das *utilities* públicas, os investidores das empresas privatizadas têm uma forte predisposição para manter as rendas económicas, sendo expetável uma atividade de lóbi para retardar a liberalização do mercado. A este respeito, Mateus (2005), presidente da Autoridade da Concorrência, sublinhava que:

Como os consumidores não têm um lobby poderoso muitas vezes as soluções adoptadas são as mais onerosas para estes. Como sabemos, vai-se assistir a uma forte subida dos preços da energia nos próximos anos, devido à forma como os CMECs foram estruturados. A Autoridade [da Concorrência] já tinha feito saber ao Governo anterior que havia soluções mais amigáveis da concorrência. (“Portugal no contexto do mercado interno de energia”, para. 3)

Os resultados de um inquérito ao setor energético promovido pela Comissão Europeia sugeriam a necessidade de um aumento da concorrência na produção através da adoção de medidas que conduzissem a uma alteração expressiva dos mecanismos de

---

<sup>64</sup> A lista dos comercializadores de energia elétrica que atuam em regime de mercado está disponível no sítio da ERSE na internet.

funcionamento deste segmento da cadeia de valor (era necessário reduzir o grau de concentração e, nomeadamente, a quota de mercado dos incumbentes) (Santos, 2008b). Segundo o relatório da Autoridade da Concorrência (2009), a EDP detinha em Portugal uma posição dominante na produção, bem como na comercialização de energia elétrica. Além disso, a posição observada pela EDP no mercado de produção determinava que, em praticamente todo o tempo, esta fosse indispensável para satisfazer a procura – em 2007, a EDP contribuiu com 52 por cento da produção total nacional (Autoridade da Concorrência, 2009).

As experiências conhecidas de liberalização dos mercados retalhistas no setor elétrico em vários países permitiam concluir que, em geral, tendiam a manter-se estruturas empresariais oligopolistas relativamente concentradas em que existiam, pelo menos potencialmente, incentivos para o desenvolvimento de estratégias empresariais anticompetitivas (Santos, 2009). O relatório da ERSE (2012c), relativo ao mercado retalhista da eletricidade em 2012, ainda revelava índices elevados de concentração de mercado, nomeadamente no fornecimento a clientes domésticos.

No parecer sobre a proposta de tarifas e preços para a energia elétrica em 2014 apresentada pela ERSE, o Conselho Tarifário da ERSE manifestou a sua preocupação com a “expressão muito reduzida” da concorrência efetiva na eletricidade em Portugal, bem como com a circunstância de “a Península Ibérica se tornar uma ilha elétrica, sem acesso à energia doutros países, privando os consumidores das possíveis vantagens dum mercado de maior dimensão” (ERSE, 2013b, para. A6c). O mesmo organismo alertava para o que considerava ser o risco de “pobreza energética” entre as famílias portuguesas, questão para a qual pedia “cuidada análise e sensibilidade quanto aos impactos tarifários na sustentabilidade e desenvolvimento” (ERSE, 2013b, para. A6d).

Num relatório pedido pelo Governo à OECD sobre a reforma do Estado, a organização apontava a concorrência limitada na produção de eletricidade, fortemente concentrada nas mãos da EDP, apesar dos esforços de liberalização, e criticava ainda o facto de os preços de eletricidade em Portugal continuarem acima da média praticada nos países da OECD nos segmentos domésticos e industrial (OECD, 2013).<sup>65</sup> Os dados do Eurostat relativos ao segundo semestre de 2012 indicavam que, em paridade de poder de compra, os portugueses pagavam a quarta eletricidade mais cara da União Europeia (European Commission, 2013a). O gabinete de estatística da União Europeia revelava, relativamente ao segundo semestre de 2013, um agravamento da fatura

---

<sup>65</sup> A conclusão foi obtida com base nas tarifas de 2011 (OECD, 2013).

elétrica dos portugueses. Segundo Confraria (2011, p. 127), um dos problemas mais delicados do Estado, em casos de privatização dos antigos monopólios públicos, é:

Estabelecer a regulação económica das novas empresas privadas para que (...) do processo de privatizações resulte um aumento de rendimento, de que beneficiem os consumidores, as empresas e os accionistas, e não uma simples redistribuição de excedentes, do Estado, dos trabalhadores e dos consumidores, para os accionistas, sem ganhos de eficiência para a sociedade.

A OECD (2013) apresentou um vasto conjunto de recomendações às autoridades portuguesas no âmbito da publicação do relatório sobre a economia portuguesa relativo ao setor energético. Os técnicos da OECD defendiam o fim da subsidiação dos produtores de energia e várias reformas neste domínio, lembrando o aumento do défice tarifário acumulado ao longo dos anos e o seu previsível aumento. O relatório garantia que a ausência de reformas nos apoios à geração de eletricidade poderia agravar ainda mais o preço que, por sua vez, teria consequências muito negativas para as famílias.

#### **5.4.3 A qualidade do serviço – uma obrigação de serviço público**

Aquando da adesão à Comunidade Económica Europeia, poucos setores de atividade refletiam de forma tão notória os problemas de Portugal como o setor energético (N. R. Silva, 2010).<sup>66</sup> O período de 1986 a 1993 caracterizou-se por um crescimento económico forte impulsionado pelos fundos comunitários e que permitiu uma aproximação aos níveis de produção de riqueza dos nossos parceiros europeus (Barros, 2013). N. R. Silva (2010, p. 172) destaca que, à época:

As empresas energéticas, obrigatoriamente detidas pelo Estado (...) não só eram incapazes de satisfazerem as necessidades quantitativas e qualitativas, como, sobretudo, não estavam preparadas para responderem à renovação e ampliação de infra-estruturas, decorrentes do aumento óbvio da procura face à previsível normalização económica, novos investimentos e melhoria das condições de vida das famílias, proporcionado pela adesão [à Comunidade Económica Europeia].

O Decreto-Lei n.º 182/95, de 27 de julho, que estabeleceu as bases de organização do sistema elétrico nacional, prescreveu, nos princípios gerais que enquadram o exercício das áreas de atividade do sistema elétrico a necessidade de assegurar “a oferta de energia em termos adequados às necessidades dos consumidores, quer qualitativamente, quer quantitativamente”. O diploma também determina, no seu artigo n.º 63, a publicação do regulamento da qualidade de serviço relativo às atividades

---

<sup>66</sup> Nuno Ribeiro da Silva foi secretário de Estado da Energia de 1986 a 1991 e assume a função de presidente da Endesa Portugal, S.A. desde 2005.

vinculadas de transporte e distribuição de energia elétrica. Após a publicação do primeiro regulamento da qualidade de serviço, pelo Despacho n.º 12917-A/2000, de 23 de junho, a experiência revelou estarem reunidas as condições para proceder à sua revisão. O Despacho n.º 2410-A/2003, de 5 de fevereiro, introduziu um “conjunto significativo de melhorias”, consagrando níveis de “exigência superiores e maior clareza, designadamente ao nível da definição das zonas geográficas, das disposições relativas à qualidade técnica e comercial do serviço e sua monitorização, dos meios de atendimento, dos padrões de qualidade e dos mecanismos compensatórios” devidos por incumprimento daqueles padrões, além da definição da “partilha de responsabilidades entre os operadores das redes”. Com efeito, o Despacho n.º 2410-A/2003 estabelecia que:

A promoção de níveis de qualidade de serviço mais elevados, nomeadamente a nível do sector eléctrico, é uma condição essencial, não apenas para o bem-estar e satisfação das necessidades das populações, mas também para o desenvolvimento da actividade económica, em condições de operação próximas das existentes em outros países. Só assim é possível garantir um ambiente mais favorável ao funcionamento das empresas instaladas e que se desejem instalar no nosso país, de modo que a sua produtividade e competitividade não sejam negativamente afectadas por uma qualidade do serviço eléctrico inferior.

A qualidade de serviço no setor elétrico engloba dimensões de natureza técnica e de natureza comercial, considerando-se nas primeiras os aspetos de continuidade de serviço e de qualidade da onda de tensão. As disposições de natureza comercial abrangem, nomeadamente, os aspetos de atendimento, informação, assistência técnica e avaliação da satisfação dos clientes (Despacho n.º 5255/2006, de 8 de março). A evolução da qualidade de serviço prestada pelas empresas reguladas do setor elétrico é um dos indicadores fundamentais para avaliar o seu desempenho (ERSE, 2009a).

A regulação da qualidade de serviço em Portugal continental encontrava-se definida através do regulamento da qualidade de serviço e do regulamento tarifário. A aprovação e publicação do regulamento da qualidade de serviço do setor elétrico eram da responsabilidade da DGEG. No respeitante ao regulamento tarifário, tais competências cabiam à ERSE. No âmbito da qualidade de serviço no setor elétrico, competia à ERSE “fiscalizar o seu cumprimento, monitorizar o desempenho das empresas reguladas e publicar um relatório da qualidade de serviço anual” que permitisse “avaliar a evolução da qualidade de serviço prestada aos consumidores” (ERSE, 2009a, p.1). Na sequência da publicação do Decreto-Lei n.º 84/2013, de 25 de junho, a ERSE assume, no quadro das suas atribuições no âmbito do sistema elétrico

nacional, a competência para a elaboração e aprovação do regulamento da qualidade de serviço.

A adoção da filosofia de pagamento automático de compensações devidas por incumprimento do regulamento da qualidade de serviço, consagrada no Despacho n.º 2410-A/2003, impunha que o pagamento de compensações a clientes deixaria de ser efetuado a pedido deste, consagrando-se o princípio de pagamento automático por crédito na fatura. Esta nova filosofia abrangia incumprimentos de carácter técnico e comercial, sendo aplicável a todos os clientes.

O regulamento da qualidade de serviço visava estabelecer um quadro de relacionamento entre todas as entidades que operavam no sistema elétrico nacional de Portugal continental e o consumidor, “promovendo a melhoria dos serviços prestados, mediante a fixação de padrões mínimos de qualidade e de sanções para o seu incumprimento” (Despacho n.º 5255/2006), bem como definindo os adequados mecanismos de atuação e de monitorização. Após a publicação do segundo regulamento da qualidade de serviço, pelo Despacho n.º 2410-A/2003, impunha-se a respetiva revisão após dois anos de vigência, ao abrigo do artigo 60.º do mesmo regulamento. No final de 2008, face às profundas mutações tecnológicas ocorridas no setor elétrico, impunha-se a necessidade de uma revisão do regulamento da qualidade de serviço:

A evolução dos indicadores gerais de continuidade de serviço, especialmente em Portugal continental, demonstra que os padrões estabelecidos são respeitados com grande folga. Igual situação parece ocorrer com os padrões individuais já que o número de incumprimentos e o valor de compensações pagas parece ser reduzido face à percepção da qualidade existente entre os clientes pior servidos [*sic*]. Estas evidências sugerem que os regulamentos da qualidade de serviço não são suficientemente desafiantes, com padrões de qualidade de serviço pouco exigentes face à qualidade já atingida. Assim, para dar continuidade à actual tendência de convergência para os níveis europeus de continuidade de serviço é necessário aumentar o nível de exigência, adaptando os padrões de continuidade de serviço à realidade existente. (ERSE, 2009a, p. 6)

Por conseguinte, o modelo de regulação aplicado pela ERSE ao operador da rede de distribuição de energia elétrica de Portugal previa a existência de um mecanismo de incentivo à melhoria da continuidade de serviço desde 2003 (ERSE, 2009a). Através deste incentivo, a ERSE estabelecia de modo sucessivo novas metas que, ao serem cumpridas pelas empresas, contribuía para uma melhoria da continuidade de serviço prestado em Portugal (ERSE, 2010c). Em 2013, foi aprovado um novo regulamento da qualidade de serviço do setor elétrico (Regulamento n.º 455/2013, de 29 de novembro). Perante um quadro de extinção de tarifas reguladas em Portugal e com os comercializadores a assumir a maior parte do mercado, designadamente em termos de

número de clientes, o novo quadro regulamentar pretendia “consagrar um quadro mais nivelado de obrigações dos comercializadores, de mercado e de último recurso retalhistas” (Regulamento n.º 455/2013, de 29 de novembro).

## 5.5 Em resumo

A década de oitenta do século XX ficou marcada em Portugal pela afirmação de opções políticas que criaram condições favoráveis à redução da intervenção do Estado na economia e, em particular, à minimização da sua presença no âmbito do setor empresarial (Alves, 1999). O processo de privatização das empresas públicas intensificou-se na segunda metade da década de noventa. As privatizações passaram a ser encaradas como uma importante e imprescindível contribuição para uma mais eficiente e eficaz distribuição de recursos na economia (Alves, 1999). As privatizações das chamadas *utilities* exigiram reformas estruturais, designadamente ao nível da regulação setorial e da reestruturação e equilíbrio financeiro das unidades empresariais.

O setor elétrico tem sido alvo de intenso debate e atenção política na última década (Araújo & Coelho, 2013). Na sequência da crise económica e financeira internacional e do seu posterior alastramento à dívida soberana, Portugal viu-se obrigado a recorrer à ajuda internacional, tendo assinado, em maio de 2011, o Memorando de Entendimento no âmbito do Mecanismo Europeu de Estabilização Financeira. No respeitante às políticas de energia, o Memorando de Entendimento incluía um conjunto de medidas que o país se obrigava a respeitar no domínio do setor elétrico. O cumprimento destas medidas e a crise financeira e económica do país intensificaram o debate em torno da política energética nacional (Araújo & Coelho, 2013).

A sustentabilidade do sistema elétrico e o agravamento da fatura da eletricidade constituíram duas preocupações da Troika sobre a competitividade da economia portuguesa e revelaram-se temas recorrentes nas sucessivas avaliações ao cumprimento do PAEF. Os CIEG condicionavam em grande parte a evolução das tarifas de energia elétrica pagas por todos os clientes. As energias renováveis e os CMEC foram dois dos esquemas de apoio visados pela Troika para garantir a sustentabilidade do sistema elétrico nacional. Estes instrumentos foram publicamente criticados por outros intervenientes do setor.

O setor energético tem sido um dos que mais atenção tem recebido por parte dos *stakeholders* e da sociedade em geral. A integração da vertente ambiental nas políticas setoriais, nomeadamente na política energética, e mais concretamente na relativa ao setor elétrico, revestiu-se de interesse crescente. O setor elétrico em particular gera externalidades ambientais e pressões associadas às atividades de produção, transporte e distribuição de energia elétrica. A política ambiental tornou-se cada vez mais complexa e restritiva, sendo as responsabilidades dos agentes (designadamente do setor elétrico) cada vez maiores. As crescentes exigências ambientais com que o setor se deparava implicaram um esforço acrescido no controlo dos impactes ambientais com importantes custos para o setor (Antunes, Santos, Martinho, et al., 2003).

Nos últimos vinte anos, um grande número de países introduziu profundas reformas no setor elétrico, à semelhança de outros setores com importância estratégica, as quais alteraram significativamente a estrutura de mercado e o quadro institucional do setor (Zhang et al., 2005, 2008). Ao longo da última década, a regulação económica foi o elemento impulsionador da liberalização do setor elétrico (Santos, 2008b). A abertura parcial ou total do mercado significava que uma parte ou a totalidade dos clientes podia, individualmente, escolher o seu fornecedor de eletricidade.

As questões da qualidade, de uma forma geral, foram suscitando uma atenção crescente por parte de um número alargado de setores da sociedade e da economia e o setor elétrico não fugiu a esta regra (Falcão & Teixeira, 2008). Para os consumidores empresariais de energia elétrica, em particular, a qualidade de serviço reveste-se de importância significativa (Falcão & Teixeira, 2008). A evolução da qualidade de serviço do fornecimento de energia elétrica em Portugal constitui um indicador determinante para avaliar quer o desempenho das empresas reguladas, quer o nível de satisfação dos consumidores (ERSE, 2009a; 2010c)

No próximo capítulo é apresentado o processo evolutivo da EDP, destacando-se a importância do processo de comunicação com alguns atores sociais e a política de sustentabilidade do grupo. Uma ênfase particular é dada ao presidente executivo da EDP, António Mexia, face ao protagonismo que teve na defesa dos interesses do grupo no período de 2006 a 2014.

## **CAPÍTULO 6: A EDP – UMA PRESENÇA RELEVANTE NO PANORAMA ENERGÉTICO NACIONAL**

Este capítulo procede a uma apresentação da EDP, a organização objeto de estudo nesta investigação, e está estruturado em cinco secções. Na primeira secção, apresenta-se de uma forma sumária a evolução da organização, destacando os momentos mais marcantes da sua história. Na segunda secção, aborda-se a comunicação do desempenho da sustentabilidade da EDP, face aos compromissos assumidos na sua agenda estratégica para com as práticas de sustentabilidade e ao reconhecimento pela comunidade nacional e internacional do desempenho da organização nas suas diferentes áreas de atuação. A terceira secção procura destacar o aprofundamento da relação da organização com alguns grupos de *stakeholders* externos, identificados pela mesma em resultado da sua relevância. O capítulo inclui igualmente uma secção dedicada a um dos presidentes mais mediáticos da EDP, António Mexia, reconhecido pela sua elevada capacidade de comunicação, pelos resultados muito positivos alcançados pelo grupo sob a sua liderança, bem como pelo papel que teve na defesa dos interesses da EDP no período de vigência do PAEF em Portugal. A última secção apresenta um resumo deste capítulo.

### **6.1 A evolução da organização**

A EDP foi inicialmente constituída como uma empresa pública em 1976 em resultado da nacionalização e fusão das principais empresas do setor elétrico português. Foi-lhe atribuído, em regime exclusivo e por tempo indeterminado, o exercício do serviço público de produção, transporte e distribuição de energia elétrica em todo o território nacional, para “promover e satisfazer as exigências do desenvolvimento social e económico de toda a população” (Decreto-Lei n.º 502/76, de 30 de junho). A EDP foi confrontada durante as décadas de setenta e noventa do século XX com três desafios fundamentais: (a) a eletrificação de todo o país; (b) a modernização e extensão das redes de distribuição elétrica e do planeamento e construção do parque eletroprodutor nacional; e, (c) o estabelecimento de um tarifário único para todos os clientes. Como empresa pública, a EDP procurou inicialmente garantir a eletrificação do território nacional. Em meados da década de oitenta, a rede de distribuição da EDP cobria 97 por

cento do território de Portugal continental e assegurava 80 por cento do fornecimento de energia elétrica em baixa tensão.

Em 1991, o Governo decidiu alterar o estatuto jurídico da EDP, transformando-a de empresa pública em sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, prevendo a criação de um conjunto de novas sociedades por cisão simples da EDP. Posteriormente, o Decreto-Lei n.º131/94, de 19 de maio, permitiu a constituição de novas sociedades, não apenas por cisões simples da EDP, como também por destaque de partes do património de sociedades entretanto resultantes de cisão da EDP. Da reestruturação resultou um grupo de empresas integralmente controladas, todas elas, direta ou indiretamente, pela EDP – Electricidade de Portugal, S.A.<sup>67</sup> As ações representativas do capital social da EDP foram inicialmente admitidas à negociação no mercado de cotações oficiais da *Euronext* Lisboa (então denominada Bolsa de Valores de Lisboa) em 16 de junho de 1997.

Ao longo dos anos, o grupo EDP passou por várias alterações no seu modelo de governo e de composição do órgão encarregue da gestão dos seus negócios. De 1996 até 2006, a organização e a composição do conselho de administração experimentou seis modalidades e teve cinco presidentes executivos. A evolução do modelo de governo da EDP, de uma configuração monista pura, como a que vigorava em 1997, evoluiu para uma configuração dualista a partir de 1998 e foi-se consolidando sucessivamente ao longo dos anos seguintes. Neste contexto, afigura-se adequado referir que o modelo que vigorou de 2003 a 2005 contemplava um conselho de administração que incluía, entre os seus elementos, um presidente não executivo (*chairman*) e um presidente da comissão executiva.

### **6.1.1 O processo de privatização**

Em 1997 iniciou-se o processo parcial de reprivatização, tendo o Estado alienado 29,99 por cento das participações detidas no capital da EDP. Nesta operação, considerada de grande sucesso, mais de 800 mil portugueses, cerca de 8 por cento da população, tornaram-se acionistas da EDP (Alves, 1999). Ainda no ano seguinte, em 1998, foram concretizadas as segunda e terceira fases de reprivatização. Nesta última, repetindo o sucesso da primeira fase, a procura total de ações da EDP ultrapassou as expectativas, tendo alcançado 3.601.911.050 ações, ou seja, cerca de trinta e sete vezes o

---

<sup>67</sup> Em 2004, a designação social foi alterada para EDP- Energias de Portugal, S.A.

número de ações disponíveis para venda (EDP, 1998). Neste quadro, a EDP prosseguiu o esforço de reorganização do grupo, com o objetivo de “garantir níveis competitivos de produtividade e eficiência” (EDP, 1998, p. 45).

A redução no número de efetivos inseria-se no processo de reajustamento dos recursos, “consistente com a dinâmica de modernização” posta em prática no grupo (EDP, 1995, p. 71). Prosseguindo o caminho iniciado em meados da década de oitenta e “assumindo integralmente os compromissos anunciados durante a primeira fase de privatização”, a adequação dos efetivos ao novo modelo de gestão constituiu uma das principais prioridades do grupo (EDP, 1997, p. 45). A EDP prosseguiu o ajustamento dos recursos humanos nos anos seguintes, ditado pelo “novo contexto organizativo e competitivo do sector” (EDP, 1998, p. 45).

Em 2000, com a quarta fase de reprivatização, após a qual o Estado reduziu a sua posição na empresa para 31,3 por cento, a EDP passou a ser maioritariamente detida por acionistas privados. No mesmo ano, a REN, responsável pelo transporte de energia elétrica, saiu do grupo EDP. A organização prosseguiu a implementação do programa de ajustamento de efetivos que devia “conduzir a crescentes níveis de eficiência” (EDP, 2000a, p. 57). Entretanto, no seguimento dos processos já iniciados em 1999, foi concluída a negociação do acordo coletivo de trabalho entre as empresas do setor elétrico e 32 sindicatos representativos, passando a EDP a dispor de um instrumento regulatório (EDP, 2000a).

A abertura do mercado europeu da energia alterou o contexto do negócio da EDP. Em consonância com os seus objetivos estratégicos e com as orientações seguidas para figurar entre as melhores empresas ibéricas e europeias (EDP, 2003a, p. 52), a empresa estabeleceu que:

Assim, e mesmo tendo em conta os resultados já atingidos em anos anteriores, apresentou-se como imperativo, em 2003, reforçar esses objectivos de optimização, com recurso a programas de identificação de áreas de melhoria, orientados para os ganhos de eficiência e optimização das estruturas organizacionais. Nesse sentido, a racionalização dos recursos humanos surgiu como uma das primeiras prioridades.

Nesse âmbito, a EDP lançou um programa de apoio à reestruturação dos recursos humanos para o biénio 2003-2004 (EDP, 2003a). A maioria dos colaboradores da empresa encontrava-se, em 2003, no setor elétrico, em especial nas atividades de distribuição, essencialmente na Península Ibérica e na América do Sul (EDP, 2003b). O grupo EDP, através da sua subsidiária EDP Distribuição, apresentou uma proposta à ERSE sobre o plano de racionalização de recursos humanos de 2003-2004. Num

comunicado de 8 de agosto de 2003, a ERSE deliberou, no seguimento da proposta apresentada pela EDP Distribuição, aceitar como investimento amortizável por um período de vinte anos, com início em 2005, os encargos associados ao plano de racionalização de recursos humanos de 2003-2004, a incorrer pela empresa (ERSE, 2003).

Através das sucessivas operações de reprivatização, que se seguiram em 2004, 2005, 2007 e 2011, o acionista Estado viu reduzida a sua participação para cerca de 4,144 por cento. No âmbito da oitava fase de reprivatização da EDP, a *China Three Gorges*, empresa chinesa totalmente pública, foi a vencedora do concurso à compra da participação de 21,35 por cento do Estado na EDP, tornando-se o acionista maioritário do grupo. Além de constituir a mais valiosa privatização, a venda daquela participação no valor de 2,7 mil milhões de euros, foi também considerada o maior negócio do ano 2011 em Portugal (Campos & Gozblau, 2014; EDP, 2012b). Em fevereiro de 2013, a Parpública, empresa que gere as participações do Estado, vendeu as últimas ações detidas na EDP, 4,144 por cento do capital social do grupo, ato que significou o fim do processo de reprivatização.

### **6.1.2 O processo de internacionalização do grupo**

Os primeiros passos na internacionalização do grupo deram-se em 1996. A EDP iniciou o processo de internacionalização no Brasil. A presença do grupo naquele país consolidou-se em 1998 com a aquisição de uma posição de controlo na empresa Bandeirante de Energia, S.A., passando a atuar nos negócios de produção, distribuição e comercialização de energia elétrica. Na América Central, tomou igualmente posições na Guatemala em parceria com a Iberdrola, e na Redal (Marrocos) iniciou uma operação que marcou a entrada do grupo EDP numa nova área de negócio: a multisserviços – distribuição conjugada com eletricidade, água e saneamento básico. Todavia, foi no mercado ibérico que a EDP passou a desenvolver a sua atividade principal no setor da energia (EDP, 2000a). A estratégia de crescimento da EDP, em Espanha, passou pela tomada de posição de 39,5 por cento da *Hidrocantábrico*, em dezembro de 2001. A posição de controlo na empresa espanhola, quarto maior operador elétrico espanhol, constituiu em 2001 “um facto particularmente relevante e representativo de uma viragem significativa no *core business* do Grupo EDP” (EDP, 2001, p. 4). A entrada no capital daquela operadora representou para o grupo EDP:

(...) não só uma oportunidade de crescimento num mercado estrategicamente importante, mas também o controlo de uma empresa em que a qualidade dos activos e da gestão ficou claramente demonstrada com o sucesso alcançado no recente processo de liberalização do sector eléctrico em Espanha. (EDP, 2001, p. 54)

O grupo EDP tornou-se, assim, na primeira empresa ibérica a deter ativos significativos de produção de eletricidade dos dois lados da fronteira, distribuindo energia elétrica em Espanha a cerca de meio milhão de clientes (EDP, 2001). Em 2004, foi concretizada mais uma etapa da estratégia de desenvolvimento ibérico – a companhia reforçou a sua posição, passando a dispor de 95,7 por cento do capital da empresa *Hidrocontábrico*. Além do setor eléctrico – produção, distribuição e comercialização –, a EDP passou a estar presente no negócio do gás, assumindo-se como o segundo maior operador de gás tanto em Portugal como em Espanha.

A estratégia de negócio do grupo vinha privilegiando o crescimento a partir da expansão do seu parque eletroprodutor renovável, em particular as produções eólica e hídrica. Como resultado da prioridade estratégica do grupo EDP em promover um portfólio de produção a partir de tecnologias mais limpas, verificou-se, em 2007, um crescimento significativo da capacidade eólica instalada, nomeadamente através da compra da *Horizon Wind Energy* (EDP, 2007a). A aquisição da *Horizon Wind Energy*, um dos maiores produtores de energia eólica do mundo, em julho de 2007, por cerca de dois mil milhões de euros, reforçou a posição de liderança da EDP no setor das energias renováveis e viabilizou a entrada da EDP no mercado dos Estados Unidos da América (EDP, 2007a). Esta operação converteu a EDP no quarto maior *player* a nível mundial em termos de capacidade eólica instalada e o segundo com maior capitalização bolsista no setor das energias renováveis. Este foi até então “um dos maiores negócios alguma vez feitos por uma empresa portuguesa no estrangeiro” (EDP, 2009b, p.10). Na realidade, a aquisição da *Horizon Wind Energy* abriu caminho para a criação, no final de 2007, da EDP Renováveis, S.A.. Este negócio permitiu diversificar as fontes de receita, reduzindo os riscos de um portfólio mais restrito e das limitações regulatórias (EDP, 2009b).

Em termos geográficos, o grupo EDP operava, no final de 2011, essencialmente nos mercados europeu (Portugal, Espanha e França) e americano (Brasil e Estados Unidos da América) no setor da energia (EDP, 2011a). O grupo EDP detém uma posição relevante no panorama energético mundial, estando presente em treze países, contando com aproximadamente dez milhões de clientes de energia elétrica e mais de doze mil colaboradores em todo o mundo (EDP, 2012a).

A EDP, enquanto empresa verticalizada, integrando produção, transporte e distribuição de energia elétrica, teve cerca de vinte anos de vida – entre 1976 e meados da década de noventa. Mais recentemente, as atividades do grupo estavam centradas nas áreas de produção, distribuição e comercialização de energia elétrica e distribuição e comercialização de gás, mas abrangiam também outras áreas complementares e relacionadas, como engenharia, ensaios laboratoriais, formação profissional, prestação de serviços energéticos e gestão do património imobiliário (EDP, 2011a).

### **6.1.3 A atividade de produção do grupo**

Conforme mencionado no capítulo anterior, a produção de eletricidade engloba a produção em regime ordinário e a produção em regime especial. A produção em regime ordinário, em que o grupo EDP estava presente através da EDP Gestão da Produção, S.A., regia-se pelo princípio da liberdade do exercício de atividade sendo a energia produzida vendida em mercados organizados ou através de contratos bilaterais, estando apenas sujeita à atribuição de licença (EDP, 2011a). Na produção em regime especial, o grupo EDP exercia, em Portugal, atividades neste segmento através da EDP Gestão da Produção, S.A. e da EDP Renováveis Portugal, S.A., entre outras participadas (EDP, 2011a).

Após um longo interregno de investimentos na capacidade hidroelétrica, o ano de 2009 marcou o arranque de um vasto programa de construção de novos centros eletroprodutores, especialmente em Portugal. A EDP apresentou um programa ambicioso, com a construção de cinco novos empreendimentos hidroelétricos e seis reforços de potência em algumas das barragens existentes do seu parque hídrico. Para a EDP, esta aposta na hídrica seguia a mesma estratégia dos investimentos que vinha fazendo nas eólicas: crescer de forma sustentável, dando prioridade a fontes de produção renováveis (EDP, 2010a). Esta estratégia, em linha com as preocupações internacionais de combate às alterações climáticas, refletia ainda as orientações da política energética nacional com destaque para o PNBEPH.

No final de 2012, a EDP explorava um portfólio de produção com um peso significativo na geração hídrica, além da capacidade existente em centrais de ciclo combinado e a atividade operacional das suas centrais a carvão (EDP, 2012a). Em Portugal, os aproveitamentos hidroelétricos representavam 53 por cento da potência instalada da EDP Produção (EDP, 2012a) e a produção em regime especial (excluindo

eólicas) incluía as operações de produção elétrica através de mini-hídricas, cogeração e biomassa. Todavia, a produção em regime especial concentrava-se essencialmente na energia eólica. No final de 2012, o grupo EDP possuía parques eólicos com uma capacidade instalada total de 1015 MW (EDP, 2012a).

No mercado das energias renováveis, a EDP era, no final de 2012, o terceiro maior operador mundial em energia eólica, com parques eólicos na Península Ibérica, Estados Unidos, Brasil, França, Bélgica, Polónia, Roménia e Itália, e estava a desenvolver projetos eólicos no Reino Unido e Canadá. Se, em 2006, 35 por cento da eletricidade da EDP era produzida a partir de fontes de energia renováveis, em dezembro de 2012, 60 por cento da produção tinha origem em centrais eólicas e hídricas (EDP, 2012a). Em contexto de crise, a redução de apoios às renováveis foi equacionada em mercados estratégicos para a EDP renováveis, nomeadamente Espanha e Estados Unidos. Em setembro de 2014, a EDP apresentou uma ação judicial para tentar travar a aplicação da nova legislação espanhola que impunha cortes nas remunerações das renováveis e outras fontes de energia.

Segundo a EDP, a promoção das energias renováveis era benéfica para a economia, para o ambiente e para a sociedade. Contudo, a organização destacava a existência de mitos acerca das energias renováveis entranhados na opinião pública e que influenciavam o panorama político mundial:

A história das energias renováveis tem-se desenrolado como [*sic*] uma oscilação constante entre os apoiantes e os céticos. Os promotores ambientais idealizaram apaixonadamente as energias renováveis como uma solução milagrosa que irá resolver de uma vez por todas a poluição aérea e da água, a degradação ambiental e o problema das alterações climáticas. Ao mesmo tempo, os opositores têm considerado as energias renováveis como uma utopia inalcançável, catalogando-as como uma “ovelha negra” do setor da eletricidade e, mais recentemente, indicaram o apoio governamental às energias renováveis como um dos principais fatores para o défice público.<sup>68</sup>

No apoio aos países em desenvolvimento, a EDP juntou-se ao Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados para levar energias renováveis e soluções ambientalmente sustentáveis ao campo de refugiados de *Kakuma*, no Quênia. Este projeto foi apresentado por ocasião da quinta conferência anual da *Clinton Global Initiative* realizada em Nova Iorque em setembro de 2009 (EDP, 2009a). A iniciativa tinha como objetivo particular “permitir produzir energia para mais de 50.000 pessoas a par de um programa de formação técnica a 100/150 pessoas locais e da distribuição de lâmpadas solares para utilização doméstica” (EDP, 2009a, p. 79).

Para além do arranque dos projetos hidroelétricos, outro dos principais marcos

---

<sup>68</sup> Acedido a 20 de dezembro de 2013 em <http://www.edpr.com/pt-pt/negocio/o-nosso-setor/energias-renovaveis-mitos-e-verdades>.

na história da EDP foi a renegociação dos CAE e a extensão do período de exploração das concessões hídricas. Na sequência da extinção dos CAE em 2007, foi determinada a atribuição ao grupo EDP de uma compensação do equilíbrio contratual. Como analisado no capítulo anterior, as compensações, os CMEC, são as contrapartidas consagradas na legislação, em 2007, para renegociar com a EDP os CAE de várias barragens e centrais térmicas. Com os CMEC, a EDP passou a receber um valor fixo anual acrescido de uma parcela variável para garantir que o grupo, após vender a energia em mercado, não perdia as receitas que os CAE lhe proporcionariam até 2017. Este mecanismo, criado para compensar os produtores elétricos pela liberalização do mercado, permitiu assegurar a estabilidade das receitas da EDP provenientes das barragens e centrais térmicas.

O relatório e contas EDP (2007c, p. 14) referia que a substituição dos CAE pelos CMEC garantia a “preservação do Valor Actual Líquido dos CAE e uma Margem Bruta contratada estável” nos dez anos seguintes, a que correspondia “um retorno real sobre os activos de 8,5% antes de Impostos”. O grupo sustentava que “geriu a agenda regulatória com sucesso, permitindo sustentar o baixo perfil de risco da EDP” (EDP, 2008, p. 7). A entrada em vigor dos CMEC e a extensão do domínio hídrico eram exemplos da ação nesta área. O risco controlado constituiu a principal característica do negócio da produção da EDP, respeitando assim um dos eixos estratégicos do grupo:

Este processo, amplamente discutido, foi aprovado pelas autoridades europeias e criou as condições para uma maior liberalização do mercado, possibilitando a criação do MIBEL. Foi também graças à renegociação dos CAE que foi possível a extensão das concessões hídricas, as quais, para além do valor estratégico que acrescentaram ao Grupo, permitiram avançar com cinco reforços de potência. (EDP, 2011c, p. 31)

As rendas na energia, nas quais estavam incluídas a remuneração dos CMEC e os apoios às energias renováveis, constituíram um tema recorrente na agenda das equipas da Comissão Europeia, do Banco Central Europeu e do Fundo Monetário Internacional nas sucessivas missões de avaliação trimestrais do PAEF. Os CMEC garantiam a subsistência, em contexto de mercado liberalizado, das condições de remuneração que haviam sido estabelecidas entre a EDP e a REN nos contratos celebrados em 1996 (Autoridade da Concorrência, 2013). Além dos CMEC, a EDP tinha uma grande parte da sua produção coberta por contratos de longo prazo e de preço garantido: assim acontecia com a energia produzida no Brasil e com a larga maioria da energia eólica do grupo. O grupo presidido por António Mexia reconhecia no relatório e contas de 2011 que os resultados podiam ser afetados por questões regulatórias:

O Grupo tem gerido o risco político-regulatório de forma muito atenta, tendo conseguido evitar opções desfavoráveis e lesivas de perda de valor. (...) Em Portugal, este risco pode vir a ser influenciado pelas medidas que possam vir a ser adoptadas no âmbito do Programa de Assistência Financeira acordado com a União Europeia, o Fundo Monetário Internacional e o Banco Central Europeu, embora o Governo português tenha manifestado publicamente o propósito de não estabelecer de forma unilateral medidas que possam ter impacto negativo no sector energético nacional. (EDP, 2011a, p. 131)

Em setembro de 2013, a Comissão Europeia abriu uma investigação às concessões atribuídas à EDP pela utilização dos recursos hídricos para a produção de energia elétrica.<sup>69</sup> O inquérito pretendia determinar se o preço pago em 2007 pela operadora respeitara as regras comunitárias de auxílios estatais, bem como se a longa duração da concessão tinha em si um efeito anticoncorrencial. Num comunicado de imprensa, a Comissão Europeia sublinhava que iria apreciar, em especial, se a medida proporcionava “uma vantagem económica indevida à EDP relativamente aos seus concorrentes, limitando a entrada no mercado da eletricidade em Portugal” (European Commission, 2013b, “Auxílios estatais”, para.1). Esta instituição denunciava igualmente que, com base nas informações disponíveis à data do comunicado, tinha dúvidas de que a EDP tivesse pago um preço adequado pelas concessões e, consequentemente, duvidava de que esse auxílio fosse compatível com o mercado interno da União Europeia (European Commission, 2013b). Jorge Vasconcelos, ex-presidente da ERSE, referindo-se ao “eterno proteccionismo” das grandes empresas, declarava numa entrevista a um jornal diário, em fevereiro de 2012, que, no período em que liderou a ERSE, todos os ministros da Economia beneficiaram o “campeão” EDP:

*Em dez anos em funções públicas, tive oportunidade de conviver com sete ministros da Economia e todos eles sem exceção beneficiaram de uma forma ou outra o campeão nacional. Hoje, a EDP está completamente privatizada, mas existe esta cultura pouco sã de promoção dos campeões nacionais e de algum descuido em relação às PME [pequenas e médias empresas]. (Ferreira, 2012a, p. 4)*

#### **6.1.4 As atividades de distribuição e comercialização**

Pela via legislativa e regulamentar, alterou-se o modelo de negócio da distribuição e comercialização de energia elétrica da EDP, quer pela fixação de

---

<sup>69</sup> Em causa estavam suspeitas de violação das regras de concorrência pela EDP e pelo Governo em funções em 2007. Esta investigação resultou de uma denúncia apresentada por um grupo de cidadãos portugueses à Comissão Europeia, em setembro de 2012, contra um alegado auxílio estatal ilegal, concedido por Portugal à EDP através de duas medidas distintas: a extensão das concessões de utilização de recursos hídricos públicos, alegadamente em condições favoráveis, e as compensações alegadamente excessivas por investimentos anteriores que teriam sido atribuídos à EDP no enquadramento do mercado liberalizado (European Commission, 2013b). Em 2012, a Procuradoria-Geral da República começou a debruçar-se sobre o tema dos CMEC e das concessões das barragens, tendo, em 2014, começado a chamar diversas personalidades envolvidas nos contratos das barragens da EDP ou conhecedoras do seu funcionamento.

tarifários, quer pela regulamentação das relações com os clientes e dos requisitos de qualidade de serviço, tanto comercial como técnico. O quadro legislativo dos últimos cinco anos do século XX constituiu um fator determinante de mudança. É num quadro de liberalização do mercado interno, de abertura ao capital privado, de enquadramento regulatório da atividade desenvolvida nas áreas de distribuição e comercialização de energia elétrica que, em fevereiro de 2000, é criada a EDP Distribuição.

No essencial, foram muitos os desafios que a EDP enfrentou na área da distribuição. Em resposta às profundas transformações sofridas na área da distribuição de energia elétrica, é de assinalar, no final de 2011, alguns dos seguintes resultados da EDP: (a) a consolidação da sua posição no mercado liberalizado; (b) a melhoria sustentada da qualidade de serviço prestado ao cliente; (c) a garantia de estabilidade com a assinatura de novos contratos de concessão com os municípios por um período de vinte anos; (d) o reforço do telecomando da rede de média tensão; (e) a melhoria contínua da monitorização e automação da rede; e (f) a generalização da telecontagem (EDP, 2011c). Alguns destes resultados são consequência da transposição para o ordenamento jurídico nacional da legislação europeia, como a separação do negócio das “redes” e “comercial” ou a criação do comercializador do último recurso. Outros resultados provêm da visão e estratégia corporativas do grupo (EDP, 2011b, p. 32). Em relação a estes últimos, em particular, destacam-se as redes inteligentes de energia (ou *smart grids*),<sup>70</sup> de que é exemplo o projeto *InovGrid* com a sua concretização na cidade de Évora. Em maio de 2011, o projeto foi selecionado pela Comissão Europeia e pela *Eurelectric* como *case-study* europeu para o desenvolvimento de uma metodologia e ferramenta de avaliação dos custos e benefícios das redes inteligentes de energia (EDP, 2011a).

Em Portugal, a EDP Distribuição detinha a quase totalidade das concessões das redes de distribuição em baixa tensão dos municípios (Autoridade da Concorrência, 2009), cerca de duzentos e setenta e oito municípios do território continental (EDP, 2011a). Em 2011, a empresa contava ainda com cerca de 223 mil quilómetros de rede e distribuía energia elétrica a mais de seis milhões de clientes (EDP, 2011a).

A atividade de comercialização desenvolve-se em Portugal no mercado regulado através da EDP Serviço Universal – um comercializador de último recurso – que assegura o fornecimento de eletricidade com um tarifário definido pela ERSE. No

---

<sup>70</sup> O relatório e contas EDP descreve as redes inteligentes como um paradigma que “assenta na implementação de um conjunto de novas tecnologias e modelos avançados de processamento da informação e de operação de rede, tais como telegestão, automação, armazenamento e gestão ativa de energia” (EDP, 2012a, p.45).

mercado livre, esta atividade é exercida através da EDP Comercial, criada em 1999, para competir no mercado liberalizado de eletricidade.

Em 2010, a Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal (AIMMAP) criou uma *pool* para negociar em condições favoráveis o fornecimento de energia elétrica (A. P. Ferreira, 2011) e assim proteger as empresas na negociação com o “gigante do sector de distribuição da eletricidade”, a EDP (Malta, 2013, 5 de março, p. 7). O gestor da AIMMAP assegurava que, mesmo quando as empresas contratavam comercializadores como, por exemplo, a Iberdrola, a Endesa ou mesmo a Galp, o grupo EDP não deixava de estar envolvido e continuava a ser determinante no acesso dos consumidores. Apesar da entrada de novos *players* no mercado, a EDP Comercial continuava a ser o principal operador no mercado livre de eletricidade no início de 2013, quer em número de clientes (cerca de 82 por cento do total de clientes), quer em consumos anualizados (cerca de 43 por cento dos fornecimentos) (ERSE, 2013a). Jorge Morgado, secretário-geral da DECO, chamava a atenção para o elevado preço da energia elétrica declarando:

*(...) a grande questão [no sector da energia] é a forma armadilhada e com espinhos como o sector se conseguiu entrincheirar. A energia só é do conhecimento de meia dúzia de pessoas em cada governo. Um secretário de Estado e os seus assessores. Outros membros não conhecem as questões. São de tal maneira técnicas que não eram discutidas (...). Quando pusemos cá fora a petição contra os custos de interesse económico geral ficou tudo muito admirado por pagar quase 50% de custos que não eram energia. (Martins, 2013, 6 de agosto, p.25)*

## **6.2 Uma abordagem à comunicação da política de sustentabilidade do grupo EDP**

A proteção ambiental foi assumida formalmente como uma área estratégica para o desenvolvimento da empresa, em 1994, com a publicação da sua política de ambiente nos meios de comunicação social.<sup>71</sup> Em simultâneo, foi também aprovado o código de boas práticas do grupo em matéria de ambiente, o qual instituiu um conjunto de regras a serem aplicadas por todos os trabalhadores. A EDP contava com um conselho de ambiente, um dos mais antigos órgãos funcionais da organização, com previsão estatutária expressa desde 1991, tendo a sua denominação sido alterada para conselho de ambiente e sustentabilidade em 2006. Encontravam-se atribuídas ao conselho de ambiente determinadas competências consultivas junto do conselho de administração executivo em matéria ambiental, incluindo o aconselhamento e apoio deste na definição

---

<sup>71</sup> A política de ambiente da EDP foi revista no início de 2009.

da estratégia societária de ambiente e sustentabilidade e a formulação de pareceres e recomendações sobre o impacto ambiental de projetos a promover pelo grupo EDP (EDP, 2011a).

O relatório de ambiente 1997 da EDP marcou o primeiro exercício de utilização de indicadores consolidados de *performance* ambiental da empresa, traçando, simultaneamente, um quadro da evolução das questões ambientais mais significativas no contexto das atividades do grupo. A EDP reconhecia que:

A energia eléctrica tem uma importância decisiva como factor de desenvolvimento e melhoria da qualidade de vida das populações, mas as actividades inerentes à sua produção e distribuição podem ter efeitos ambientais menos positivos. Estes são desafios constantes na EDP. A procura do equilíbrio entre a sua função essencial e a salvaguarda dos valores ambientais surge diariamente incorporada nas actividades da empresa.<sup>72</sup>

A EDP apostou fortemente na comunicação, disponibilizando mais informação, de forma a “aproximar-se do público e de todas as entidades interessadas em conhecer a atitude da EDP” face aos problemas existentes em matéria de ambiente.<sup>73</sup> Em 2001, a EDP iniciou as práticas de relato considerando a orientação da *Global Reporting Initiative*.<sup>74</sup> Dois anos mais tarde, publicou o primeiro relatório de sustentabilidade, o qual significou uma evolução natural face aos relatórios de ambiente que a empresa vinha publicando desde 1997. O relatório de sustentabilidade apresentava o desempenho ambiental, social e económico, e pretendia constituir uma referência para a avaliação futura do desempenho de sustentabilidade do grupo. O ano de 2003 foi o “ano zero” do compromisso de sustentabilidade (EDP, 2004b, p.6).

Em março de 2004, o conselho de administração aprovou os princípios de desenvolvimento sustentável do grupo EDP, um conjunto de oito princípios que passaram a orientar a procura do equilíbrio entre as vertentes económica, ambiental e social das atividades do grupo. Ainda no mesmo ano, a EDP, de acordo com os seus princípios de desenvolvimento sustentável, aderiu à *Global Compact*.<sup>75</sup> Ao aderir a esta

---

<sup>72</sup> Acedido a 6 de dezembro de 2011, em [http://www.a-nossa-energia.edp.pt/responsabilidade\\_social\\_ambiente/ambiente.php](http://www.a-nossa-energia.edp.pt/responsabilidade_social_ambiente/ambiente.php)

<sup>73</sup> Acedido a 12 de janeiro de 2012, em <http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/ambiente/Pages/Ambiente.aspx>

<sup>74</sup> A *Global Reporting Initiative* é considerada a principal estrutura utilizada para a elaboração dos relatórios pelas organizações em todo o mundo (Pérez-Batres et al., 2012; Robinson et al., 2011). Em 2001, a EDP foi também um dos membros fundadores do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, a estrutura portuguesa do *World Business Council for Sustainable Development* (BCSD). A representação das empresas no BCSD Portugal é feita ao nível do presidente, que representa a empresa na assembleia geral e assegura a adoção dos princípios e das práticas ligadas ao desenvolvimento sustentável nas empresas que lidera. Com um total de noventa membros, entre os quais se encontram as maiores empresas nacionais, o BCSD tem ampla representação setorial e agrega a quase totalidade das empresas do *Portuguese Stock Index* (PSI 20) (Acedido a 14 de abril de 2015, em <http://www.Bcsdportugal.org/bcsd-portugal/quem-somos>).

<sup>75</sup> A *Global Compact* é uma iniciativa na área da cidadania empresarial, que teve a sua origem numa proposta do ex-secretário geral das Nações Unidas, Kofi Annan, em 2000. Neste seguimento, a comunidade empresarial mundial foi desafiada a apoiar um conjunto de princípios sobre as áreas dos direitos humanos, práticas laborais, proteção ambiental e luta contra a corrupção. Esta iniciativa visava promover o compromisso público e voluntário das empresas em cumpri-los, tornando-as parte ativa nas soluções de alteração do processo de globalização (Acedido a 15 de janeiro de 2015, em <https://www.unglobalcompact.org/Languages/portuguese>).

iniciativa, reforçou a intenção de prosseguir no caminho da sustentabilidade e apoiar um conjunto de princípios, não só agindo de acordo com eles, como também promovendo a sua aplicação. A participação nesta iniciativa constituiu a primeira ação enquadrada nos princípios de desenvolvimento sustentável do grupo EDP. No início de 2005, o conselho de administração aprovou um código de ética para o grupo.

Em 2007, a EDP estabeleceu uma política de biodiversidade, reconhecendo que mesmo uma estratégia de desenvolvimento de energias renováveis pode ter impactos significativos no ambiente, que têm de ser minimizados ou, sempre que tal não for possível, compensados (EDP, 2007b). Em conformidade, assumiu o compromisso de relatar periodicamente os impactos na biodiversidade. Durante 2010, a EDP publicou o seu primeiro relatório anual de biodiversidade, onde explicitou a estratégia definida até 2015 (EDP, 2010a).

A EDP entendia que a construção de barragens constituía um desafio e uma oportunidade de desenvolvimento para as regiões onde se localizavam os projetos. O diálogo com as comunidades era percebido pela organização como parte essencial de um processo contínuo de interação, tendo desenvolvido um programa diversificado de iniciativas envolvendo os *stakeholders* locais (EDP, 2009a). Deste modo, consciente dos impactos que as obras de grande envergadura tinham para as regiões onde eram construídas, a EDP levou a cabo um conjunto de iniciativas destinadas a compensar o impacto ambiental dos novos empreendimentos e a promover o desenvolvimento regional, nomeadamente através dos eixos de atuação da Fundação EDP (EDP, 2009a).<sup>76</sup> A este respeito, o diretor de marca e comunicação do grupo sublinhava que, em termos de comunicação institucional, a EDP determinara que o ano 2010 ia ser marcado claramente pelas energias hídrica e eólica:

*Estamos a fazer várias barragens no país, muitos reforços de potência, estamos a construir parques eólicos em Portugal e fora de Portugal. Portanto, a nossa comunicação vai seguir a linha do que vem de trás. (...) apostar neste tipo de comunicação é reforçar o nosso posicionamento junto dos portugueses: o da aposta clara nas energias renováveis, nas energias mais limpas. (“Entrevista de Paulo Campos Costa”, 2010, p. 19)<sup>77</sup>*

A natureza das atividades da EDP exigia um relacionamento próximo e permanente com os diferentes órgãos da administração pública. O relatório e contas da

---

<sup>76</sup> A Fundação EDP é uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos, criada pela EDP em dezembro de 2004. Tem desenvolvido diversos projetos de investimento social, nomeadamente nas áreas da educação, cultura, ciência e envolvimento com comunidades. Dos principais projetos nas suas esferas de atuação, podem citar-se: o Museu da Eletricidade, o programa EDP Solidária, o grande prémio EDP Arte, as parcerias sociais e o apoio mecenático às artes em Portugal, nomeadamente ao Teatro Nacional de São Carlos, à Companhia Nacional de Bailado, à Casa da Música e à Fundação Serralves (EDP, 2011 c).

<sup>77</sup> Paulo Campos Costa assumiu a função de diretor de marca e comunicação da EDP a partir de 2006.

EDP integrava, desde 2008, as componentes económico-financeira, social e ambiental, permitindo uma visão transversal do negócio (EDP, 2012a). A informação disponibilizada no relatório e contas, ao longo do qual era frequente a sugestão de consulta do sítio da EDP para informação adicional, era complementada pela atualização periódica de conteúdos *on-line*. O sítio EDP na internet era considerado, pela organização, o meio privilegiado de divulgação de informação mais detalhada sobre as diferentes iniciativas em curso, ou atividades mais recentes.<sup>78</sup>

Complementarmente ao relatório anual, a EDP (a) comunicava ao mercado os resultados trimestrais e disponibilizava, *on-line*, um conjunto de indicadores de sustentabilidade considerados relevantes; (b) disponibilizava *on-line* informação, qualitativa e quantitativa operacional e ambiental; (c) publicava relatórios setoriais, nomeadamente o relatório social e o relatório de biodiversidade; (d) publicava relatórios anuais e de sustentabilidade das empresas do grupo *Hidrocantábrico Energía*, EDP Brasil e EDP Renováveis; e (e) disponibilizava informação detalhada sobre os conteúdos e a organização do relatório anual da EDP *on-line* (EDP, 2012a).

A EDP garantia, assim, o contributo para a sustentabilidade, visível através de informação cada vez mais detalhada, que ia sendo disponibilizada aos *stakeholders* nos diferentes canais de comunicação disponíveis. No relatório e contas, a EDP (2007b, p. 31) destacava que deste modo conseguia “manter uma reputação elevada e a ‘licença social para operar’”. A organização reconhecia que a criação de valor passava por envolver os diferentes *stakeholders*, identificando e gerindo as suas expectativas. Foi neste contexto que a EDP assumiu, como um dos seus princípios de desenvolvimento sustentável, o diálogo com os *stakeholders* (EDP, 2004b).

A EDP reconhecia que a natureza da relação das empresas com a sociedade estava a mudar: “hoje, as companhias são avaliadas pelos seus *stakeholders* e pela sociedade em geral, não só pela sua capacidade de gerar lucro, mas pela forma sustentável como o fazem, tendo em atenção o equilíbrio entre economia, sociedade e ambiente” (EDP 2011e, p. 26). Na sequência do seu desempenho nas vertentes económica, social e ambiental, o trabalho desenvolvido pela EDP em matéria de sustentabilidade foi reconhecido pelos organismos internacionais. Em 2008, a EDP tornou-se na única empresa portuguesa a integrar o *Dow Jones Sustainability Index*. A presença da organização no *Dow Jones Sustainability World Index* e no *Dow Jones*

---

<sup>78</sup> Acedido a 13 de março de 2013, em <http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/PublicacoesRelatorios/PrincipiosdeRelato2009/Pages/PrincipiosdeRelato2011.aspx>

*Sustainability Europe Index* manteve-se nos quatro anos seguintes, tendo sido, em 2010 e 2011, eleita líder mundial das empresas do setor elétrico no *Dow Jones Sustainability Index* (EDP, 2011d). Em 2012, a EDP manteve uma posição de alto desempenho nos índices a nível mundial e europeu, tendo obtido a mesma pontuação do líder mundial das *utilities*, figurando mais uma vez entre as elétricas mais sustentáveis.<sup>79</sup>

António Mexia sublinhava que a presença da EDP no *Dow Jones Sustainability Index* era o reconhecimento de uma estratégia de consistência e de capacidade de valorização da companhia, nas vertentes económica, social e ambiental, e representava uma boa notícia para os acionistas, trabalhadores, clientes e comunidades onde a EDP atuava (EDP, 2011d). Na mesma linha, no sítio da EDP, constava que a inclusão de uma empresa nestes índices “traz-lhe muitos benefícios, tangíveis e intangíveis. Para além de haver um reconhecimento público de liderança em áreas estratégicas de dimensão económica, ambiental e social, há um reconhecimento importante dos investidores, clientes e até legisladores”.<sup>80</sup> Nesta conformidade, o diretor de marca e comunicação da EDP garantia que um dos principais pilares da comunicação do grupo era “o pilar da sustentabilidade” (“Entrevista de Paulo Campos Costa”, 2010, p.19).

### **6.3 A comunicação com *stakeholders* externos relevantes**

A reestruturação e liberalização do mercado de energia, com a sua natural consequência do ponto de vista concorrencial, bem como o alargamento das soluções de serviço EDP provocaram “uma alteração profunda no modelo de operação e comunicação da empresa junto dos Clientes” (EDP, 2004a, p. 76). O ano de 2004 constituiu um ano de grandes mudanças para a EDP. A organização preparou-se para ser a “EDP dos clientes” (EDP, 2003a, p. 114) e corresponder a este desafio, na medida em que:

(...) apesar do seu notável esforço de electrificação do país, ao longo de quase 30 anos a imagem da EDP foi-se degradando: era vista como uma empresa cara, distante dos clientes e em alguns casos abusadora. Mesmo quando comparada com outras empresas públicas, a imagem que a opinião pública tinha não era favorável. (Mybrand, 2004, Contexto, para. 6)<sup>81</sup>

O cliente passou, então, a ser “o centro da atenção do Grupo EDP” (EDP, 2003a,

---

<sup>79</sup> No final de 2012, a EDP era também membro do *FTSE4Good Index Series*, do *ESI Index Sustainability* e dos *E. Capital Partners Indices*; tinha o estatuto de *Prime* pela *OEKOM* e era considerada uma das empresas mais sustentáveis do mundo pela *Storebrand* (EDP, 2012a).

<sup>80</sup> Acedido em 7 de julho de 2014, em <http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/abordagemasustentabilidade/reconhecimento/dowjonesustainabilityindex/Pages/DowJones09.aspx>

<sup>81</sup> A Mybrand foi a empresa responsável pelos estudos de imagem no âmbito da criação da nova identidade da marca EDP em 2004.

p. 71). O primeiro Encontro EDP realizado em 2003, distribuído por três dias, com cerca de 9.000 colaboradores do negócio elétrico do grupo, foi subordinado ao tema “Mais Mercado. Mais Competição. Mais EDP” (EDP, 2003a, p. 53). A mensagem da comissão executiva, “percebida e aceite”, consistiu em assumir “o desafio de construção de uma nova atitude de relacionamento com o mercado e com o cliente, com base na prestação de um serviço eficiente e de qualidade”, e afirmar-se como “a EDP dos clientes e não os Clientes da EDP” (EDP, 2003a, p. 54).

No negócio elétrico, a EDP alterou os processos de forma a desburocratizar a interface com o cliente. A organização iniciou ainda em 2003 um projeto interno de preparação para a liberalização do setor. Este projeto acarretou alterações funcionais, de processo e de imagem e visava, essencialmente, transformar a EDP num prestador de soluções energéticas ainda mais próximo dos clientes (EDP, 2003a). A informação prestada aos clientes foi igualmente objeto de “cuidados acrescidos, tendo-se prosseguido uma prática de inserção, regular e contínua, de mensagens informativas e/ou promocionais, nomeadamente as relacionadas com a divulgação das modalidades de pagamento existentes e as relativas às alterações introduzidas nas facturas”, na sequência da implementação plena do novo sistema comercial (EDP, 2003a, p. 82). A dinamização do relacionamento com os clientes efetivou-se, ainda, através da edição de folhetos com informação comercial, na participação em diversas feiras e exposições, bem como na organização das semanas EDP nas lojas do cidadão (EDP, 2003a). Com a edição de um concurso nacional, a organização passou a premiar clientes empresariais que adotaram medidas no sentido de uma utilização mais racional da energia elétrica nos diversos setores de atividade (EDP, 2003a).

Durante 2004, a EDP preparou-se intensamente para a reorganização da área comercial em antecipação à liberalização total do mercado e ao novo período regulatório (EDP, 2004a). A preparação da organização para a liberalização do mercado em baixa tensão em Portugal desenvolveu-se ao nível da atividade de gestão do negócio comercial, quer através da preparação de uma plataforma de serviços comerciais, quer da gestão da imagem da EDP (com novas ofertas, melhorias ao nível do serviço e campanhas para melhorar aspetos concretos da imagem). Ao nível comercial, iniciaram-se as primeiras ações comerciais de retenção de clientes em baixa tensão e desenvolveram-se diversas campanhas, nomeadamente “aquecimento eficiente”, “seguro electricidade” e “migração de cobranças para agentes” (EDP, 2004a, p. 78). Para a dinamização do relacionamento com os clientes contribuiu ainda, no segmento

empresarial, o aumento das equipas de gestores de clientes, e no segmento residencial, a criação e alargamento da rede de atendimento. Estas unidades começaram a “ser a face e o cérebro por detrás do relacionamento com Clientes e da postura comercial da empresa em Portugal” (EDP, 2004a, p. 142). A EDP estabeleceu que “produto e preço são, cada vez menos, factores distintivos. Serviço e Resposta a Problemas fazem, cada vez mais, a diferença” (EDP, 2004a, p. 79).

A conclusão do processo de liberalização do mercado, com a abertura total do segmento dos clientes de baixa tensão normal, “foi definitivamente o acontecimento que mais marcou o ano de 2006 no que concerne ao mercado e ao cliente” (EDP, 2006, p. 26). Esta realidade, “pese embora uma concorrência ainda reduzida, reforçou a exigência de criação de novos mecanismos de gestão e de comunicação” (EDP, 2006, p. 27), face à importância da “manutenção e gestão do capital de confiança entretanto adquirido pela EDP Comercial junto dos Clientes” (EDP, 2008, p. 58).

A par da dinamização das campanhas de oferta de serviços, a EDP candidatou-se, em 2006, ao PPEC, promovido pela ERSE. Neste âmbito, a EDP conseguiu obter um total de 8,1 milhões de euros dos 10 milhões orçamentados pela ERSE para este fim. A filosofia com que a empresa abordou esta candidatura enquadrava-se:

(...) na estratégia da EDP de contribuir positivamente para o cumprimento dos objectivos nacionais de racionalização global da energia nas suas múltiplas vertentes, de melhorar os padrões de qualidade de serviço e de partilhar as preocupações sociais com a defesa do meio ambiente, num contexto de desenvolvimento sustentável. (EDP, 2006, p. 27)

A campanha institucional “O mundo está nas nossas mãos”, desenvolvida pela EDP, funcionou como enquadramento de todas as outras campanhas e iniciativas, no âmbito da sustentabilidade e da eficiência energética (EDP, 2007a, p. 28). O investimento total para a promoção da sustentabilidade e eficiência energética – programa ECO – ascendeu a 10,1 milhões de euros (dos quais 8,1 milhões provenientes do PPEC). Do valor total do investimento, 4,9 milhões de euros foram canalizados para o mercado residencial e materializaram-se em campanhas dirigidas ao público em geral e a públicos específicos – crianças, famílias, entre outros. Os restantes 5,2 milhões de euros foram destinados ao mercado empresarial, aos diferentes setores da agricultura, indústria, comércio e serviços (EDP, 2007a). A EDP apresentou novas candidaturas para os PPEC promovidos pela ERSE nos anos seguintes, relativamente aos quais se verificou um aumento do número de entidades candidatas à implementação de medidas de eficiência energética. No âmbito do PPEC 2009/2010, a EDP viu aprovadas medidas

equivalentes a 5,9 milhões de euros, cerca de 30 por cento do total disponibilizado pela ERSE (EDP, 2009a).

Conhecer e acompanhar a evolução da perceção que os clientes têm do desempenho da EDP revelou-se “essencial para [a empresa] aferir e ajustar processos, para disponibilizar e aconselhar sobre novos produtos e serviços e para inovar na realização de operações” (EDP, 2005b, p. 45). Em Portugal, a EDP intensificou a auscultação das perceções dos clientes a partir de 2007. Para além de estudos de satisfação global e com o serviço, a EDP monitoriza o impacte de diversas medidas e iniciativas, designadamente no âmbito da eficiência energética e do serviço ao cliente (EDP, 2007b, p. 77). Os resultados revelaram que “a perceção de que a EDP é uma empresa que cria soluções inovadoras foi partilhada por cerca de 70% dos clientes residenciais” (EDP, 2007a, p. 29).

A EDP tem privilegiado, na relação com os clientes, a diversificação nas formas de contacto e a disponibilidade e navegabilidade virtual.<sup>82</sup> Desde o início do processo de liberalização que o sítio EDP na internet tem vindo a constituir um importante meio de relacionamento com clientes, investidores e outros interlocutores de negócio (EDP, 2002). A dinamização do relacionamento via *web* com os clientes implicou, em 2004, o reforço dos conteúdos e funcionalidades existentes no sítio da EDP, com forte divulgação junto de diversas autarquias (EDP, 2004b). Ao longo dos anos, a EDP lançou sucessivos projetos de reformulação do sítio EDP na internet, de modo a que este canal se tornasse “numa verdadeira alternativa para o cliente, na sua relação com a empresa” (EDP, 2007a, p. 29).

Os clientes de eletricidade podem recorrer ao apoio do provedor do cliente. Esta entidade independente, criada em 2009, com o objetivo de reforçar a política de atenção ao cliente do grupo EDP, teve como atribuições, por exemplo: (a) receber e apreciar as queixas apresentadas pelos clientes, diretamente relacionadas com atos ou omissões das empresas do grupo EDP; (b) estabelecer o diálogo com o cliente queixoso; (c) mediar os litígios e conflitos existentes entre os clientes e as empresas do grupo EDP; e (d) propor a adoção de medidas que contribuíssem para a melhoria da qualidade do serviço e dos índices de satisfação dos clientes (EDP, 2009a).

Em termos de estrutura organizativa, a direção de comunicação da EDP dependia diretamente do conselho de administração executivo que funcionava de forma colegial, sem delegação de competências em qualquer um dos seus membros (EDP, 2010a).

---

<sup>82</sup> Acedido a 8 de junho de 2012, em <http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/partesinteressadas/Pages/Clientes.aspx>

Contudo, Paulo Campos Costa destacava que a prioridade dada pelo presidente da EDP à comunicação institucional “facilita muito [o trabalho]”, sublinhando que “depende [a direção de comunicação] directamente do Presidente do Conselho de Administração [António Mexia]. É a única pessoa de quem dependo” (“Entrevista de Paulo Campos Costa”, 2010, p. 22). O diretor de marca e comunicação da EDP acrescentava:

*Se assim não fosse seria impossível fazer a comunicação que se faz hoje em dia na EDP. É decisivo ter alguém à frente do Grupo que percebe a importância da comunicação, que não pense que a comunicação é a última coisa a fazer numa escala de prioridades. Dentro da EDP, a comunicação é verdadeiramente usada como uma ferramenta de gestão.* (“Entrevista de Paulo Campos Costa”, 2010, p. 22)

Ao nível da comunicação institucional, a EDP definiu como objetivo “maximizar o impacte mediático da actividade da empresa junto dos órgãos de comunicação social” (EDP, 2008, p. 74). A EDP reconhecia que “nas sociedades modernas, fortemente mediatizadas, os meios de comunicação social são o interlocutor mais eficaz para manter informados os diferentes públicos com os quais as organizações se relacionam” (EDP, 2008, p. 76). A este respeito, a organização sublinhava o carácter inovador na forma como se relacionava com os meios de comunicação ao ter realizado, em 2009 e pela primeira vez, o *media day* – encontro entre a administração da EDP e um grupo de jornalistas –, um “momento que criou valor e simbolizou uma nova forma de actuação da EDP” (EDP, 2009a, p.8). O *media day* constitui um canal privilegiado para a “partilha de informação e conhecimento com a comunicação social e, conseqüentemente, com os clientes e a comunidade” (EDP, 2010b, p. 11). Anualmente, aquando do *media day* e após as apresentações sobre as várias áreas de negócio da organização, ocorre “uma sessão de entrevistas ‘one-to-one’ com António Mexia”, nas quais os jornalistas têm “a oportunidade de entrevistar individualmente o CEO do Grupo EDP” (EDP, 2010b, p. 11).

A EDP procedia regularmente ao estudo da informação publicada pelos meios de comunicação social com relevância para a empresa e para o negócio. A divulgação de informação sobre o grupo EDP nos órgãos de comunicação social ao longo do ano era “muito frequente, em consequência tornou-se essencial para a empresa realizar anualmente um estudo para aferir a favorabilidade das notícias emitidas” e responder aos jornalistas com muita regularidade (EDP, 2011a, p. 77).

A gestão da relação da EDP com os meios de comunicação social seguia dois eixos. Por um lado, assentava na gestão dos assuntos considerados relevantes para a empresa e para a sociedade. Por outro, apoiava-se numa componente pedagógica de

informação deste *stakeholder*. O grupo EDP realizava anualmente conferências de imprensa com os jornalistas e a administração, a fim de dar a conhecer aos órgãos de comunicação social o trabalho do grupo. A empresa convidava igualmente os jornalistas para estarem presentes nos encontros da EDP com os clientes ou fornecedores, dando a conhecer melhor a empresa e a forma como conduzia o seu negócio.<sup>83</sup>

As Organizações Não Governamentais (ONG) eram consideradas pela EDP *stakeholders* fundamentais (EDP, 2010a, p. 90). A organização reconhecia que este grupo de interesse constituía “uma voz ativa e organizada em torno de assuntos críticos para a sociedade”.<sup>84</sup> Por conseguinte, “conhecer e incorporar no processo de decisão, as expectativas deste segmento activo e organizado da sociedade, em particular das ONG de ambiente (ONGA)”, era um compromisso que o grupo assumia nos princípios de desenvolvimento sustentável (EDP, 2010a, p. 90).

Ao longo dos anos, a EDP desenvolveu as mais diversas parcerias com as ONG, garantindo um canal de comunicação ativo com as diferentes entidades parceiras (EDP, 2012a). Promovia também ações de sensibilização, palestras, *workshops* e conferências cujo principal objetivo era a clarificação das suas estratégias de atuação ao nível social e ambiental (EDP, 2010a). No início de 2011, a empresa “lançou, em Portugal, um inquérito às ONGA, para complementar e aferir as diferentes perceções existentes no terreno” (EDP, 2010a, p. 90).

Durante 2012, a EDP efetuou uma atualização do mapeamento dos seus principais *stakeholders*, tendo selecionado “um conjunto de *stakeholders* considerados prioritários pois, apesar da sua relevância, não tinham um canal formal e consistente de relacionamento ou não existia uma coordenação interna dos diferentes interlocutores do Grupo EDP” (EDP, 2012a, p. 85). Neste conjunto estavam incluídos as associações representativas do poder local e de defesa dos consumidores, os grupos parlamentares e as universidades portuguesas. A EDP reconhecia que, “no caso dos *stakeholders* políticos, como o Parlamento ou os Partidos, o diálogo era difuso e intermitente; noutros casos, como as Associações de Consumidores, a relação existia sobretudo em momentos de crise e conflito” (EDP, 2013a, p. 10).

Ao nível estratégico, a EDP definiu e implementou, em 2012, um conjunto de iniciativas de aproximação e reforço do relacionamento com alguns grupos de *stakeholders*, entre as quais se destacam: (a) ciclos de conversas entre a macroestrutura

---

<sup>83</sup> Acedido a 8 de outubro de 2013, em <http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/partesinteressadas/Pages/Media.aspx>

<sup>84</sup> Acedido a 11 de abril de 2013, em <http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/partesinteressadas/Pages/ONG.asp>

do grupo e os principais representantes de algumas associações, nomeadamente a DECO e a ANMP; (b) organização de visitas de comissões parlamentares às suas centrais produtoras; e por fim, (c) ciclos de conferências em universidades portuguesas (EDP, 2012a). A organização sublinhava que as iniciativas desenvolvidas tinham como objetivo prioritário melhorar a informação prestada aos *stakeholders* estratégicos:

A nossa prioridade é explicar o que faz a EDP, dialogando com as entidades em que a nossa atividade impacta, com o propósito de informar e ouvir as suas expectativas ou preocupações. Esse diálogo é do domínio da transparência e não do lóbi – e esta é uma distinção muito relevante. (EDP, 2013a, p. 11)

#### **6.4 O presidente António Mexia – a face visível da EDP no período de 2006 a 2014**

Com três mandatos consecutivos na liderança do conselho de administração executivo da EDP, António Mexia consolidou a sua liderança numa das maiores empresas cotadas portuguesas, conseguindo harmonizar o principal núcleo de acionistas que compunha o grupo. O debate público sobre a sustentabilidade do sistema elétrico nacional e o agravamento da fatura da eletricidade dos consumidores portugueses assumiram contornos mediáticos, colocando em causa a legitimidade organizacional da EDP. O gestor esteve na defesa dos interesses do grupo, envolto em controvérsias sobre o preço da eletricidade, e também na questão relacionada com as rendas excessivas dos produtores de energia no período de 2010 a 2014. António Mexia defendeu com “unhas e dentes” os contratos e as rendas da EDP perante o Governo (Prado, 2012b, p. 6; Sobral, Guerreiro, & Prado, 2013, p. 22), conseguindo que, após a aprovação do primeiro pacote de medidas para reduzir os custos do sistema elétrico no âmbito do cumprimento PAEF, a EDP fosse um dos operadores menos atingidos.

Torna-se, portanto, fundamental analisar o percurso profissional, o reconhecimento público pelo desempenho como gestor, bem como a perceção da influência e poder que o gestor teve na defesa dos interesses do grupo em Portugal para uma melhor compreensão das respostas estratégicas do presidente da EDP. As comunicações de António Mexia aos meios de comunicação social são objeto de análise no segundo estudo empírico.

#### 6.4.1 Evolução da carreira profissional e distinções

António Mexia, um dos gestores mais bem pagos do PSI 20, bem como um dos mais influentes na vida económica e política portuguesa, começou a carreira profissional como académico, primeiro em Genebra e depois em Lisboa, na Universidade Nova e na Universidade Católica, onde manteve funções docentes até 1995. O gestor foi adjunto do secretário de Estado do Comércio Externo entre 1986 e 1988. Em 1988 foi nomeado vice-presidente do conselho de administração do Instituto do Comércio Externo, mantendo esta função até 1990. Entre 1990 e 1998, tornou-se administrador do Banco Espírito Santo de Investimentos.

António Mexia iniciou a atividade no setor da energia em 1998, quando foi convidado para presidente do conselho de administração da Gás de Portugal e da Transgás. Entre 2001 e 2004, assumiu as funções de presidente executivo da Galp Energia. Em julho de 2004, foi nomeado ministro das Obras Públicas, Transportes e Comunicações do XVI Governo Constitucional.<sup>85</sup> Exerceu igualmente as funções de presidente da Associação Portuguesa de Energia e de vice-presidente da Associação Industrial Portuguesa. Foi eleito, em março de 2006, para exercer funções como presidente do conselho de administração executivo da EDP, tendo sido reeleito em abril de 2009. Em janeiro de 2008, foi nomeado membro do conselho geral e de supervisão do Banco Comercial Português e, em fevereiro de 2012, passou a integrar o conselho de administração do banco.<sup>86</sup>

Do processo de privatização da EDP, em que a *China Three Gorges* adquiriu 21,35 por cento do capital, o poder de António Mexia saiu reforçado. Merecendo a confiança dos novos acionistas, foi reconduzido no cargo em fevereiro de 2012. Com o mandato da administração da EDP a acabar em 2015, o maior acionista da EDP, a *China Three Gorges*, mostrou a pretensão de manter António Mexia como presidente da EDP. Com efeito, o gestor não só conduziu a empresa até ao momento da sua privatização, como parecia “estar de pedra e cal” no lugar que já ocupava desde 2006 (Andrade, 2014a, p. 38). Em 2013, foi eleito vice-presidente da *Eurelectric – Union of the Electricity Industry*, associação que representa os interesses comuns da indústria da eletricidade ao nível europeu. Sendo o primeiro português no cargo, referia-se à *Eurelectric* como um fórum europeu que tinha “a obrigação de evitar decisões absurdas

---

<sup>85</sup> Função exercida até 12 de março de 2005.

<sup>86</sup> Retirado do relatório e contas EDP 2012 com algumas adaptações.

e demagógicas”, esperando contribuir para este imperativo (Amorim & Andrade, 2013, p. 40).

António Mexia alargou a internacionalização do grupo, mas durante a sua gestão a estrutura acionista também se diversificou. No capital da EDP entraram a empresa argelina *Sonatrach* (2007), a *International Petroleum Investment Company* (2008), empresa detida na totalidade pelo Governo de Abu Dhabi, e a *Quatar Holding* (2011). Em 2011, como referido no capítulo cinco, a oitava operação de reprivatização trouxe com a entrada da *China Three Gorges* capital asiático e “mais músculo para a companhia” (Amorim & Andrade, 2013, p. 31). O gestor destacava o acesso ao financiamento como um dos principais ganhos que a EDP obteve com a entrada do acionista chinês, um fator significativo num setor de capital intensivo (Amorim & Andrade, 2013).

Na liderança da EDP, António Mexia foi distinguido e reconhecido pela comunidade nacional e internacional com vários prémios pelo seu desempenho. Por exemplo, em 2008, recebeu o prémio atribuído pela *Deloitte*, *Diário Económico* e *Semanário Económico* como melhor *Chief Executive Officer* (CEO) na área de relações com os investidores. Foi ainda considerado a personalidade do ano 2008 pela Câmara de Comércio e Indústria Luso-Brasileira. Na categoria de líder na gestão de empresas, pela consistência na obtenção de resultados, estratégia de internacionalização e implantação de valores de sustentabilidade, foi-lhe atribuído o *Best Leader Award 2009*. Numa iniciativa do *Diário Económico* e da *Heidrick e Struggles*, foi considerado o melhor CEO do ano do PSI 20 por três vezes (2009, 2010 e 2012). Da Câmara de Comércio e Indústria Lusa-Espanhola, obteve o reconhecimento de melhor gestor ibérico do ano 2010 pelos resultados económicos alcançados e pelo posicionamento adotado em matérias de sustentabilidade e relacionamento com os *stakeholders*. António Mexia foi igualmente distinguido como melhor presidente executivo europeu no setor energético em 2010 e 2013. A distinção foi atribuída pela revista financeira *Institutional Investor*. A Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas entregou-lhe, em 2011, o prémio de personalidade de comunicação do ano. Ainda na área de gestão de pessoas, a revista *Human Resources Portugal*, reconhecendo as empresas e os profissionais que mais se destacam, distinguiu António Mexia em 2011 e 2012 na categoria “Qual o presidente que mais gostaria de ter?”. Para além de prémios, António Mexia “também é um colecionador de adjetivos. Já lhe chamaram quase tudo, mas sobressaem ‘arrojado’, ‘oportunista’, ‘brilhante’,

‘visionário’ e, sem sombra de dúvida, ‘controverso’” (Andrade, 2014a, p. 38).

#### 6.4.2 A influência e o poder de António Mexia

Os mais de três milhões de euros que António Mexia ganhou em 2009 “chocaram meio mundo, numa altura em que muitos consideravam isso impróprio num país com tanta gente desempregada e onde muitos ganham miseravelmente” (Andrade, 2014a, p. 38). O escrutínio público sobre a remuneração dos presidentes das grandes corporações tornou-se um fenómeno internacional, particularmente desde o início da crise financeira global e a subsequente recessão em muitas economias ocidentais (Tan & Crombie, 2011). Atormentado na praça pública pelo seu salário e prémios milionários (mais de três milhões de euros em 2009 e 2012), António Mexia teve também “contra si a opinião pública, sempre crítica do aumento dos custos da energia” (Sobral et al., 2013, p. 23).

A privatização da EDP e a demissão do secretário de Estado da Energia, Henrique Gomes, foram dois momentos que ficaram “irremediavelmente ligados ao poder de António Mexia” (Andrade, 2012, p. 67). Henrique Gomes ficou conhecido por ter questionado publicamente o poder da EDP no setor elétrico nacional e defendido uma contribuição especial sobre todos os produtores elétricos para reduzir a dívida tarifária sem onerar os consumidores de eletricidade. Esta foi a solução que o secretário de Estado da Energia encontrou na sequência do rompimento das negociações entre as equipas da EDP e do Ministério da Economia em finais de setembro de 2011 (Garrido, Prado, & Guerreiro, 2012). As negociações estavam centradas na correção daquilo que Henrique Gomes considerava serem “apoios excessivos ou injustificados” aos produtores de energia (Gonçalves, 2011, p. 46).<sup>87</sup>

O tema das rendas na energia saltou para o espaço público com a assinatura do Memorando de Entendimento (Garrido et al., 2012). Um relatório elaborado em finais de janeiro de 2012 pela Secretaria de Estado da Energia, no âmbito do ponto 5.15 da segunda atualização do Memorando acordado com a Troika, apontava para a existência de rentabilidades excessivas nalguns contratos existentes no setor elétrico, nomeadamente nas centrais da EDP com CMEC, face ao *benchmark* das empresas

---

<sup>87</sup> Henrique Gomes declarou que, em 2011, quando começou a negociar o processo de revisão de tarifas com os produtores elétricos, visando essencialmente acabar com o défice tarifário no setor, chegou a ter a disponibilidade de quase todos os interlocutores para uma redução progressiva dos subsídios. A exceção era a EDP que se opunha sobretudo a alterações nos CMEC (Prado, 2012g).

semelhantes a operar no mercado europeu.<sup>88</sup> O estudo, considerado confidencial, a que a EDP teve acesso antes de se tornar público, foi criticado por António Mexia (Ferreira, 2012b; Prado & Garrido, 2012).

O secretário de Estado da Energia defendeu a introdução de uma contribuição especial sobre as rendas excessivas no domínio dos CMEC que pertenciam à EDP. A proposta foi inviabilizada pelo Governo, primeiro por causa da privatização da EDP em curso e, mais tarde, com o argumento de que não se alteravam contratos de forma unilateral (Garrido et al., 2012). Henrique Gomes acabou por abandonar o Governo nove meses após o início da legislatura, em março de 2012.

António Mexia manteve “uma relação com o poder” que lhe granjeou “elogios e, é claro, críticas” (Prado & Garrido, 2014, p. 30). Os críticos defendiam que António Mexia era o homem forte do setor energético em Portugal e que ganhara na renegociação das rendas da EDP,<sup>89</sup> ao ministro da Economia e ao secretário de Estado da Energia, por via dos contratos que a operadora não queria renegociar (Bastos & Saraiva, 2012; Garrido et al., 2012; Peixoto & Gonçalves, 2012).<sup>90</sup> A saída do secretário de Estado da Energia do Governo foi comentada nos meios de comunicação social e as acusações contra a EDP e o seu presidente subiram de tom. A EDP era apontada “como um Estado dentro do Estado que manda nos Governos” e o seu presidente era acusado de “de querer desautorizar o Governo”.<sup>91</sup>

O semanário Expresso reconhecia que “quando se gere a segunda maior empresa do país tem que se ter poder e influência” e que António Mexia tinha “tanto de brilhante como de controverso” (Andrade, 2012, p. 67). Oficialmente, o secretário de Estado teria abandonado o Governo por questões pessoais, mas o que transpareceu para a opinião pública foi que Henrique Gomes perdera a “guerra” dos cortes nas rendas excessivas no setor da energia contra António Mexia (Andrade, 2012, p. 67; Baptista, 2012, p. 8). Meses após o seu afastamento, referindo-se ao processo das rendas da energia, Henrique

---

<sup>88</sup> O estudo nunca foi publicado oficialmente, contudo, os meios de comunicação social divulgaram-no na *web* (veja-se em <http://www.tvi24.iol.pt/aa---videos---sociedade/edp-henrique-gomes-tvi24/1343990-5795.html>, acessado a 18 de maio de 2012). Este documento foi utilizado extensivamente nas agendas noticiosas e aproveitado politicamente pelos principais grupos de interesse ligados ao setor elétrico.

<sup>89</sup> Veja-se <http://videos.sapo.pt/PjdRtLBNZO0841142tjk>, acessado a 3 de fevereiro de 2013, e [http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/mira\\_amaral\\_antoacutenio\\_mexia\\_quotcontinua\\_a\\_ser\\_o\\_verdadeiro\\_ministro\\_da\\_energiaquot\\_em\\_portugal.html](http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/mira_amaral_antoacutenio_mexia_quotcontinua_a_ser_o_verdadeiro_ministro_da_energiaquot_em_portugal.html), acessado a 11 de maio de 2012.

<sup>90</sup> O ministro da Economia, Álvaro Santos Pereira, e o secretário de Estado da Energia vieram a público por diversas vezes condenar as rendas excessivas que defendiam existir no setor elétrico em Portugal. A estratégia do Ministério da Economia previa, em fevereiro de 2012, aquando da demissão de Henrique Gomes, um pacote de medidas para eliminar a dívida tarifária até 2020, do qual constava um plano de cortes nas rendas excessivas da energia (Silva & Pereira, 2012).

<sup>91</sup> Veja-se <http://www.tvi24.iol.pt/videos/antonio-mexia-e-uma-pessoa-muito-poderosa/53f502113004540d1c4ea06d/2240>, acessado a 7 de dezembro de 2012, e [http://economico.sapo.pt/noticias/mexia-e-uma-pessoa-muito-poderosa\\_140493.html](http://economico.sapo.pt/noticias/mexia-e-uma-pessoa-muito-poderosa_140493.html), acessado a 8 de abril de 2012.

Gomes declarou que “António Mexia é um osso duro de roer que aproveita as oportunidades que tem, em defesa dos interesses da EDP” (Prado, 2012g, p. 8).

O semanário Expresso descrevia o ex-secretário de Estado da Energia como “uma voz incómoda (...) pois foi o primeiro a mexer com os interesses de um dos lóbis mais poderosos instalados em Portugal: o da energia elétrica” (“Figura da semana: Henrique Gomes”, 2013, p. 2). Em 23 abril de 2013, num entrevista à SIC Notícias, o ministro da Economia reconheceu que o afastamento do seu colaborador, Henrique Gomes, se deveu a um mecanismo de interesses do lóbi da energia que queria evitar um corte maior nas rendas da energia, versão confirmada pelo próprio Henrique Gomes numa entrevista ao mesmo canal de televisão no dia seguinte. Álvaro Santos Pereira voltou a confirmar esta tese numa entrevista ao Diário de Notícias, publicada em 28 de abril de 2013:

*Quando o meu anterior secretário de Estado de Energia, o engenheiro Henrique Gomes, saiu tive um dos principais presidentes das produtoras de energia elétrica em Portugal a telefonar para várias pessoas, a celebrar com champanhe. Estava a pensar que não íamos cortar mais nas rendas da energia. Enganou-se. Cortámos dois mil milhões de euros nas rendas da energia, fizemo-lo e fazíamos-lo outra vez. Porquê? Porque o que foi criado nos últimos anos foi toda uma série de sobrecustos, de rendas, que tinham de ser cortadas! (Marcelino & Baldaia, 2013, p. 5)*

A imprensa considerava-o “um dos gestores portugueses com maior capacidade de comunicação”, o que lhe dava “força mediática e poder de influência perante os seus pares” (Sobral et al., 2013, p. 23). António Mexia usou essa capacidade a favor e em defesa dos interesses da EDP, mas, por maior que fosse essa capacidade de comunicação, ainda tinha “um longo caminho para conquistar popularidade” (Sobral et al., 2013, p. 23). Era, contudo, incontestável que o gestor atingira os objetivos propostos. Além dos lucros recorde do grupo, na ordem dos mil milhões de euros, um dos seus sucessos foi, por exemplo, conduzir a EDP Renováveis ao terceiro lugar do *ranking* mundial do setor (Andrade, 2012).

Em julho de 2013, António Mexia foi agraciado pelo Instituto Superior de Economia e Gestão com o doutoramento *honoris causa*. Numa sala repleta de empresários, políticos e outras personalidades do meio social português (Marcelino, 2013), a cobertura noticiosa da cerimónia realçava a influência e mediatismo do presidente da EDP:

*Olhando para a plateia que o ouvia, percebia-se bem a sua influência: estava lá o poder deste regime e do anterior, o poder financeiro, político, académico e empresarial. A sua carreira revela bem, aliás, a profundidade mas também dispersão dessa influência. (Sobral et al., 2013, p. 22)*

Para o gestor, o doutoramento *honoris causa* correspondeu:

*Ao reconhecimento da capacidade de intervenção na sociedade portuguesa, com os maiores investimentos estrangeiros em Portugal, com as maiores privatizações, com os maiores projetos industriais como foi a introdução do gás natural, como foi, depois disso, a fusão do gás com o petróleo, e mais recentemente a questão da liderança mundial na questão das renováveis.* (Amorim & Andrade, 2013, p. 40)

## 6.5 Em resumo

O grupo EDP apresenta-se como o maior produtor, distribuidor e comercializador de eletricidade em Portugal, a terceira maior empresa de produção de eletricidade na Península Ibérica, bem como um dos maiores distribuidores de gás (EDP, 2012a). O grupo transformou-se numa multinacional e marca presença em 13 países. Durante a liderança de António Mexia, a EDP lançou um ambicioso plano de investimentos em barragens em Portugal. Através da EDP Renováveis, tornou-se no terceiro maior produtor de energia eólica a nível mundial (EDP, 2012a).

Uma das maiores fontes de pressão da empresa eram os quadros regulatórios dos países onde operava. Ao nível da atividade de distribuição, cumprir com maior flexibilidade e rapidez as alterações decorrentes de novas exigências regulatórias tornou-se um objetivo prioritário. A necessidade de adaptação da empresa às novas condições do mercado, como consequência do processo de liberalização do setor elétrico, impôs como objetivos aumentar o grau de satisfação dos clientes e a sua fidelização, a melhoria da qualidade de serviço prestado e a promoção da imagem da EDP (EDP, 2011b).

A EDP pretendia afirmar-se como uma referência em responsabilidade social e, deste modo, reforçar a sua liderança mundial na área da sustentabilidade (EDP, 2011e). Em 2010, a EDP atingiu a liderança mundial nos índices *Dow Jones Sustainability Index* no setor das *utilities*, um feito que aconteceu pela primeira vez com uma empresa portuguesa. O desempenho alcançado nas três frentes do desenvolvimento sustentável – económico, ambiental e social – tornou-se um dos principais pilares da comunicação do grupo e uma forma de manter a “licença social para operar”. Numa empresa com a dimensão da EDP, a comunicação era um fator fundamental para um bom relacionamento com os *stakeholders*. A EDP decidiu igualmente dedicar especial atenção aos *stakeholders* estratégicos em relação aos quais existia um défice de relacionamento, bem como àqueles com quais era fundamental reforçar a coordenação interna dos seus vários interlocutores (EDP, 2012a, 2013a).

No final de 2014, António Mexia era um dos gestores com maior longevidade na liderança de uma empresa cotada do PSI 20. O presidente da EDP era considerado um colecionador de prémios de gestão e de excelência a nível mundial (Andrade, 2014a) e um dos mais influentes gestores portugueses. António Mexia liderou a EDP numa fase crucial para a empresa. Durante a oitava fase de privatização, o presidente da EDP “conseguiu travar o ímpeto reformista do então secretário de Estado da Energia para aplicar uma contribuição especial ao sector que tinha a EDP como principal visada” (Prado & Garrido, 2014, p. 30). As instâncias internacionais assumiram que havia rendas excessivas no setor e defenderam que o Governo deveria baixar o valor dos CMEC e outros apoios ao setor elétrico. Os CMEC eram uma parte significativa dos ganhos da EDP, que sempre rejeitou a acusação de estar a beneficiar de rendas excessivas, o que dificultou a missão do Governo de reduzir os custos do sistema elétrico associados aos CMEC. No final do PAEF, António Mexia continuava a ser o rosto da empresa que mais faturas de eletricidade enviava aos portugueses (Prado & Garrido, 2014).

O próximo capítulo é dedicado à análise e discussão dos resultados do primeiro estudo empírico sobre as cartas do presidente da EDP no período de 1995 a 2010.

## **CAPÍTULO 7: A GESTÃO DE IMPRESSÕES NAS CARTAS DO PRESIDENTE DA EDP (1995 – 2010)**

Este capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados do estudo sobre as cartas do presidente da EDP nos relatórios anuais no período de 1995 a 2010. O capítulo contém seis secções principais. A primeira secção apresenta os desafios à legitimidade colocados à EDP nesse período num contexto de profundas alterações no setor, marcadas pela progressiva abertura do mercado e intensa regulação setorial, bem como de sucessivas operações de reprivatização e reestruturação do grupo EDP. Após a identificação dos desafios à legitimidade, procurou-se compreender de que forma a EDP respondeu a estes desafios através das cartas do presidente. Assim, as três secções seguintes são dedicadas à análise das cartas do presidente da EDP contidas nos relatórios anuais no período estudado, a partir das tipologias de gestão de impressões de Tedeschi e Melburg (1984) e do quadro teórico da gestão da legitimidade organizacional de Suchman (1995). A análise dos dados fundamenta-se adicionalmente na ênfase visual e estrutural, no uso de artifícios retóricos e na utilização de *benchmarks* e números no conteúdo das *accounts*, conforme a classificação proposta por Merkl-Davies e Brennan (2007). A quinta secção é destinada à discussão das estratégias de gestão de impressões identificadas nas cartas do presidente em resposta às pressões e expectativas do ambiente institucional. Por último, é apresentado um resumo deste capítulo. Como referido no capítulo quatro, a questão de pesquisa que orientou a análise e discussão dos resultados deste primeiro estudo empírico é: 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 perceções dos *stakeholders*?

### **7.1 Os principais desafios à legitimidade organizacional no período de 1995 a 2010**

Com base em fontes documentais de contexto verificou-se que, durante o período de 1995 a 2010, a EDP enfrentou pressões e expectativas institucionais dos múltiplos *stakeholders*, nomeadamente da ANMP, DECO, ERSE, Sindicato Nacional das Indústrias Eléctricas e das organizações ambientalistas. 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 impacto ambiental associado à construção de grandes barragens. Estas três ameaças podem ser analisadas de acordo com as temáticas: programas de despedimentos; relação da EDP com os clientes; e, por último, grandes centrais hidroelétricas.

### **7.1.1 Os programas de despedimentos**

O *downsizing* é um processo que as organizações empreendem de forma deliberada e, portanto, está sujeito à *accountability* por parte daqueles que monitorizam a ação organizacional (Lamertz & Baum, 1998). Os programas de rescisões levados a cabo pela EDP, desde o início da década de noventa do século XX, relacionados com a execução dos processos de reestruturação, tiveram como consequência direta o encerramento de postos de atendimento e a concentração de serviços e atividades. A área de distribuição da EDP foi marcada por uma forte dinâmica de reorganização. Paralelamente à continuada eliminação de postos de trabalho da EDP, ocorria a sua substituição por trabalhadores de empresas subcontratadas para lhe prestar serviços. A ANMP opunha-se à política de encerramento de agências da EDP e à centralização de serviços, que considerava constituir causa da desqualificação do serviço prestado, impedindo uma resposta atempada às solicitações dos municípios (ANMP, 2001a). Na sequência de reuniões realizadas entre a EDP e a ANMP, a associação reiterava não poder aceitar o encerramento das lojas da EDP Distribuição e a sua substituição por outros locais de atendimento:

(...) qualquer solução diversa não assegurará, estamos certos disso, o serviço, a disponibilidade e o conhecimento hoje garantido pelos balcões da empresa. E se não, pergunta-se, como é que funcionários ou colaboradores de qualquer outra instituição (com fins em absoluto diferentes daquela) poderão dedicar a atenção necessária e prioritária a um serviço que, não é despidendo referi-lo, é um serviço público. (ANMP, 2001b)

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 caiu para 7.178 em 2001, traduzindo-se numa redução de 27,8 por cento face a 1998 (EDP, 1999, 2001). A EDP acentuava que a evolução positiva da produtividade do grupo era consequência da política de racionalização de recursos humanos em curso (EDP, 1999).

Em 2002, a empresa foi confrontada com a paralisação do seu processo de emagrecimento, devido às reticências da ERSE em aceitar a repercussão dos custos da reestruturação nas tarifas pagas pelo consumidor final. A EDP mencionou no relatório e contas 2002:

Uma vez que a entidade reguladora do sector eléctrico em Portugal ainda não permitiu à EDP a recuperação destes “custos com eficiência” (não controláveis) através da Tarifa ao Cliente Final, a EDP decidiu suspender temporariamente o seu programa de reformas antecipadas até à obtenção de esclarecimentos adicionais sobre este assunto. (EDP, 2002, p. 82)

Em agosto de 2003, o impasse acabou por ser desbloqueado. A EDP viu metade das suas pretensões aprovadas pela ERSE, podendo repercutir nas tarifas os custos de reestruturação de 2003 e 2004 por um período de vinte anos, até ao montante máximo de 485,7 milhões de euros (ERSE, 2003). A reguladora recusou, contudo, a pretensão da EDP de repercutir os custos de igual natureza relacionados com o plano de racionalização de recursos humanos já decorrido e referente ao período de 1998 a 2002.

A EDP considerava “imperativo” reforçar os programas orientados para “os ganhos de eficiência e optimização das estruturas organizacionais” (EDP, 2003a, p. 52). A racionalização dos recursos humanos surgiu como uma das primeiras prioridades (EDP, 2003a). Neste âmbito, a EDP lançou um programa de apoio à reestruturação dos recursos humanos, de forma a operacionalizar o ajustamento de recursos humanos decorrente dos processos de otimização em curso nas várias empresas do grupo. Destes processos foram identificados cerca de 1.200 colaboradores (EDP, 2003a).

Em declarações ao Jornal Público, em 21 de outubro de 2003, a DECO considerava indubitável que seria “o consumidor a pagar a factura dos despedimentos na EDP”.<sup>92</sup> O Sindicato Nacional das Indústrias Eléctricas, através do seu porta-voz, em declarações ao mesmo diário, apontava que os consumidores iriam suportar nas tarifas eléctricas os custos da reestruturação, para que os dividendos futuros pudessem ser todos canalizados para os acionistas da EDP. A EDP Distribuição negociou a saída de cerca de 1.400 trabalhadores entre 2003 e 2005, tendo o programa de rescisões sido fortemente contestado pela DECO, pelo Sindicato Nacional das Indústrias Eléctricas e por outras operadoras no mercado. Com efeito, Nuno Ribeiro da Silva, presidente da Endesa Portugal, declarava que “não é normal que uma empresa cuja maioria do capital nem sequer é do Estado possa despedir gente e pedir ao consumidor para pagar. (...) é

---

<sup>92</sup> Veja-se <http://www.publico.pt/economia/noticia/sindicato-quer-impedir-despedimentos-na-edp-1171791>, acedido a 12 de março de 2012.

impensável que uma empresa em concorrência beneficie deste tipo de apoios” (Lopes, 2007, p. 15).

### **7.1.2 A relação da EDP com os clientes**

Até à década de oitenta, durante a fase de expansão da rede de distribuição da EDP e do processo de eletrificação rural, o conceito de qualidade no setor elétrico significou, fundamentalmente, ter ou não acesso à energia elétrica. Todavia, o conceito de qualidade evoluiu. A qualidade do serviço prestado pelas entidades do sistema elétrico deixou de significar simplesmente livre acesso à energia elétrica, a qual se tornou banal e indispensável com o passar dos anos, para “representar a forma como o produto electricidade é fornecido e o serviço que lhe está associado é prestado” (Machado & Bento, 1994, p. 135). Cumprido o objetivo de eletrificação do território continental, a EDP enfrentou o desafio de obter a melhor qualidade nas condições técnicas e comerciais de fornecimento de electricidade aos clientes (EDP, 1995).

Em 1991, a EDP mudou a sua identidade jurídica e passou de entidade pública a sociedade anónima. A mudança não garantiu uma maior aproximação aos clientes. Com efeito, 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). O ministro da Indústria e Energia explicou os motivos que levaram à transformação da EDP em grupo empresarial:

(...) por um lado, o mundo está em mudança e os sectores eléctricos de todo o mundo vão ter de se adaptar a essas mudanças, sendo bom que criem a tempo e horas condições para acolherem sem sobressaltos e precipitações o que de novo se perfila no horizonte; por outro lado, se é certo que a EDP mudou muito para melhor, a verdade é que ainda me chegam queixas testemunhando a incapacidade de resposta da Empresa a pretensões particulares, mas legítimas, dos seus clientes. (Amaral, 1994, p. 10)

A privatização anunciada era apontada como uma oportunidade para gerar um mecanismo de mudança na gestão estratégica da EDP, bem como na sua cultura interna (Ferreira, 1997). Contudo, o ministro da Indústria e Energia afirmava que a reestruturação da EDP não devia ser confundida com a sua eventual privatização e assumia dúvidas sobre as vantagens de um monopólio privado face ao monopólio público da EDP:

Num sector em que significativas áreas de actividade se assumem como monopólios naturais, tenho muitas dúvidas de que um monopólio privado tenha vantagens sobre um monopólio público, até pelo risco de, na falta de um controlo estratégico, as conveniências do operador monopolista se sobreporem aos interesses do País e dos clientes do sector. (Amaral, 1994, p. 12)

A estratégia da EDP revelava-se inadequada num setor onde a concorrência se perspectivava crescente. A orientação estratégica do grupo era baseada, desde 1976, “num posicionamento majestático, com um perfil predominantemente tecnocrático-eléctrico, normalmente de `costas` viradas para o consumidor (que nunca foi considerado como um cliente) e para a gestão da procura da energia” (Ferreira, 1997, p. 62). A EDP era acusada de privilegiar uma lógica de negócio centrada meramente na venda de energia eléctrica aos seus consumidores “quase cativos” (Ferreira, 1997, p. 62). Por conseguinte, tornava-se necessário uma mudança de atitude para com os clientes.

O primeiro regulamento da qualidade de serviço relativo às atividades de transporte e distribuição de energia eléctrica, publicado através do Despacho n.º 12917-A/2000, em vigor a partir de 1 de janeiro de 2001, provocou uma reacção desfavorável por parte da ANMP. A associação manifestou discordância em relação ao conteúdo do documento. Com efeito, o representante do poder local considerou os padrões de qualidade pouco exigentes, a fórmula de cálculo das compensações devidas pelo incumprimento dos padrões à continuidade inaceitável e a definição das zonas para efeitos de padrões de qualidade de serviço incorreta (ANMP, 2000). Adicionalmente, como o ónus da prova do incumprimento dos padrões de qualidade para efeitos indemnizatórios cabia aos consumidores, a medida revelava-se ineficaz (ANMP, 2000).

Além do desacordo expresso em relação ao regulamento da qualidade de serviço, o presidente da ANMP sublinhou que a estrutura da EDP não correspondia às verdadeiras necessidades das populações (ANMP, 2001a). Reconhecendo que, em certas situações de intempéries, as avarias na rede eléctrica eram imprevisíveis e inevitáveis, o dirigente considerou, contudo, inadmissível a longa demora na sua reparação, que atribuía à contínua redução de efetivos na EDP e à política de encerramento de agências e centralização de serviços (ANMP, 2001a). Perante os avultados prejuízos causados às famílias e, especialmente, à indústria, comércio e restauração, a ANMP manifestou “um repúdio público pela incompreensível actuação da EDP” (ANMP, 2001a, p. 3).

Acusada de proceder a reestruturações economicistas que colidiam com as exigências de um cabal serviço público (ANMP, 2001a), a EDP via a sua legitimidade posta em causa. Na qualidade de concedentes da exploração da rede eléctrica em baixa tensão, os municípios reiteraram a necessidade de padrões de qualidade mais exigentes para um serviço público fundamental e essencial para o bem-estar das populações – a

distribuição de energia elétrica por parte da EDP. O representante do poder local exigia, à EDP, a apresentação de um “programa de emergência”, que fizesse face à deficiente qualidade do serviço prestado aos municípios e às populações, bem como um compromisso em garantir um investimento mínimo anual nas redes de distribuição (ANMP, 2001b, p. 3).

As medidas adotadas pela EDP foram percebidas como “meros paliativos” e insuficientes para garantir efetivos padrões de qualidade (ANMP, 2001b, p. 3). Segundo o presidente da ANMP, persistia uma cada vez maior falta de qualidade nos serviços prestados às populações. A EDP era acusada de continuar a não cumprir as obrigações inerentes à regular satisfação de um serviço de utilidade pública, bem como as obrigações assumidas com os municípios (ANMP, 2003a). A ANMP denunciava que o fornecimento de energia elétrica aos consumidores era subordinado a uma visão custo-benefício, em detrimento da qualidade do serviço público, estratégia que contribuía para a degradação das condições dos equipamentos (ANMP, 2003a). A associação acusava ainda a EDP de ter “trabalhado para os grandes lucros apresentados, eventualidade que pode ter levado ao descuro da rede” (ANMP, 2003a, p. 3).

Neste seguimento, a EDP foi confrontada com a ameaça de rescisão dos contratos celebrados com a ANMP. Os municípios avançaram com a ameaça de solicitar o serviço a fornecedores espanhóis após a liberalização do setor elétrico prevista para 2004 (ANMP, 2003a). Na sequência das exigências da ANMP, a EDP deu início a reuniões com todos os municípios do país, com o objetivo de identificar e resolver os problemas detetados em cada autarquia, bem como o de debater o investimento da organização em cada concelho (ANMP, 2003b).

Com a aprovação do segundo regulamento da qualidade de serviço, publicado através do Despacho n.º 2410-A/2003, os padrões de qualidade de serviço tornaram-se mais exigentes e obrigaram a EDP a compensar automaticamente os clientes pelas interrupções no fornecimento de energia elétrica. O automatismo nas compensações entrou em vigor imediatamente após a sua publicação para os clientes de média, alta e muito alta tensão – ou seja, os consumidores empresariais. Para os consumidores particulares (baixa tensão), o pagamento automático só começou a ser obrigatório a partir de 1 de janeiro de 2004. O ministro da Economia sublinhava que o novo regulamento da qualidade de serviço pretendia, por um lado, dar resposta às frequentes reclamações por parte de clientes industriais e domésticos, relativamente à qualidade do serviço prestado pela EDP Distribuição, por outro lado, constituía um desafio para a

EDP (Ferreira, 2003; Fonseca, 2003; Tiago, 2003). Aquando da cerimónia de apresentação do novo documento, no salão nobre do Ministério da Economia, o semanário Expresso noticiava:

O ar preocupado de Francisco Sánchez, presidente da empresa eléctrica – um homem que construiu a sua carreira na área da distribuição e que não terá ficado imune às críticas – não deixa dúvidas quanto à dimensão do desafio. Depois de uma detalhada apresentação, em que referiu que os investimentos de 301 milhões de euros previstos pela empresa para 2003 na distribuição, Sánchez dirigiu-se em público ao ministro e garantiu que o novo regulamento “**é mais um desafio para a EDP, que será certamente uma vez mais superado**”. (Ferreira, 2003, p. 4, [sublinhado no original])

Apesar de todos os consumidores de energia eléctrica poderem escolher livremente o seu fornecedor a partir de setembro de 2006, a tônica dominante era “a ausência de real alternativa à EDP” (DECO, 2009a, p. 24). A entrada da Endesa no mercado doméstico, em maio de 2009, constituía a primeira verdadeira alternativa à EDP (DECO, 2009a). A par dos tímidos passos na comercialização, faltava maior concorrência na produção. Sem esta, o fim das tarifas reguladas de venda ao consumidor final, como pretendiam a ERSE, a Comissão Europeia e os comercializadores, não era defensável, sob pena de preços muito elevados para as famílias (DECO, 2009a).

No final de 2008, a DECO realizou um inquérito nacional para apurar a satisfação com os serviços públicos essenciais de gás, água e eletricidade. O objetivo era avaliar a qualidade (e.g., fiabilidade do serviço e relação com o cliente), preço e pagamentos (e.g., transparência das faturas e informação sobre tarifas), bem como os problemas e motivos de reclamação dos clientes (Proteste, 2009b). Segundo a associação, o balanço era preocupante, porquanto os portugueses apreciavam de forma muito negativa os serviços de fornecimento de água, gás e eletricidade (Proteste, 2009b). As conclusões do estudo colocavam “estes serviços públicos essenciais no vermelho” (Proteste, 2009b, p. 12). Na eletricidade, a falta de opções na escolha do fornecedor, com exceção da Endesa e União Fenosa (esta ainda sem representatividade no setor doméstico), tornava o cenário ainda mais grave (Proteste, 2009b).

O relatório da qualidade de serviço do setor eléctrico, referente a 2010, apontava “melhorias claras” registadas desde 2001 quanto ao número e aos tempos de interrupção no fornecimento de eletricidade da EDP Distribuição, com o ano de 2007 a apresentar o melhor desempenho (ERSE, 2011b, p. 4). Contudo, após 2007, verificou-se uma degradação dos indicadores de qualidade. A ERSE assinalava igualmente a necessidade de criar um referencial mais desafiante para as empresas que contribuisse para

aproximar os níveis de qualidade de serviço em Portugal dos verificados noutros países europeus (ERSE, 2011b).

### 7.1.3 As grandes centrais hidroelétricas

A construção de grandes barragens em Portugal não tem sido sempre pacífica. Foz Tua, Baixo Sabor, Odelouca ou Alqueva são apenas alguns dos casos mais polémicos dos últimos anos. A diversidade de processos nos tribunais portugueses e no Tribunal Europeu, uns diretamente contra a EDP e outros contra as autoridades nacionais, são uma evidência da contestação à construção destes empreendimentos hidroelétricos.<sup>93</sup> Apesar de incluída nas fontes renováveis, a energia produzida através das grandes centrais hidroelétricas era contestável em termos ambientais. O impacto das grandes barragens sobre a fauna, a flora e as populações locais levantava dúvidas sobre o benefício destas construções (Antunes et al., 2000).

O rol de críticas cresceu, a partir de 2007, com a apresentação do PNBEPH, que permitiu ao Estado encaixar mais de 623 milhões de euros com a adjudicação de oito das dez infraestruturas previstas no programa. O PNBEPH visava aumentar o potencial hidroelétrico do país, contribuindo para a redução da dependência energética de Portugal, para a diminuição das emissões de gases com efeito de estufa e, por último, para o cumprimento do objetivo estabelecido pelo Governo em termos de produção de energia a partir de fontes renováveis até 2020 (INAG, 2011).

Em março de 2008, nove ONGA alertaram a Comissão Europeia para o impacto da construção das dez novas barragens previstas no PNBEPH, alegando que as referidas intenções contrariavam a legislação relativa à proteção da água e biodiversidade.<sup>94</sup> Os ambientalistas reconheciam os aspetos positivos da energia hidroelétrica, mas apontavam danos significativos nos cursos de água e desvalorizavam o impacto na redução das emissões de gases com efeito de estufa para a atmosfera. As ONGA contestavam igualmente o argumento de que o PNBEPH era um investimento privado (ONGA, 2010). Com efeito, as associações ambientalistas apontavam que os investimentos seriam apoiados pelo subsídio do Estado para a garantia de potência e, em última análise, pagos pelo consumidor-contribuinte (ONGA, 2010).

---

<sup>93</sup>Veja-se <http://www.ambienteonline.pt/canal/detalhe/7757>, acessido a 4 de abril de 2013.

<sup>94</sup>Veja-se <http://www.publico.pt/ciencia/noticia/organizacoes-ambientalistas-alertam-durao-barroso-para-o-impacto-ambiental-da-construcao-de-12-barragens-1323304>, acessido a 8 de junho de 2013.

Em outubro de 2010, a Comissão Europeia propôs o arquivamento da queixa apresentada pelas ONGA contra o programa nacional de barragens. A construção dos empreendimentos foi concessionada a três operadoras: EDP, Iberdrola e Endesa. O PNBEPH continuou envolto em polémica quanto ao superior interesse público repetidamente invocado mas nunca demonstrado (ONGA, 2010). 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, como discutido no capítulo 3. Consequentemente, porque o contrato social justifica a razão de ser da organização e a sua sobrevivência (e.g., Cho, 2009; Deegan, 2002), a EDP necessitou de reparar e ganhar a legitimidade, bem como manter a legitimidade anteriormente conquistada, usando estratégias de gestão de impressões, conforme apresentado e discutido nas próximas secções.

## **7.2 Estratégias para reparar a legitimidade**

A reparação da legitimidade exige um esforço considerável por parte das organizações. No caso da EDP, o processo de racionalização de efetivos associado às sucessivas reestruturações despoletaram uma crise de legitimidade e, consequentemente, a necessidade de repará-la. Porquanto a mudança estratégica envolve geralmente a reordenação de prioridades e a interrupção das relações estabelecidas, tal mudança tende a ser controversa – tanto internamente como externamente – e quase sempre apresenta um problema de justificação (Fiss & Zajac, 2006).

Na tentativa de reparar a legitimidade, a EDP fez uso de estratégias de gestão de impressões defensivas, que incluem justificações e desculpabilizações. Como argumentado por Ashforth e Gibbs (1990), estas explicações têm como propósito afastar uma organização de uma situação que pode refletir-se negativamente sobre a imagem ou pretensões de legitimidade. Além das *accounts* de normalização, as cartas aos acionistas da EDP evidenciam a utilização da reestruturação estratégica. As estratégias defensivas adotadas eram projetadas para influenciar a perceção sobre a racionalidade e adequação dos sucessivos programas de redução no número de trabalhadores associados às reestruturações do grupo EDP.

### 7.2.1 Justificação

A análise evidencia um tema transversal nas cartas do presidente: a necessidade de crescimento. A EDP utiliza justificações nas cartas do presidente para explicar que o esforço de reorganização e de racionalização empreendido pelo grupo visava assegurar o crescimento da organização e a preparação para a liberalização do mercado. Os processos de reorganização interna e de redução de custos da EDP eram considerados “armas cruciais na condução do grupo para o crescimento continuado dos resultados e da criação de valor” (EDP, 1996, p. 8).<sup>95</sup> A EDP apontou a redução do pessoal como um dos três grandes objetivos do grupo no relatório e contas 1997, como observado nos seguintes excertos:

A EDP tem agora metas claras em relação ao seu posicionamento de mercado, racionalização, redução de custos, aplicação dos fluxos de caixa, internacionalização, diversificação de negócios, bem como para a adaptação da sua cultura ao novo *status* de uma empresa cotada desenvolvendo negócios num mercado sujeito à concorrência. (...)

Apesar da afetação de recursos e de pessoal ao processo de privatização, o ano de 1997 revelou a capacidade do grupo para atingir os seus principais objetivos e posicionar-se perante o advento da concorrência.

De facto, os três grandes objetivos, nomeadamente a redução de pessoal, a contenção dos fornecimentos e serviços externos e racionalização de despesas de investimento corrente, foram realizados e até mesmo superados. O grupo encerrou o ano com menos 646 funcionários, com uma redução de 9,4 por cento no valor dos fornecimentos e serviços externos (...). (EDP, 1997, Mário Cristina de Sousa, p. 6)<sup>96</sup>

As iniciativas anunciadas durante a primeira fase de privatização relacionadas com os processos de racionalização e adaptação da estrutura do grupo “ao modelo de privatização adoptado” (EDP, 1997, p. 7) foram reforçadas nos anos subsequentes. Após a conclusão da primeira fase de privatização, o processo de reestruturação incidiu especialmente sobre as operações de distribuição e engenharia (EDP, 1996). Tal como evidenciado no estudo de Mäkelä e Laine (2011, p. 223), o recurso ao “imperativo de crescimento” parece justificar a necessidade de “excelência operacional”: a EDP quer crescer e reforçar a suas operações e, por conseguinte, precisa de ser mais eficiente e rentável. O uso estratégico do discurso económico da eficiência é utilizado para convencer as audiências organizacionais da legitimidade, necessidade e validade das ações e decisões de reestruturação e racionalização da EDP, à semelhança de outros exemplos apontados na literatura (e.g., Beelitz & Merkl-Davies, 2012; Craig & Amernic 2004b, 2006, 2008). A redução no número de trabalhadores enquadrava-se nos objetivos de aumento de eficiência estabelecidos pelo grupo (EDP, 2001). Ao usar uma

<sup>95</sup> Os relatórios e contas relativos aos anos de 1996 e 1997 estão redigidos em inglês, tendo-se optado por traduzir as transcrições.

<sup>96</sup> Nas citações das cartas aos acionistas é indicado o nome do presidente da EDP.

justificação, os presidentes declararam que “tiveram uma boa razão para fazê-lo”, tal como proposto por Elsbach (2003, p. 308).

A organização justificou o prosseguimento do programa de ajustamento de trabalhadores em todas as áreas de atividade com o objetivo de obtenção de níveis competitivos de eficiência. Os presidentes incluem referências às características técnicas, tais como melhorias na eficiência das operações, nas justificações (bem como também nas desculpabilizações) por acreditarem que a sua utilização reforçaria a sua credibilidade como atores racionais, apoiando os argumentos teóricos de Elsbach (1994) e Sutton e Callahan (1987). A evidência da técnica defensiva de justificação foi encontrada nas cartas aos acionistas dos presidentes Mário Cristina de Sousa e Francisco de la Fuente Sánchez:

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. Este processo tem vindo a ser implementado em ambiente de estabilidade social e aprez-me registar o empenhamento de todos os colaboradores do Grupo na prossecução de objectivos cada vez mais exigentes. (EDP, 1998, Mário Cristina de Sousa, p. 6)

Gostaria finalmente de deixar uma palavra de confiança sobre a capacidade do Grupo EDP para enfrentar os desafios colocados pelo novo ambiente regulatório e tarifário e de transmitir o nosso empenho em desenvolver as oportunidades de crescimento e de melhoria de eficiência na procura de criação de valor para os nossos accionistas. (EDP, 1998, Mário Cristina de Sousa, p. 7)

O Grupo EDP deu início, neste começo de século, a uma importante etapa da sua vida empresarial. Esta nova etapa, baseada em quatro pilares de uma renovada estratégia de actuação, tem como objectivo o crescimento sustentado do Grupo e a criação contínua de valor para os seus Accionistas. (EDP, 2000a, Francisco de la Fuente Sánchez, p. 7)

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, Francisco de la Fuente Sánchez, p. 4)

No plano do negócio eléctrico interno, o Grupo EDP prosseguiu um considerável esforço de optimização e reestruturação das suas actividades de produção e distribuição. Neste âmbito, o Conselho de Administração definiu uma política de contenção de custos e de rigor na realização dos investimentos necessários, bem como de preparação das estruturas humanas, organizativas, técnicas e comerciais para a conclusão da liberalização total do fornecimento de energia eléctrica em Portugal. (EDP, 2003a, Francisco de la Fuente Sánchez, p. 13)

À semelhança da utilização das características técnicas, os presidentes também incluem referências às características institucionais para apoiar as suas *accounts*. A evidência sugere que os presidentes da EDP apresentam o argumento de que os fins apoiados socialmente, e 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. Com efeito, as cartas dos presidentes sugerem que as sucessivas reestruturações das operações e racionalização de efetivos são realizadas em nome da melhoria da qualidade de serviço prestado aos clientes. Os três excertos retirados das cartas aos acionistas dos relatórios anuais 1998, 1999 e 2001 ilustram como uma organização pode simplesmente gerir simbolicamente as suas ações para parecer coerente com as normas sociais:

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, Mário Cristina de Sousa, p. 7)

A determinação com que o Grupo EDP enfrenta os desafios permitiu intensificar a política de redução de custos e ajustamento de efectivos.

Continuando o esforço desenvolvido para responder ao desafio da liberalização do mercado interno da electricidade, prosseguiu a reestruturação empresarial, em que se inclui a reorganização das actividades reguladas, e procedeu-se à fusão das quatro empresas distribuidoras numa única empresa, a EDP Distribuição. (...)

Sempre numa perspectiva de futuro, assegurando a satisfação das necessidades dos nossos Clientes, proporcionando um ambiente de realização profissional aos nossos colaboradores e prosseguindo a defesa dos interesses dos nossos Accionistas. (EDP, 1999, Mário Cristina de Sousa, pp.6-7)

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, Francisco de la Fuente Sánchez, 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). A evidência sugere que os presidentes tentam melhorar a percepção sobre o processo de reajustamento de trabalhadores, afirmando que a atuação da EDP acabou por beneficiar os clientes. Com efeito, as justificações aparecem combinadas com a estratégia assertiva de enaltecimento, projetada para reforçar a percepção sobre os resultados positivos na qualidade de serviço prestado ao cliente, e que de outra forma não seriam alcançados, conforme ilustrado no excerto da carta de Francisco de la Fuente Sánchez aos

acionistas:

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 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, 2004a, Francisco de la Fuente Sánchez, p. 9)

No âmbito do plano de reestruturação iniciado em 2003, com o objetivo de ajustar as necessidades da empresa ao novo contexto de mercado liberalizado, a EDP continuou a negociação para a redução total de 1.200 trabalhadores. No final de 2004, este número tinha sido largamente ultrapassado e atingido 1.624 trabalhadores (EDP, 2004b). 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 EDP para reforçar as implicações positivas da reestruturação da EDP Distribuição e do programa de racionalização de recursos humanos, nomeadamente os resultados alcançados em termos de indicadores de qualidade de serviço ao cliente.

A justificação para o processo de reajustamento no número de trabalhadores é reforçada na carta do presidente Francisco de la Fuente Sánchez aos acionistas pela certificação de que o processo foi aprovado pela ERSE. Desta forma, consistente com Dowling e Pfeffer (1975), a EDP tenta, através da comunicação, identificar-se como 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, em conformidade com as normas institucionais, e que a organização era racional, credível e legítima, conforme proposto pelos teóricos institucionais (e.g., Elsbach, 1994; Elsbach & Sutton, 1992). Como exemplo, apresenta-se o seguinte excerto da carta do presidente Francisco de la Fuente Sánchez:

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, 2004a, Francisco de la Fuente Sánchez, p. 9)

## 7.2.2 Desculpabilização

Em setembro de 2001, a ERSE publicou um novo regulamento tarifário nos termos do qual redefiniu as regras de cálculo dos proveitos e preços das componentes tarifárias (EDP, 2002). 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 os conceitos teóricos de Elsbach (2003, p. 307), mas como consequência das restrições impostas pelo novo regulamento tarifário. O relatório e contas da EDP indicava que “a redução do número de trabalhadores em 2001 mais do que compensou o aumento salarial de 3,4% para o ano de 2002” (EDP, 2002, p. 82). Os excertos das cartas de Francisco de la Fuente Sánchez aos acionistas exemplificam a estratégia de desculpabilização.

O novo quadro regulatório para os próximos três anos irá determinar uma redução substancial dos proveitos regulados da EDP Distribuição e o alargamento da base de clientes elegíveis para acederem ao universo liberalizado do sector. Por isso, a EDP prosseguirá os seus esforços de reorganização interna que lhe permitam responder atempadamente e de forma eficiente a esses condicionalismos, nomeadamente potenciando a EDP Energia com recursos que facilitem a sua actuação no mercado liberalizado.

A resposta à previsível evolução das tarifas reguladas exigirá da parte do Grupo EDP, em 2002, a implementação de um rigoroso programa de redução de custos, o programa “Eficiência 2002”, com o qual se espera vir a atenuar, ainda que parcialmente, o efeito negativo das referidas restrições. (EDP, 2001, Francisco de la Fuente Sánchez, p. 6)

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, Francisco de la Fuente Sánchez, p. 4)

Tal como muitas outras formas de gestão de impressões, as desculpabilizações são eficazes apenas se, e na medida em que, proporcionam uma explicação convincente para o problema (Hooghiemstra, 2000). À semelhança das justificações, o conteúdo destas *accounts* é composto por características técnicas, tal como apresentadas por Elsbach (1994). 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.

### **7.2.3 Reestruturação estratégica**

A terceira estratégia de gestão de impressões defensiva empregue pela EDP para reparar a legitimidade é a reestruturação estratégica, apresentada na carta do relatório anual 2005, assinada pelo presidente Francisco de la Fuente Sánchez, na forma de inquérito à satisfação dos trabalhadores. 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”. Um justo e equitativo tratamento dos trabalhadores nas decisões relativas à contratação, despedimento, promoção, avaliação de desempenho e compensações é importante para gerir a perceção de equidade e de confiabilidade da organização (Elsbach, 2003). O excerto seguinte mostra esta estratégia defensiva:

Procurámos também conhecer melhor os nossos colaboradores e as suas preocupações, mediante inquérito e análise da sua Satisfação ao nível da Empresa e das Áreas de Trabalho. Este processo permitiu registar uma evolução positiva do sentimento dos colaboradores, bem como identificar necessidades de formação e melhorar os sistemas de avaliação de desempenho e de progressão profissional (EDP, 2005a, Francisco de la Fuente Sánchez, p. 13)

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. Esta evidência sugere que a EDP nem sempre foi bem-sucedida na tentativa de influenciar a perceção dos *stakeholders* sobre os programas de despedimentos. As iniciativas globais de redução de custos, com o objetivo de colocar a “EDP entre as empresas mais eficientes do sector” (EDP, 2006, p. 13), prosseguiram nos anos subsequentes.

### **7.3 Estratégias para ganhar legitimidade**

Ganhar legitimidade é descrito por Suchman (1995, p. 586) como a tarefa de conseguir aceitação para a atividade enquanto “profissional válido”. A EDP enfrentou o desafio, como sociedade anónima com capitais maioritariamente privados, num processo de liberalização global do setor elétrico, de ganhar aceitação como operador privado. As alterações estruturais do setor exigiam uma elevada capacidade de resposta ao nível da abordagem ao mercado e serviço ao cliente.

Durante o período em estudo, os principais grupos de interesse e os representantes do Governo expressaram preocupação sobre a capacidade da EDP em proporcionar um serviço público fundamental e essencial para o bem-estar das populações que correspondesse às legítimas expectativas dos *stakeholders*. A EDP procurou ganhar legitimidade como *player*, 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 uma conduta apropriada para com os seus colaboradores, em particular, e para com a sociedade, em geral, na esfera social, decorrente da sua atividade e das suas práticas de gestão. Para o efeito, a EDP usou uma combinação de estratégias de gestão de impressões assertivas, nomeadamente a autopromoção, a exemplaridade e a autocréditação.

### **7.3.1 Autopromoção**

O ano 2000 constitui um ano de mudanças significativas: a EDP passou a ser maioritariamente detida por acionistas privados. O grupo EDP iniciou uma importante etapa da sua vida empresarial, transmitindo uma nova imagem institucional (EDP, 2000a). No entanto, 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. Esta estratégia envolve a adoção de uma cultura e de uma prática orientadas para o cliente, assinalando que organização é normativa, tal como teorizado por Ashforth e Gibbs (1990). A nova imagem institucional, baseada na melhoria da qualidade de serviço, é uma evidência nas cartas aos acionistas a partir do ano 2000. A estratégia de autopromoção é ilustrada na seguinte passagem:

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, 2000a, Francisco de la Fuente Sánchez, p. 9)

Além da conformidade com a visão normativa do serviço prestado ao cliente, a EDP tenta “dissociar-se” da imagem do desempenho passado na qualidade de serviço prestado no setor elétrico. Esta estratégia pode estar relacionada com a tentativa da EDP se distanciar da sua forma de atuação passada enquanto empresa de capitais maioritariamente públicos, associada à prestação de um “mau serviço” que não correspondia às necessidades e expectativas dos clientes do sistema elétrico. O excerto retirado da carta de Francisco de la Fuente Sánchez mostra esta estratégia:

Logrando compensar, de algum modo, a menos boa envolvente externa, os 20% do capital do Grupo EDP que nesta quarta fase foram colocados no mercado referiam-se a um Grupo empresarial bem diferente do que havia sido apresentado aos investidores em anteriores fases de privatização. Com efeito, o sucesso desta oferta deveu-se, não só à solidez e credibilidade do nosso negócio tradicional – a electricidade – mas também à imagem de renovação, dinamismo e flexibilidade empresarial que nos é reconhecida pela concretização de um ambicioso processo de internacionalização e pelos primeiros passos dados no sentido da construção de um Grupo capaz de oferecer aos seus clientes uma multiplicidade de serviços com qualidade acrescida. (EDP, 2000a, Francisco de la Fuente Sánchez, p. 7)

No âmbito do sistema elétrico não vinculado, o grupo EDP constituiu uma nova entidade empresarial, a EDP Energia, S.A., exclusivamente vocacionada para atuar no mercado competitivo. A EDP pretendia manter na esfera do grupo os clientes que procuravam no sistema elétrico não vinculado respostas mais competitivas para as suas necessidades em energia elétrica que, eventualmente, o sistema sujeito aos mecanismos das tarifas reguladas (onde atuava a EDP Distribuição) não estivesse em condições de oferecer (EDP, 2000a). As cartas dos relatórios e contas 2000 e 2001 ilustram a estratégia de autopromoção ao destacar os planos de ação da EDP para enfrentar esta ameaça e assinalar o êxito alcançado:

Face a uma crescente tendência europeia de implementação de políticas de liberalização do sector elétrico, 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, 2000a, Francisco de la Fuente Sánchez, p. 8)

No âmbito da liberalização do mercado eléctrico, por intermédio da EDP Energia, o Grupo fortaleceu a sua posição no Sistema Eléctrico Não Vinculado (SENV) assegurando, com assinalável êxito, a manutenção dentro do universo do Grupo de grande parte dos clientes liberalizados que optaram pela adesão àquele Sistema. Simultaneamente, e de modo a dar resposta às futuras necessidades do SENV, o Grupo EDP iniciou a construção dos primeiros 800 MW (dois grupos de 400 MW) de uma nova central de ciclo combinado a gás natural situada no Carregado, a Central Termoeléctrica do Ribatejo. (EDP, 2001, Francisco de la Fuente Sánchez, p. 3)

A estratégia de autopromoção envolve também o argumento sobre as potencialidades da EDP para oferecer com sucesso novos serviços aos seus clientes e tornar-se uma empresa multisserviços, assumindo-se como uma empresa com características únicas: o seu produto “eletricidade” chegava a casa de todos os portugueses. Beneficiando da experiência adquirida no negócio da eletricidade, das infraestruturas e da grande base de clientes, o grupo EDP apostou no alargamento da sua área de atuação comercial aos negócios do gás natural e da água. A referência à capacidade do grupo para satisfazer o acesso a estes serviços de consumo geral com qualidade e comodidade é visível nos seguintes trechos:

O Grupo prosseguiu também uma estratégia de aproximação aos principais operadores nacionais dos sectores da Água e Saneamento (AdP – Águas de Portugal) e do Petróleo e Gás Natural (GALP Energia), no sentido de desenvolver a capacidade para oferecer, de uma forma inovadora, um leque diversificado de serviços aos seus clientes. (EDP, 2000a, Francisco de la Fuente Sánchez, p. 8)

Continuaremos a aprofundar e a desenvolver as iniciativas de *multi-utility*, com as quais é possível gerar valor para os parceiros envolvidos, preservando sempre a qualidade de serviço dos clientes. (EDP, 2001, Francisco de la Fuente Sánchez, p. 6)

Com o alargamento do processo de liberalização do mercado energético a todos os clientes alimentados em média tensão a partir de 2002, a EDP apostou na dinamização das equipas de gestores de clientes e no aumento do número de equipas de contacto direto a clientes, nos segmentos empresarial e residencial, respetivamente (EDP, 2001). Contudo, face às contestações à atuação do grupo, as evidências sugerem que a EDP ainda não fizera os progressos necessários, no sentido de garantir legitimidade como *player* do setor privado capaz de cumprir com as exigências de um cabal serviço público. No final de 2003, ainda não tinha sido possível cumprir todos os padrões referenciados no regulamento da qualidade de serviço. A publicação do novo regulamento da qualidade de serviço, em vigor a partir de fevereiro de 2003, impulsionou o esforço de adaptação da EDP às novas condições do mercado. O principal desafio era enfrentar a liberalização total do setor: o cliente podia escolher o seu fornecedor de energia, perdendo a EDP as vantagens de deter um monopólio.

O desafio de construção de uma nova atitude de relacionamento com o mercado e com o cliente, com base na prestação de um serviço eficiente e de qualidade, num processo de liberalização do setor elétrico, está bem patente no relatório anual de 2003 na mensagem de João Ramalho Talone. A mensagem é de mudança na atuação da EDP – um caminho para uma cultura de competitividade e excelência no relacionamento com

o cliente. 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 num negócio que já abrangia outras atividades no setor da energia. A carta de João Ramalho Talone revela igualmente o recurso reiterado ao negrito – um aspeto de retórica visual destinado a persuadir, tal como salientado por Courtis (2004b):

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 através da nossa associada HidroCantábrico, com uma imagem e tradição local tão forte como a da própria EDP em Portugal, fazendo evoluir o Grupo EDP para um Grupo Ibérico dinâmico, competitivo e com ambições de liderança. **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, 2003a, João Ramalho Talone, p.16, [sublinhado no original])

Para reverter a imagem de empresa pouco orientada para o cliente e que não comunicava com eficácia os serviços disponíveis, os relatórios e contas salientam o reforço de uma cultura orientada para o cliente. A EDP investiu na melhoria da qualidade de serviço comercial e de relacionamento com os seus clientes para promover a sua imagem e o grau de satisfação dos seus parceiros de negócio (EDP, 2003a). Com a abertura do mercado não vinculado aos clientes de baixa tensão especial, as principais ações no âmbito comercial tinham como objetivo não apenas aumentar o grau de satisfação dos seus clientes, mas também promover a fidelização dos mesmos. As cartas dos presidentes aos acionistas evidenciam, mais uma vez, a utilização da estratégia de autopromoção ao realçar as respostas da EDP aos desafios que a regulação e a liberalização do mercado interno da energia colocavam:

Investimos claramente no reforço da qualidade de serviço em vários domínios técnicos, de infra-estruturas e de sistemas comerciais nas áreas de distribuição e venda de energia, bem como no aumento da nossa capacidade de produção, através da modernização, adequação ambiental e rentabilização de equipamentos, e do estudo e projecto de novos empreendimentos. (EDP, 2003a, Francisco de la Fuente Sánchez, p. 13)

Algumas acções tiveram maior visibilidade: a modernização da rede de lojas e pontos comerciais; a mudança de marca; a alteração da designação social para EDP – Energias de Portugal, S.A., aprovada em Assembleia Geral de Accionistas. Em conjunto, conjugamos a nova atitude e a imagem da EDP: proximidade, atenção e orientação para o Cliente, de forma atraente e genuína. (EDP, 2004a, Francisco de la Fuente Sánchez, p. 9)

A carta aos acionistas do presidente João Ramalho Talone, apresentada no relatório e contas 2004, ilustra esta alteração na forma como a EDP se apresenta e

interage com os seus públicos. 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 perante os seus públicos, serve também para destacar a forma como esses compromissos estavam a ser cumpridos. A evidência sugere que EDP pretende transmitir a imagem de uma empresa com um serviço fiável e que ambiciona uma maior proximidade com os seus clientes. Como proposto por Osma e Guillamón-Saorín (2011), através da repetição de informações positivas nas narrativas, os presidentes podem também manipular impressões.

Da mesma forma, a utilização do negrito reforça os compromissos assumidos pela EDP perante os *stakeholders*. A utilização repetida da exclamação acrescenta-lhe ênfase e intensifica a emoção da mensagem. Os excertos retirados da carta do presidente João Ramalho Talone mostram a estratégia de autopromoção com recurso a artifícios retóricos:

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! Mudámos radicalmente o nosso parque produtor com a entrada em serviço de dois grupos de ciclo combinado a gás, investimento em boa hora decidido. A mais moderna tecnologia disponível no Mundo e que representa hoje 10% da nossa capacidade produtiva, estando em curso a sua expansão com mais um grupo electroprodutor!

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 das Energias!**” facultando aos nossos clientes, aliás como é já corrente nas melhores empresas europeias, soluções energéticas não baseadas exclusivamente na electricidade. (...)

Queremos ser “**a EDP eficiente!**” onde quer que estejamos e qualquer que seja a forma

empresarial de actuarmos. (...) (EDP, 2004a, João Ramalho Talone, pp.12-13, [sublinhado no original])

A utilização de comparações sobre o desempenho também está patente nos excertos transcritos da carta aos acionistas do presidente João Ramalho Talone. A ênfase no desempenho sugere uma tentativa da EDP de influenciar as perceções dos leitores sobre a qualidade de serviço prestada aos clientes e a adequação dos investimentos na rede de distribuição. Alguns detalhes, incluindo referências aos números, são fornecidos para apoiar as alegações sobre os progressos no desempenho da atividade da EDP. Com efeito, 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 e variações percentuais, corroborando o estudo de Guillamón-Saorín et al. (2012).

### 7.3.2 Exemplaridade

A análise às cartas do presidente mostra que a EDP recorreu, também, à estratégia de exemplaridade para ganhar legitimidade. Associada à nova imagem institucional está a identificação da EDP com a condição de “empresa cidadã” (EDP, 2000a, p. 9). Este é outro exemplo de como uma organização procura, por meio da comunicação, identificar-se com símbolos e valores com uma forte base de legitimidade social, tal como salientado por Dowling e Pfeffer (1975). Nesta iniciativa, a EDP assume o compromisso de práticas de boa cidadania na sua estratégia de negócios, numa tentativa de reforçar a confiança junto de todos os seus *stakeholders*, bem como a legitimidade com que as suas atividades são vistas. Agir com responsabilidade, ser uma boa empresa cidadã e contribuir para as melhorias sociais são expressões comuns nas secções dedicadas às comunidades, corroborando as evidências de Mazza (1999). A estratégia de exemplaridade está patente na carta de Francisco de la Fuente Sánchez:

Queremos, igualmente, dar continuidade à nossa condição de empresa-cidadã, de que muito nos orgulhamos, e que inclui nas suas preocupações a participação activa no espaço da cultura, da preservação do ambiente e do debate sobre o desenvolvimento sustentável. (EDP, 2000a, Francisco de la Fuente Sánchez, p. 9)

Uma vez que a alteração das normas sociais é um processo difícil, o processo de legitimação da maioria das organizações envolve uma mudança na missão da organização (Dowling & Pfeffer, 1975). Assim, em 2003, a EDP definiu uma nova

missão assente em “três vectores fundamentais: criação de valor para o accionista, orientação para o cliente e aposta no capital humano” (EDP, 2004b, p. 14). Como proposto por Mazza (1999), os clientes e os produtos, ou serviços prestados, não podem ser excluídos das declarações de missão sem uma redução na reputação e legitimidade organizacionais e um desafio à retórica dominante das práticas de gestão.

A articulação dos objetivos organizacionais da EDP manifesta-se nas cartas do presidente pelo balanceamento dos interesses dos seus acionistas, clientes e trabalhadores. O equilíbrio de interesses procura, deste modo, acomodar os interesses dos diferentes constituintes num novo contexto de mercado. A EDP visava ser o mais competitivo e eficiente operador de soluções energéticas da Península Ibérica (EDP, 2003b). O desafio consistia em garantir que a satisfação das necessidades de eletricidade coexistisse com práticas corporativas ambientalmente corretas e socialmente responsáveis (EDP, 2004b). Este desafio colocava-se num momento de mudança sem precedentes para a EDP, em resultado do processo de reprivatização da EDP, da liberalização total do mercado e das alterações no quadro regulatório.

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). Com efeito, através da estratégia de exemplaridade, as cartas do presidente destacam como missão a criação de valor para os acionistas, mas afirmam, simultaneamente, a legitimidade das expectativas e interesses de outros grupos de *stakeholders*, como demonstrado nos excertos das cartas aos acionistas dos presidentes Francisco de la Fuente Sánchez e João Ramalho Talone, e transcritos abaixo. O recurso ao negrito coloca ênfase nesta faceta do comportamento corporativo:

Na verdade, pesem embora as realizações alcançadas, 2003 foi um ano em grande parte dedicado precisamente à preparação para as mudanças, face à evolução do quadro regulatório das diferentes actividades desenvolvidas pelo Grupo EDP, aos novos paradigmas ambientais e de sustentabilidade, às novas regras de governo e sobretudo às legítimas expectativas dos seus Clientes, Accionistas e Colaboradores. (EDP, 2003a, Francisco de la Fuente Sánchez, p. 14)

Estas atitudes de **Respeito e Desafio** serão no entanto acompanhadas por um sentido de **Compromisso** que sendo antes de tudo pessoal, só será eficaz se for subscrito pelos que dedicam o seu esforço à EDP qualquer que seja o seu nível de responsabilidade. **Compromisso** perante os clientes de procurar permanentemente soluções sustentáveis economicamente que lhes proporcionem melhor serviço e uma relação transparente com a empresa. **Compromisso** perante os accionistas de defender até ao limite da nossa capacidade o valor intrínseco actual e a prazo do seu investimento, obrigando a que na base das opções de gestão seleccionadas esteja sempre a criação de

valor. **Compromisso** perante os que trabalham no Grupo EDP para que se reforce uma relação profissional de grande transparência que permita que sejam simultaneamente obreiros e beneficiários da transformação do Grupo.

Finalmente **Compromisso** para com a **Sociedade** que nos envolve, porque não esquecemos a importância do Serviço Público que a EDP presta a Portugal; a importância de o fazer de uma forma sustentada e sustentável; e a necessidade de contribuir activamente para o desenvolvimento dessa Sociedade que para ser sustentável não se limita aos aspectos económicos, estendendo-se aos sociais, cívicos, culturais e ambientais. (EDP, 2000, João Ramalho Talone, p. 17, [sublinhado no original])

O ano de 2004, de que agora prestamos contas, antevia-se de intenso trabalho para a EDP.

As expectativas confirmaram-no inteiramente.

E creio que a EDP se pode orgulhar de ter realizado esse trabalho em defesa dos interesses dos seus Accionistas, Clientes e Colaboradores e na preparação da empresa para o futuro. (EDP, 2004a, Francisco de la Fuente Sánchez, p. 8)

É, pois, com uma atitude construtiva e positiva que reafirmo o nosso objectivo de prosseguir o crescimento do Grupo EDP como agente impulsionador da criação de valor. Em especial para os Senhores Accionistas, mas também para os nossos parceiros de negócio, a partir de uma prática de orientação para o Cliente, de diálogo e de respeito para com os nossos interlocutores e a comunidade, partilhando de forma equilibrada os benefícios resultantes da prestação de um serviço público essencial, da riqueza produzida e dos resultados gerados. (EDP, 2004a, Francisco de la Fuente Sánchez, p. 11)

A estratégia de exemplaridade está patente noutros momentos. A evidência sugere que, em resposta à atenção dos *stakeholders*, a EDP divulgou a implementação de um código de ética, de modo a sinalizar o seu compromisso com um conjunto de valores éticos e de cidadania. Com efeito, a organização tentou, através da estratégia de conformidade com o ambiente, influenciar a perceção do público sobre a credibilidade dos compromissos assumidos. A evidência apoia o argumento de que as organizações podem utilizar simbolicamente estruturas legitimadas, tais como códigos de ética, para criar uma impressão de conformidade com as expectativas institucionais (e.g., Long & Driscoll, 2008; Meyer & Rowan, 1977; Weaver et al., 1999b). Os excertos seguintes ilustram a estratégia de exemplaridade:

Já no início de 2005, o Conselho de Administração aprovou um Código de Ética para o Grupo EDP. Este Código materializa, extensivamente a todas as nossas actividades, empresas e colaboradores, um conjunto de princípios de actuação que, por razões de adequada divulgação, transparência e isenção, optámos por formalizar. 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, 2004a, Francisco de la Fuente Sánchez, p. 11)

No seguimento da publicação do Código de Ética do Grupo EDP, identificando os princípios de actuação que materializam os valores assumidos e promovidos em todas as Empresas do Grupo, constituímos uma Comissão de Ética, órgão especializado do Conselho de Administração para apoiar a definição da política do Grupo em matéria de boa conduta, estabelecer orientações para a sua regulamentação e velar, a nível

superior, pela sua correcta aplicação por todos os colaboradores. (EDP, 2005a, Francisco de la Fuente Sánchez, p. 12)

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 e de diretrizes no processo de relato reconhecidas, tais como as promovidas pela *United Nations Global Compact* e pela *Global Reporting Initiative* aparentam constituir ferramentas que aumentam a credibilidade das mensagens e a confiança dos *stakeholders* (Cho et al., 2012). 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, tal como teorizado por Dowling e Pfeffer (1975). A EDP assume o compromisso público e voluntário de desempenhar as suas atividades, procurando um equilíbrio entre a vertente económica, ambiental e social e, por conseguinte, demonstrar um comportamento exemplar, tal como sugerido por Pérez-Batres, Doh et al. (2012), e ilustrado no seguinte excerto:

Pessoalmente e em nome do Conselho de Administração, congratulo-me ainda com os progressos significativos que resultam para a sociedade portuguesa da participação da EDP, em conjunto com parceiros relevantes, em iniciativas como o “Global Compact”, das Nações Unidas, a “Global Reporting Initiative” e o “World Business Council for Sustainable Development”, incorporando os valores e as melhores práticas de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável. Além dos benefícios imediatos, este acervo de boas práticas e de bom governo é um avanço qualitativo para a comunidade em geral e para as futuras gerações, a que hoje ninguém pode julgar-se indiferente. (EDP, 2004a, Francisco de la Fuente Sánchez, p. 11)

### 7.3.3 Autocreditação

Na tentativa de ganhar legitimidade societal, a EDP envolveu-se igualmente na estratégia de autocreditação. 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) e Merkl-Davies e Brennan (2011). A estratégia assertiva de autocreditação, identificada na carta do relatório anual de 2003 do presidente João Ramalho Talone, apresenta diversos artifícios retóricos. Como discutido no capítulo 2, a estratégia de autocreditação destina-se a reforçar a mensagem para que não haja dúvidas quanto à questão da responsabilidade (Elsbach, 2003; Schlenker, 1980). No fundo, resume-se a afirmar: “nós fizemos isso” ou “somos mais responsáveis do que possam pensar” (Elsbach, 2003, p. 307).

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 reforçam as realizações passadas da EDP numa tentativa de influenciar a perceção dos *stakeholders* sobre a atividade da organização. Da mesma forma, a utilização do negrito sugere a intenção de reforçar a atenção do leitor para a organização que “fez história” no campo social e económico em Portugal e, por conseguinte, 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 com uma forte presença nos portfólios dos investidores institucionais nacionais e internacionais responsáveis pela gestão das poupanças alheias, 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, 2003a, João Ramalho Talone, p. 16, [sublinhado no original])

As histórias são importantes símbolos organizacionais que ajudam a legitimar organizações, tal como proposto por Lounsbury e Glynn (2001) e Zott e Huy (2007). 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”.

#### **7.4 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; Suchman, 1995). 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. Para superar estes desafios e manter qualquer legitimidade adquirida, a EDP respondeu através das estratégias de autopromoção, autocreditação, enaltecimento e exemplaridade. As estratégias visavam essencialmente a proteção de realizações passadas, a principal estratégia descrita por Suchman (1995) para manter a legitimidade.

#### **7.4.1 Autopromoção**

O ambiente tornou-se uma questão extremamente importante na década de 1990 e continuou a sê-lo no novo milénio. A EDP sempre reconheceu que a forma como desenvolvia as suas atividades tinha importantes consequências ambientais e sociais (e.g., EDP, 1995, 2000b). O ambiente era, por essa razão, encarado como uma questão importante nas cartas do presidente aos acionistas.

A estratégia de autopromoção envolve a tentativa de demonstrar a adoção de uma postura proativa no respeitante às várias questões ambientais através de adequadas práticas de proteção ambiental. 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, o investimento em tecnologia de produção mais “amiga do ambiente” (EDP, 2004a, p. 9) e a adoção de estruturas que revelem um compromisso ambiental – uma política de ambiente –, apoiando os argumentos teóricos de Ashforth e Gibbs (1990) e Elsbach (1994), como exemplificado nos seguintes excertos:

As questões ambientais continuaram na primeira linha das preocupações do Grupo. Após a publicação pela EDP nos meios de Comunicação Social, em 1994, da sua Declaração sobre Política de Ambiente, pode dizer-se que o Grupo assumiu responsabilidades acrescidas nesta área. De forma consequente, procurou-se responder a esse compromisso público realizando investimentos e alterações tecnológicas, nomeadamente ao nível dos centros produtores, visando a redução ou mesmo a eliminação, se possível, dos efeitos negativos sobre o Ambiente. (...) O exemplo do Aproveitamento de Foz Côa ficará como demonstração da disponibilidade, do empenhamento e do esforço em meios técnicos e financeiros que o Grupo não regateia para preservar o equilíbrio da Natureza e os valores sócio-culturais das regiões, numa perspectiva de conciliação de interesses, sempre que possível, com a realização dos novos empreendimentos. (EDP, 1995, Joaquim Serrão da Silva Correia, pp.4-5)

E construímos uma nova central de ciclo combinado, a Central Termoelétrica do Ribatejo, o primeiro grande centro electroprodutor para actuação no sistema não vinculado, utilizando gás natural.

A opção estratégica por este combustível mais limpo faz parte da concretização de uma política ambiental em que somos pioneiros, prosseguindo as melhores práticas. Acresce que, sem esperar por imposições regulamentares, a EDP assumiu já a responsabilidade de preparar a integração dos seus princípios ambientais numa nova política de ambiente e desenvolvimento sustentável. (EDP, 2003a, Francisco de la Fuente Sánchez, p. 13)

A produção tradicional foi fortemente impulsionada com a entrada em serviço dos dois primeiros grupos e a decisão de construção do terceiro grupo electroprodutor da Central do Ribatejo. Esta Central, de Ciclo Combinado a Gás Natural, usa um combustível mais amigável do ambiente, com um nível de eficiência dos mais elevados do mundo.

Continuámos também a investir em equipamentos de minimização de emissões de gases com efeitos de estufa e a preparar o Grupo EDP para o futuro mercado de emissões. (EDP, 2004a, Francisco de la Fuente Sánchez, pp.9-10)

Em particular nos temas ambientais, prosseguimos os investimentos na redução de impactos associados à nossa actividade, destacando em especial o processo de instalação de unidades de dessulfuração para reduzir emissões poluentes nas centrais de Sines, Aboño e Soto de Ribera. (EDP, 2005a, Francisco de la Fuente Sánchez, p.13)

As fontes renováveis de energia para produção de eletricidade são uma parte fundamental da estratégia de crescimento da EDP. Com efeito, a estratégia de crescimento assentou preferencialmente na expansão do seu parque electroprodutor renovável, nomeadamente as produções eólica e hídrica. Nas últimas duas décadas, os projetos de construção de novas barragens em Portugal foram alvo de inúmeros protestos dos grupos ambientalistas e das mais variadas figuras da sociedade portuguesa por as considerarem destrutivas em termos ambientais e patrimoniais.

A EDP sustenta que a redução, de modo consistente e à escala global, das emissões de gases com efeito de estufa das suas centrais assenta essencialmente na estratégia de diversificação de fontes energéticas. Neste sentido, a estratégia de autopromoção compreende a declaração de que a aposta estratégica da EDP na energia eólica, à semelhança da produção hídrica, é um compromisso do grupo na defesa do ambiente, como comprovam as cartas do presidente António Mexia aos acionistas:

Em 2006, investimos em energias mais limpas.

A EDP é hoje um dos 5 maiores operadores mundiais de energia eólica, tendo sido a empresa que mais capacidade produtiva instalou em Espanha e Portugal, ao longo do ano passado. (EDP, 2006, António Mexia, p.11)

Vamos continuar a investir nas energias renováveis, com uma forte aposta na eólica, mas também defendendo e apostando no desenvolvimento da capacidade hídrica ainda por explorar em Portugal, na redução das emissões poluentes e no desenvolvimento de projectos que promovam e incentivem a eficiência energética. (EDP, 2006, António Mexia, p. 15)

A EDP está mais verde. A energia hídrica e eólica já representa 59% da capacidade de produção eléctrica instalada, tendo-se verificado uma redução de emissões de

CO<sub>2</sub>/MWh de 4% em relação a 2006 e de 29% face a 2002. (EDP, 2007a, António Mexia, p. 13)

Neste período, a EDP tornou-se uma empresa mais forte. (...)

Uma empresa com um “mix” de produção mais adequado ao mundo em que vivemos – com uma redução de 35% nas emissões de CO<sub>2</sub> para 0,39 toneladas por MWh. (EDP, 2008, António Mexia, p. 7)

Vamos investir em média três mil milhões de euros por ano. Mais de dois terços em energias renováveis, incluindo os projectos hídricos. Queremos atingir, em 2012, uma capacidade instalada superior a 24 GW, mais do dobro do que no final de 2005. (EDP, 2008, António Mexia, p. 8)

No dia 4 de setembro de 2006 ficou concluído o calendário de liberalização do mercado de eletricidade em Portugal, com a abertura do segmento de baixa tensão normal. No novo contexto de mercado, as cartas aos acionistas realçam o investimento e o esforço de manutenção realizados, assim como a ação conjugada de um conjunto alargado de iniciativas de carácter técnico e organizativo com o objetivo de melhorar a qualidade de serviço ao cliente – uma evidência da estratégia de autopromoção. Esta estratégia assertiva envolve igualmente uma ênfase na melhoria contínua da qualidade do serviço prestado pela EDP Distribuição:

Na distribuição de energia eléctrica, em Portugal, obtivemos reconhecidos níveis de qualidade de serviço, fruto de cuidados investimentos que a EDP Distribuição tem vindo a realizar para melhorar a qualidade técnica e comercial do serviço que prestamos aos nossos Clientes. (EDP, 2005a, Francisco de la Fuente Sánchez, p. 11)

Na distribuição em Portugal, 2007 foi um ano de reestruturação, com uma nova organização, mais preparada para os desafios, com novas soluções e sistemas a serem desenvolvidos para melhorar a intervenção no terreno. Verificou-se uma clara melhoria da rede e da qualidade de serviço, com o TIE [Tempo de Interrupção Equivalente] a atingir mínimos históricos em Portugal e Espanha, recolhendo o fruto dos investimentos realizados nos últimos anos, quer na rede, quer nos recursos humanos e tecnológicos das equipas no terreno. (EDP, 2007a, António Mexia, p. 14)

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 e, por conseguinte, transmitir uma visão positiva do desempenho prestado pela EDP Distribuição aos consumidores. 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. Este indicador de continuidade de serviço para a rede de distribuição atingiu os valores de 109 minutos e 112 minutos, em 2007 e 2008, respetivamente (ERSE, 2009b). De uma forma geral, neste período, houve “um decréscimo da qualidade de serviço avaliada com base nos indicadores gerais de continuidade de serviço” (ERSE, 2009b, p.51). Como

proposto por Guillamón-Saorín et al. (2012), os *benchmarks* e os números podem ser usados para manipular impressões, tal como patente no seguinte excerto:

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, António Mexia, p. 7)

O esforço da empresa em realizar trabalhos na rede de distribuição e minimizar os tempos de interrupção, recorrendo, por exemplo, a geradores móveis instalados nas zonas afetadas, resultou numa diminuição sistemática das interrupções previstas no fornecimento de electricidade (ERSE, 2010c). As políticas de investimentos implementadas e a execução de novos processos na área da manutenção tiveram como resultado uma melhoria na evolução dos indicadores da qualidade técnica de serviço, nomeadamente no tempo de interrupção equivalente da potência instalada (EDP, 2010; ERSE, 2010c). Contudo, os padrões estabelecidos para os indicadores gerais de continuidade de serviço encontravam-se ainda afastados da média europeia, portanto, desajustados, traduzindo um reduzido nível de exigência (ERSE, 2009a, 2010c).

#### **7.4.2 Autocreditação**

Na tentativa de manter a legitimidade, os presidentes basearam-se igualmente na utilização da estratégia de autocreditação com o objetivo de influenciar a perceção dos leitores sobre a relevância das produções eólica e hídrica da EDP na defesa do ambiente. Consistente com Elsbach (1994), a estratégia de crescimento da EDP cumpria um objetivo institucional: estava em linha com as preocupações internacionais de combate às alterações climáticas e refletia as orientações de política energética nacional. Destacando a responsabilidade e o protagonismo da EDP num conjunto de iniciativas de combate às alterações climáticas, pode ler-se nas cartas aos accionistas:

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, 2004a, Francisco de la Fuente Sánchez, p. 10)

2009 foi o primeiro ano de sempre no qual a EDP gerou mais de 50% da sua energia a partir de fontes renováveis reforçando a nossa intenção de reduzir as emissões específicas de CO<sub>2</sub> em 70%, até 2020, face a 2008. É um dado que demonstra estarmos a avançar rapidamente pelo caminho que definimos. (EDP, 2009a, António Mexia, p.

8)

A nível global 64% da energia que produzimos veio de fontes renováveis, o que nos coloca em posição privilegiada para alcançar a meta de 70% em 2020. (EDP, 2010, António Mexia, p. 7)

À semelhança das iniciativas tendentes a reduzir a pegada carbónica da EDP do lado da oferta de energia, a empresa destaca o seu papel interventivo na promoção da eficiência energética. O lançamento do programa ECO, em janeiro de 2007, visou a promoção da melhoria da eficiência no consumo final de energia e constituiu o principal marco das atividades da EDP nesta matéria. A par da responsabilidade pelos incentivos no desenvolvimento de comportamentos ambientais consistentes com as necessidades de desenvolvimento sustentável junto dos seus clientes, bem como da sociedade em geral, 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, como observado nas seguintes passagens da carta de António Mexia aos acionistas:

Em 2007 desenvolvemos um grande conjunto de ações de Responsabilidade interna e externa. Em Portugal, destaque para a campanha “o mundo nas suas mãos” e para a campanha da eficiência, que permitiram aumentar drasticamente os níveis de reputação e satisfação do serviço prestado pela EDP (79% dos nossos clientes em Portugal mostraram-se satisfeitos ou muito satisfeitos com a energia elétrica e 71% com o serviço prestado) e demonstrar que estamos a honrar o nosso compromisso na promoção da sustentabilidade e eficiência energética. Investimos mais de 10 milhões de euros na promoção da sustentabilidade e eficiência energética, através do Programa ECO. (EDP, 2007a, António Mexia, p. 16)

Em Espanha (...), a HC Energía tem desenvolvido um conjunto de ações junto dos seus clientes, como a distribuição de lâmpadas eficientes, a realização de auditorias energéticas e a divulgação de produtos e serviços que ajudam os clientes a racionalizar o consumo de energia (como o “Funciona”). Referência ainda para o lançamento da “Aula de la Energía”, uma iniciativa conjunta com o Ayuntamiento de Castejón, que irá criar um espaço de informação e de consciencialização sobre o uso racional da energia. (EDP, 2007a, António Mexia, p. 16)

As novas exigências ao nível da oferta e da procura de energia elétrica decorrentes da satisfação dos objetivos traçados pela política energética reforçaram a necessidade de desenvolvimento de novas capacidades. A estratégia de autocreditação destina-se a reforçar a perceção sobre a responsabilidade da EDP nos avanços tecnológicos que contribuem para a sustentabilidade. A EDP tenta apresentar-se como uma organização na vanguarda do processo de inovação e da sustentabilidade, propondo soluções concretas à sociedade portuguesa para aumentar a eficiência energética. A evidência sugere que a EDP pretende aumentar, desta forma, o “capital de confiança”

junto de todos os seus *stakeholders* (EDP, 2010, p. 68). Os três trechos seguintes ilustram a estratégia de autocreditação:

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 interacção 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, António Mexia, p. 8)

Mantivemos a ambição de liderar a revolução na forma como o sector da energia contribuirá para uma nova relação entre o produtor e o consumidor. O projecto de redes inteligentes Inovgrid encontra-se em plena fase de execução, sendo que no final de 2010 cerca de 50 mil clientes terão acesso a esta nova tecnologia e aos serviços adicionais que esta potencia. A EDP é uma das entidades que lidera a introdução da mobilidade eléctrica em Portugal – serão instalados 1300 pontos de carregamento em espaço público nos próximos dois anos. A inovação, não só ao nível tecnológico, mas também em termos de processos e comportamentos é indiscutivelmente uma prioridade cada vez mais presente no “modus faciendi” da nossa empresa. (EDP, 2009a, António Mexia, p. 8)

Lançámos igualmente a primeira cidade inteligente com o projecto InovCity em Évora. Criámos novas estruturas para o apoio aos clientes na área de eficiência energética e microgeração. Estamos envolvidos em todos os aspectos do desenvolvimento da Mobilidade Eléctrica. Apostamos na inovação aberta à sociedade, nomeadamente com a criação do primeiro Fablab em Portugal. Estamos a liderar o desenvolvimento de uma tecnologia de produção eólica em águas profundas com o objectivo de aproveitar mais este recurso do mar português. Multiplicámos por 10 o investimento em I&D nos últimos 5 anos. (EDP, 2010, António Mexia, p. 7)

A estratégia de autocreditação inclui artifícios retóricos nas cartas aos acionistas dos relatórios e contas 2008 e 2010. A enumeração (“A nova abordagem à gestão global dos novos projectos hídricos..., o projecto de redes inteligentes InovGrid, liderado pela EDP, o apoio à introdução do veículo elétrico, os projectos na energia das ondas...”) torna mais expressivo o contributo da EDP para a sustentabilidade. A estratégia é igualmente reforçada pela enunciação através de paralelismo estrutural (“Lançámos...”, “Criámos...”, “Estamos...”, “Apostamos...”, “Estamos...”) de um conjunto de iniciativas inovadoras no relacionamento com a comunidade.

O recurso à estratégia de autocreditação com referência ao cumprimento de objetivos institucionais, consistente como Ashforth e Gibbs (1990) e Elsbach (1994), é, pois, uma evidência nas cartas aos acionistas. Perante um enquadramento económico e financeiro difícil, o presidente tenta reforçar igualmente a perceção sobre o contributo da EDP na promoção do crescimento económico, investimento e criação de emprego, como observado nas cartas dos relatórios e contas 2008 e 2010:

A EDP sabe que, como maior empresa portuguesa, tem um papel fundamental a

desempenhar para dinamizar a economia e a sociedade. É por isso que em 2009 a EDP será criadora de emprego e a empresa que mais investimento vai realizar em Portugal, aproximadamente mil e duzentos milhões de euros. (EDP, 2008, António Mexia, p. 9)

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, António Mexia, p. 7)

### 7.4.3 Enaltecimento

Os presidentes recorrem às estratégias de enaltecimento para manter a legitimidade adquirida, refletindo a necessidade de mostrar como a EDP se transformara numa empresa de sucesso nas diferentes vertentes de atuação. É exemplo dessa estratégia, o destaque do reconhecimento público sobre o envolvimento da EDP em práticas que promovem a vida familiar. O prémio “Empresa Mais Familiarmente Responsável”, atribuído à EDP em 2007, na categoria de “Grandes Empresas”, pela AESE – Escola de Direção de Negócios e pela *Deloitte*, reconhece as melhores práticas de empresas em Portugal na área das políticas familiares, nomeadamente na flexibilidade do tempo, benefícios sociais e políticas empresariais de apoio profissional ao colaborador e à sua família. Nesta conformidade, a evidência sugere que a EDP utilizou 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, como observado no seguinte excerto:

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, 2007a, António Mexia, p. 16)

Os resultados apresentados apoiam o argumento de Goodstein (1994) de que, 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. O comportamento simbólico relacionado com o tratamento dos empregados também pode ser usado para melhorar ou afirmar a identidade de uma organização (Elsbach, 2003).

A gestão de impressões para manter a legitimidade envolve a referência aos níveis de satisfação dos colaboradores e clientes. O presidente António Mexia destaca terem sido alcançados os níveis de satisfação mais elevados de sempre, ainda que o

relatório da qualidade de serviço do setor elétrico referente a 2008 aponte para um número superior a 60 mil reclamações dos clientes da EDP (ERSE, 2009b). Os clientes queixavam-se, sobretudo, da faturação, do atendimento e da cobrança, tendo o número e o montante de compensações pagos pela EDP sofrido um incremento muito significativo relativamente a 2007 (ERSE, 2009b). Os seguintes trechos das cartas aos acionistas ilustram esta estratégia de enaltecimento:

Neste período, a EDP tornou-se uma empresa mais forte. (...)

Uma empresa reconhecida interna e externamente, com a satisfação dos nossos colaboradores e dos nossos clientes, a obterem os valores mais elevados de sempre. (EDP, 2008, António Mexia, p. 7)

O nível de satisfação dos clientes manteve-se nos níveis mais elevados de sempre. Inovámos na forma como nos relacionamos com os fornecedores e os media, ao ter realizado o Encontro Fornecedores e o “Media Day”, respectivamente. Foram reconhecidamente momentos que criaram valor e simbolizaram esta nova forma de actuação da EDP.

Internamente, o índice de satisfação dos colaboradores, desde que o estudo é efectuado, subiu para o valor mais elevado de sempre. Para além da melhoria significativa, este registo representa uma tendência sistematicamente positiva nos últimos 4 anos. Gostamos de pertencer à EDP e esse facto traduz-se na qualidade dos resultados alcançados. (EDP, 2009a, António Mexia, p. 8)

A EDP apresentou, em 2010, indicadores de qualidade de serviço acima do nível mínimo regulamentar (ERSE, 2011b), 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 em 2010, o montante das compensações pago aos clientes subiu, tendo os incumprimentos custado à EDP mais de 1,6 milhões de euros, entre compensações a clientes e penalizações nos proveitos permitidos na atividade de distribuição resultantes da aplicação do incentivo à melhoria da qualidade de serviço (ERSE, 2011b). Não obstante, a celebração dos êxitos da EDP em relação à qualidade do serviço é evidente na carta aos acionistas do relatório e contas 2010. A ocultação da dimensão de natureza comercial da qualidade de serviço sugere uma tentativa de apresentar a avaliação do desempenho na evolução da qualidade de serviço prestada pela EDP de forma mais favorável, como observado no seguinte 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, António Mexia, p. 6)

À semelhança da adesão à *Global Compact*, a presença anunciada no *Dow Jones*

*Sustainability Index* permite melhorar a identidade organizacional, criando a percepção de que a organização está no mesmo grupo de outras organizações amplamente reconhecidas, apoiando os argumentos de Elsbach (2003) e Elsbach e Kramer (1996). O desempenho alcançado pela EDP nas três frentes do desenvolvimento sustentável – económico, ambiental e social – foi objeto de diversos reconhecimentos. A determinação da empresa em demonstrar os mais elevados padrões de desempenho em sustentabilidade é reforçada pela enumeração dos vários prémios e pelo conjunto de iniciativas desenvolvidas – evidência da estratégia de enaltecimento. Os presidentes da EDP listam o conjunto de prémios recebidos e as organizações associadas, símbolos usados para construir uma representação positiva das atividades organizacionais, como proposto por Elsbach (2003). Os trechos retirados das cartas aos acionistas ilustram a estratégia de enaltecimento:

Nos últimos anos, o esforço desenvolvido na promoção da sustentabilidade foi confirmado ao mais alto nível. A EDP foi novamente considerada “best in class” pela Storebrand, mantém a categoria prata atribuída pela SAM, e desde 2004 que aderimos à “Global Compact”, iniciativa internacional promovida pelas Nações Unidas. Já em 2008 entramos nos Dow Jones Sustainability Indexes World e STOXX sendo a única empresa Portuguesa a integrar estes índices bolsistas, os mais exigentes do Mundo e que distinguem as companhias que, em cada sector de actividade, apresentam melhor desempenho nas questões ligadas à transparência e sustentabilidade, mostrando excelência na gestão económica, ambiental e social. (EDP, 2008, António Mexia, p. 8)

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 e alinhados com os 10 Princípios da “Global Compact”, iniciativa internacional promovida pelas Nações Unidas, à qual aderimos em 2004. (EDP, 2009a, António Mexia, p. 8)

Marcámos igualmente a diferença em vários outros domínios.

Em 2010 fomos reconhecidos como a empresa número 1 a nível mundial no sector elétrico nos índices Dow Jones de Sustentabilidade, com a liderança no mundo em temas como a gestão de risco de preço, sistemas de controlo, a gestão integrada de risco, o envolvimento de stakeholders, o reporte social, o desenvolvimento do capital humano, a biodiversidade. (EDP, 2010, António Mexia, p. 7)

#### **7.4.4 Exemplaridade**

O compromisso da EDP com a sustentabilidade também se reflete na comunidade com uma política de patrocínios e mecenato. A utilização da estratégia de exemplaridade envolve a menção aos apoios às comunidades através da Fundação EDP. Na vertente social, a EDP aprovou, em 2005, uma política de apoios mecenáticos e

patrocínios em áreas como a ciência e a educação, o desporto, a promoção cultural e a solidariedade social, cujo principal artífice passou a ser a Fundação EDP (EDP, 2005b). Muitas organizações reconhecem a necessidade de ter um interesse construtivo em matéria social que não esteja diretamente relacionado com os seus negócios através de oportunidades de envolvimento com a comunidade, programas educacionais ou doações (Mazza, 1999). A pesquisa sobre a aplicação de políticas de patrocínios e mecenato mostra que muitas organizações apoiam causas e organizações prestigiadas como forma de demonstrar o alinhamento dos ideais e valores organizacionais com os societários (Elsbach, 2003). As contribuições organizacionais são uma forma de legitimar o comportamento, sendo expectável 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), de que o seguinte excerto é um exemplo:

No âmbito da implementação de uma estratégia de Desenvolvimento Sustentável, reforçámos as práticas e as estruturas organizativas internas em matéria de sustentabilidade e ambiente.

E neste âmbito, instituímos a Fundação EDP, entidade especialmente vocacionada para dar corpo à intervenção do Grupo em acções de mecenato cultural, de cidadania empresarial e apoio a projectos de solidariedade social.

E foi já a Fundação EDP que liderou a recuperação e remodelação do Edifício da antiga Central Tejo, um ex-libris da arqueologia industrial portuguesa, que permitiu desenvolver um novo projecto museológico, rejuvenescido, actualizado e orientado para finalidades educativas na área da energia e ambiente, iniciativa esta que culminou com a recente reabertura ao público do Museu da Electricidade. (EDP, 2005a, Francisco de la Fuente Sánchez, p. 13)

A EDP assumiu o compromisso público de contribuir para a qualidade de vida das pessoas e do ambiente que a rodeia, apoiando iniciativas que reforçam as três vertentes da sustentabilidade. A evidência sugere que era com base nestes pilares que a EDP procurou obter o reconhecimento da comunidade onde se insere e, assim, manter a “licença para operar”. A EDP acredita que “a constituição das Fundações e o trabalho por elas desenvolvido junto da sociedade civil, contribuem igualmente para a melhoria da reputação EDP, especialmente junto de públicos específicos, como as populações economicamente desfavorecidas, o público infanto-juvenil, etc.” (EDP, 2007b, p. 33). As cartas aos acionistas dos relatórios e contas 2007 e 2008 ilustram a atenção da EDP no desenvolvimento de acções e programas de natureza social centrados nas comunidades:

No Brasil, gostava de realçar a criação do Instituto Energias do Brasil, uma instituição sem fins lucrativos que irá promover o relacionamento com a comunidade local e servir de harmonizador das actividades sócio-ambientais, educativas, culturais e de voluntariado nas diversas empresas da Energias do Brasil. (EDP, 2007a, António Mexia, p. 16)

A Fundação EDP ganhou uma nova dinâmica, lançando iniciativas de relevo a nível cultural, na área da energia e do ambiente e de responsabilidade social. Realço o facto de o Museu da Electricidade se ter tornado um dos museus de sucesso do País, com mais de 110 mil visitantes, um aumento de 71% face a 2007. (EDP, 2008, António Mexia, p. 9)

As cartas aos acionistas dos relatórios e contas 2009 e 2010 reforçam uma mensagem: a EDP é uma organização com vocação humanitária. Com efeito, as cartas são marcadas pela referência ao projeto Kakuma, projeto-piloto desenvolvido pela EDP e o Alto Comissariado das Nações Unidas para os refugiados no campo de Kakuma, no Quênia. As seguintes passagens ilustram a estratégia de exemplaridade:

Conscientes da nossa responsabilidade perante a sociedade, aumentámos no ano passado o orçamento para a Fundação EDP em 30% para actividades de cariz de apoio social em Portugal. Neste domínio, deve igualmente ser salientado o apoio dado ao projecto no campo de refugiados de Kakuma no Quênia. Conta com a colaboração do ACHNUR [*sic*] e é hoje um projecto cujo valor é reconhecido internacionalmente e o qual irá criar oportunidades para quebrar o ciclo de pobreza aí existente. A nossa intervenção fará a diferença. (EDP, 2009a, António Mexia, p. 8)

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, António Mexia, p. 7)

A estratégia de exemplaridade envolve igualmente a menção às iniciativas na promoção interna da eficiência energética. Para além da adoção de uma estratégia de desenvolvimento que aposta fortemente no aproveitamento das fontes renováveis de energia para produzir eletricidade, os presidentes destacam o desenvolvimento interno de uma cultura de responsabilidade social e ambiental. A EDP desenvolveu uma iniciativa, o programa Econosco, orientada para os colaboradores sob o lema “Fazemos cá dentro o que aconselhamos lá fora” (EDP, 2007b, p. 52). A referência à promoção desta atividade pode ser vista como uma tentativa de demonstrar que a EDP é um exemplo de boas práticas de eficiência, como sugerido pela carta aos acionistas do relatório e contas 2007:

Internamente, desenvolvemos um conjunto de iniciativas no âmbito do projecto Econosco, que permitiram uma redução substancial dos consumos energéticos e de água nos nossos edifícios, promovendo simultaneamente comportamentos de responsabilidade ambiental junto das nossas pessoas. (EDP, 2007a, António Mexia, p. 16)

A EDP definiu como visão tornar-se uma empresa de energia integrada, líder em criação de valor nos mercados onde podia fazer a diferença (EDP, 2006). Contudo, a organização reconhecia que a atividade do setor se encontrava condicionada “por

objectivos difíceis de conciliar, numa procura de maior eficiência, mais rápida liberalização, maior segurança no abastecimento, defesa da competitividade e respeito pelo ambiente” (EDP, 2006, p. 11). À semelhança do que acontece com as tentativas para ganhar legitimidade, as estratégias de gestão de impressões para manter a legitimidade envolvem mostrar a EDP como um “exemplo” no equilíbrio de interesses dos múltiplos *stakeholders*. As cartas do presidente António Mexia sugerem que a atuação da EDP visava satisfazer as necessidades de todos os *stakeholders*:

Em 2006, comemorámos 30 anos de existência da EDP, tal como ela é hoje conhecida. São três décadas de uma longa história de sucesso e que nos transformou numa das maiores instituições do país.

Estamos cientes da responsabilidade que daqui advém e que nos compromete perante os nossos Clientes, os nossos Accionistas, os nossos Colaboradores e as Comunidades onde operamos.

Queremos continuar a ser uma referência no que diz respeito ao desenvolvimento sustentável e ao nosso contributo para o bem-estar dos nossos Clientes.

Vamos continuar a ser um agente activo na procura dos equilíbrios laborais, sociais e ambientais, respondendo, assim, àquilo que a sociedade exige de nós.(...)

Queremos uma EDP que crie valor para os seus accionistas, mantendo-se como um projecto independente, numa economia cada vez mais global e num contexto internacional cada vez mais competitivo na captação dos recursos financeiros e humanos. (EDP, 2006, António Mexia, pp.14-15)

Para esta visão, importa salientar que esta nossa actuação é guiada por um conjunto de valores e práticas que garantem equilíbrio nas diferentes vertentes da nossa actividade com todos os “stakeholders”. (EDP, 2008, António Mexia, p. 8)

A estratégia de exemplaridade também é observada na referência ao compromisso da EDP na construção de uma sociedade onde o bem-estar e a qualidade de vida das gerações futuras não sejam esquecidos, abaixo apresentada. A evidência sugere que o tom educativo e as sucessivas anáforas (“Um mundo...”), utilizados na carta aos acionistas do relatório e contas 2010, destinam-se a assegurar o entendimento, por parte dos leitores, dos desafios futuros do país, bem como dos benefícios das atividades e ações desenvolvidas pela EDP na resolução dos seus maiores desafios, como observado no seguinte trecho:

Imaginem por uns segundos o seguinte.

Um mundo que não se preocupa. Um mundo onde achamos que o petróleo não vai acabar, onde as alterações climáticas não são mais que uma moda, onde criar valor significa exclusivamente aumentar valor económico. Em que escolhemos não desligar a luz quando esta não faz falta. Um mundo em que os nossos filhos vão herdar os problemas que não tivemos a capacidade de resolver.

Se não actuarmos, se nada fizermos, será inevitável que esta imagem se torne realidade. Seguramente que não queremos que o mundo vá por aí.

A EDP já escolheu outro caminho e o ano de 2010 traduz, com sucesso, os resultados das opções tomadas. (...)

Imaginamos e contribuímos para construção de um mundo melhor. (EDP, 2010, António Mexia, pp.6-7)

## 7.5 A gestão de impressões nas cartas do presidente

A análise longitudinal dos dados mostra o uso generalizado de estratégias de gestão de impressões nas cartas do presidente da EDP aos acionistas. Num quadro de crescente liberalização e regulação do setor elétrico, com mais operadores no mercado, a gestão de impressões na carta aos acionistas revelou-se mais pronunciada, apoiando o argumento de Leary e Kowalski (1990). A ênfase sobre uma cultura e prática orientadas para o cliente, as justificações sobre os programas de racionalizações de custos e a promoção das realizações sociais e ambientais são algumas das evidências do poder das questões de legitimidade com que o grupo EDP se confrontou.

A abertura do mercado europeu da energia alterou o contexto do negócio da EDP. Com o objetivo de preparar o grupo para os desafios decorrentes da evolução da liberalização do setor elétrico, a EDP implementou programas de racionalização de custos. Na tentativa de reparar a legitimidade associada aos programas de racionalização de recursos humanos, a EDP respondeu através de estratégias defensivas destinadas a influenciar a percepção sobre a racionalidade e adequação dos programas de reestruturação da organização. A evidência sugere que as justificações, as desculpabilizações e a reestruturação estratégica são utilizadas para reduzir o significado negativo associado aos despedimentos e, conseqüentemente, proteger a legitimidade organizacional.

A organização justificou os programas de ajustamento de trabalhadores com o objetivo de obtenção de níveis competitivos de eficiência. As cartas ilustram como os conceitos de “eficiência” e “redução de custos” assumem importância nos discursos dos presidentes. Como proposto por Lamertz e Baum (1998) e Mäkelä e Laine (2011), o aumento da eficiência e rentabilidade das organizações é utilizado frequentemente para justificar as operações de *downsizing*. A evidência sugere que a informação contabilística é usada como ferramenta retórica, à semelhança dos resultados apresentados noutros estudos empíricos (e.g., Amernic & Craig, 2004; Craig & Amernic, 2004a, 2004b; Mäkelä & Laine, 2011; Mäkelä & Näsi, 2010), para legitimar as decisões relativas aos programas de despedimento.

Os presidentes recorrem igualmente à estratégia de enaltecimento para destacar os resultados positivos proporcionados pelos programas de reestruturação e racionalização de recursos humanos da EDP, consistente com Elsbach e Sutton (1992). A EDP sustenta que o esforço de reorganização e de racionalização empreendido pelo

grupo permitiu oferecer aos seus clientes um serviço de melhor qualidade, proporcionando um aumento da capacidade de resposta da EDP aos desafios impostos pela regulação e liberalização do setor elétrico nacional.

Na tentativa de ganhar legitimidade, os presidentes recorreram essencialmente às estratégias de gestão de impressões assertivas: autopromoção, autocreditação e exemplaridade. 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. A EDP tentou igualmente influenciar a perceção dos leitores sobre a credibilidade dos compromissos assumidos com práticas socialmente responsáveis para com todos os *stakeholders*.

A referência às iniciativas da EDP para melhorar os padrões de qualidade e corresponder às necessidades e expectativas dos clientes, em conformidade com as definições vigentes de legitimidade (Dowling & Pfeffer, 1975), são evidências nas cartas do presidente aos acionistas. De forma a parecer coerente com as normas sociais, a estratégia de conformidade envolveu a referência à adoção de uma cultura e de uma prática orientadas para o cliente, tal como teorizado por Ashforth e Gibbs (1990). Em contraste com o estudo de Ogden e Clarke (2005), em que as empresas faziam uso de retratações e reconheciam falhas no desempenho para prevenir ou minimizar a perda de legitimidade, a EDP menciona essencialmente realizações positivas.

Porém, as cartas indicam uma tentativa de distanciamento em relação à atuação passada na prestação do serviço público aos clientes do sistema elétrico – uma evidência da estratégia de dissociação. As estratégias identificadas nas cartas revelam igualmente a utilização de formas subtis de persuasão, nomeadamente a utilização do negrito, naquilo que parece ser uma tentativa de reforçar determinados aspetos positivos do comportamento organizacional. Os resultados apresentados apoiam o argumento de que as boas notícias sobre o compromisso social e ambiental destacam os aspetos positivos das ações das organizações, tal como proposto por Bansal e Clelland (2004).

A EDP manteve, de uma forma geral, baixos níveis de apoio pelos *stakeholders*. Como proposto por Deephouse (1996), 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. Além disso, e também porque os ataques vinham em grande parte das audiências relevantes, a EDP tardou em conseguir um *status*

legítimo como *player* privado num mercado liberalizado capaz de oferecer um serviço correspondente às expectativas dos clientes.

As estratégias de gestão de impressões para manter a legitimidade incluem a autopromoção, a autocreditação, o enaltecimento e a exemplaridade. A EDP concentrou-se não só em ganhar, mas também em manter a legitimidade adquirida como *player* capaz de satisfazer as necessidades dos consumidores domésticos e empresariais com qualidade acrescida. As cartas realçam o investimento da EDP na rede de distribuição, bem como as melhorias conseguidas na qualidade de serviço aos clientes. A evidência sugere que os indicadores de qualidade de serviço são deliberadamente selecionados pela organização para fins de gestão de impressões. Como discutido no capítulo 2, a gestão pode selecionar a informação a divulgar e apresentá-la de forma a distorcer a perceção dos leitores sobre as realizações organizacionais (e.g., Brennan et al., 2009; Neu et al., 1998).

Na tentativa de manter a legitimidade adquirida, as cartas do presidente tentam projetar igualmente a imagem de uma organização que contribui para, e colabora com, a sociedade na resolução dos problemas sociais e ambientais. Os presidentes destacam a atuação da EDP no cumprimento de objetivos institucionais e as suas cartas aos acionistas realçam a responsabilidade da EDP nas iniciativas de combate às alterações climáticas, na promoção da eficiência energética e na criação de investimento e emprego.

A crescente importância atribuída, nas cartas aos acionistas, às questões de responsabilidade social corporativa parece refletir uma clara resposta da EDP às alterações no ambiente de negócios. As evidências apresentadas confirmam que a EDP manteve, durante o período em estudo, a preocupação de continuar a identificar-se com símbolos, valores ou instituições com legitimidade social. A determinação dos presidentes em destacar o reconhecimento da comunidade e do mercado pelas melhores práticas de gestão é um exemplo desta evidência. Os resultados apresentados apoiam o argumento de Dowling e Pfeffer (1975) de que o principal objetivo das comunicações sobre questões sociais e ambientais é mostrar que as ações organizacionais e os valores dos públicos relevantes são congruentes.

A utilização de repetições, anáforas e paralelismos tornou-se uma estratégia de gestão de impressões recorrente nas cartas do presidente aos acionistas a partir do ano 2000. Inicialmente empregues para reforçar as diligências da EDP na satisfação das necessidades dos seus clientes, foram também utilizadas para chamar a atenção para a

responsabilidade e contributo da EDP para o desenvolvimento sustentável. A evidência sugere que as estratégias retóricas, a utilização de números e *benchmarks* fazem parte de uma estratégia de comunicação destinada a convencer as audiências sobre o sucesso das ações da EDP e manter a legitimidade social adquirida.

Em suma, os resultados apresentados neste capítulo parecem apoiar o argumento de que as cartas do presidente existem para comunicar mais do que informações factuais aos seus constituintes. A evidência sugere que o viés positivo introduzido é um reflexo de um comportamento de gestão oportunista destinado a manipular as perceções dos leitores sobre as realizações organizacionais, tal como discutido no capítulo 2. Este comportamento de gestão de impressões parece ser motivado pelo propósito dos presidentes apresentarem uma visão positiva do desempenho da EDP.

As cartas do presidente justificam as ações e decisões mais controversas da EDP, da mesma forma que legitimam e definem a visão da gestão sobre a sociedade. A utilização de rótulos, tais como “empregador justo”, “bom cidadão corporativo” ou “empresa inovadora” são usados para, sucintamente, encarnar o que a organização significa – ou o que se espera ou pretende que signifique – para indivíduos e grupos, como proposto por Amernic et al. (2010, p. 26) e Ashforth e Humphrey (1997, p. 53). Esta evidência sugere que as cartas do presidente são principalmente autoelogiosas, contribuindo para apresentar uma imagem favorável da EDP – a imagem de uma empresa social e ambientalmente responsável – e reforçar a legitimidade com que as suas atividades são vistas.

Os presidentes referem a utilização de procedimentos e estruturas legitimadas para criar uma impressão de conformidade, apoiando os argumentos de Elsbach (1994) e Meyer e Rowan (1977). Embora a análise incida numa única secção do relatório anual, os resultados apresentados reforçam alguns dos resultados da pesquisa anterior (e.g., Arndt & Bigelow, 2000; Fiss & Zajac, 2006; Ogden & Clarke, 2005), tais como a importância das *accounts* de legitimação com referência às características institucionais em períodos de privatização e reestruturação organizacional.

À semelhança dos resultados apresentados por Mäkelä e Laine (2011), as atividades organizacionais são apresentadas nas cartas do presidente como contribuindo simultaneamente para o crescimento económico, melhorias ambientais e desenvolvimento social. Neste sentido, o sucesso empresarial é, de forma geral, considerado benéfico para toda a sociedade. Contudo, como observado por Josiah et al. (2010), por vezes, a retórica é tão forte que é como se nenhuma evidência fosse

necessária – as narrativas sobre o aumento da eficiência, a prestação de melhores serviços e os contributos socioeconómicos devem ser questionadas.

Uma vez que o foco da análise incide apenas na carta do presidente aos acionistas durante um período alargado de tempo, desconhece-se se, e como, as audiências organizacionais reagiram às estratégias de legitimação. Neste seguimento, como sugerido por Brennan et al. (2010, p. 267), uma questão permanece em aberto: “a gestão de impressões é eficaz, ou será apenas filtrada pelos leitores como uma hipérbole de gestão?”. Na tentativa de ganhar, manter ou reparar a legitimidade, as estratégias de legitimação podem revelar-se ineficazes porque os leitores podem interpretar com cinismo as realizações corporativas – uma manifestação do paradoxo do autopromotor, como argumentado por Suchman (1995).

## **7.6 Em resumo**

Este capítulo analisa as cartas do presidente nos relatórios anuais da EDP. Com base em fontes documentais de contexto, a secção 7.1 apresenta as ameaças à legitimidade organizacional da EDP no período de 1995 a 2010. 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 impacto ambiental relacionado com a construção de grandes barragens foram identificados como os principais desafios à legitimidade da EDP no período estudado.

As três secções seguintes deste capítulo revelam que, em resposta às ameaças à legitimidade, a EDP desenvolveu um processo de legitimação, tal como proposto por Ashforth e Gibbs (1990) e Suchman (1995). A evidência sugere uma utilização acentuada de estratégias de gestão de impressões nas cartas do presidente na tentativa de ganhar, manter ou reparar a legitimidade organizacional. Na tentativa de reparar a legitimidade associada aos programas de racionalização de recursos humanos, a EDP respondeu através de estratégias de gestão de impressões defensivas. Os resultados mostram que a informação contabilística pode ser usada estrategicamente como uma ferramenta de retórica para influenciar as perceções dos *stakeholders* e legitimar as decisões da organização. Num processo de liberalização global do setor elétrico, a EDP tentou ganhar legitimidade como operador privado capaz de corresponder às normas sociais de desempenho. Para o efeito, a organização usou uma combinação de estratégias de gestão de impressões assertivas, nomeadamente a autopromoção, a

exemplaridade e a autocreditação. Para manter qualquer legitimidade adquirida como operador capaz de satisfazer as necessidades e as expectativas dos clientes e de contribuir, simultaneamente, para a resolução dos problemas sociais e ambientais, a organização respondeu igualmente através de estratégias de gestão de impressões assertivas. Como discutido na secção 7.5, as evidências apresentadas atestam a natureza autoelogiosa da carta do presidente aos acionistas e a referência reiterada nas *accounts* às características institucionais para criar a impressão de conformidade com as expectativas sociais.

No próximo capítulo examinam-se as comunicações do presidente executivo da EDP, António Mexia, num contexto de fortes pressões e expectativas institucionais sobre a atuação do grupo.



## **CAPÍTULO 8: AS ESTRATÉGIAS DE RESISTÊNCIA DA EDP ATRAVÉS DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL (2010 – 2014)**

Este capítulo analisa as estratégias de resistência para defesa dos interesses da EDP tendo como principal fonte de informação as comunicações do presidente da EDP, António Mexia, nos meios de comunicação social. O capítulo contém quatro secções principais. A primeira secção apresenta a controvérsia que envolveu a EDP sobre a questão da fatura de eletricidade e das rendas excessivas. O custo da eletricidade era considerado uma ameaça à competitividade da economia portuguesa e marcou a agenda da Comissão Europeia e do Fundo Monetário Internacional durante o PAEF. O tema assumiu contornos mediáticos, revelou-se polémico para a EDP e influenciou as perceções dos *stakeholders* e da sociedade sobre o poder e a influência da EDP na defesa dos contratos e apoios de que beneficiava no sistema elétrico. A EDP era acusada de ser a principal beneficiária das rendas de energia que existiam no setor elétrico à custa dos consumidores e da economia. A cronologia dos eventos expostos permite compreender a evolução das expectativas e perceções dos diversos atores sociais sobre as ações da EDP face às acusações que lhe eram dirigidas. A segunda secção é dedicada à análise das comunicações de António Mexia nos meios de comunicação social, no período de 2010 a 2014, a partir dos quadros teóricos de Oliver (1991) e Elsbach (1994). A terceira secção é destinada à discussão das estratégias de resistência identificadas e adotadas pela EDP, através do seu porta-voz, na defesa dos interesses do grupo. Por último, é apresentado um resumo deste capítulo. Como referido no capítulo 4, a questão de pesquisa que orientou a análise e discussão dos resultados deste segundo estudo empírico é: Porquê e como são utilizadas as comunicações do presidente da EDP, António Mexia, nos meios de comunicação social em resposta ao ambiente institucional?

### **8.1 A questão da fatura de eletricidade e das rendas no setor elétrico – um debate interminável**

A política energética seguida no setor elétrico em Portugal assentava na disponibilidade de mecanismos de incentivo e apoio aos agentes de produção. A deterioração da economia acendeu a polémica em torno dos preços da eletricidade. Antes da crise, o setor energético português era citado como um exemplo a seguir por

outros países europeus, nomeadamente pelo uso de tecnologia verde que colocou o país na vanguarda das energias alternativas aos combustíveis fósseis (Johnson, 2012). Em 2009, começaram a surgir fortes críticas à política energética portuguesa, principalmente no setor da eletricidade, na promoção das renováveis. Em março de 2010, trinta personalidades da vida económica, empresarial e académica entregaram um manifesto por uma nova política energética nacional.<sup>97</sup> Neste documento, os signatários alertavam para a situação insustentável do setor elétrico, nomeadamente através da prática de subsidiação das energias renováveis concedida aos produtores, a qual, defendiam, contribuía para “agravar de forma injustificada os preços da energia eléctrica ao consumidor final, em particular das famílias” (A.C. Silva, 2010, p. 18).

A política de incentivos às renováveis deparou-se com uma crescente oposição de certos setores da sociedade civil e da economia. Mas as energias renováveis não eram as únicas com sobrecustos que penalizavam a fatura do consumidor de eletricidade. Esta realidade era extensível à produção tradicional, onde se incluíam as centrais térmicas e hidroelétricas (Gonçalves, 2010a, p. XI).

A ERSE anunciou, em outubro de 2010, a proposta de aumento médio do preço da eletricidade para 2011 de 3,8 por cento para os consumidores domésticos, condicionada em larga medida pelo novo incremento dos CIEG na fatura da eletricidade: 2,4 mil milhões de euros, ou seja, um aumento de 31,8 por cento face a 2010 (ERSE, 2010b). Para além da sociedade civil e do órgão de regulação setorial, diversos grupos de interesse são também apontados como fonte de pressão institucional no setor elétrico durante o período em análise, nomeadamente a DECO e as associações empresariais. A este respeito, a imprensa escrita descrevia a influência institucional da DECO nos seguintes termos:

(...) já afrontou grandes empresas da banca à energia, é também um poder na economia. Tem mais de 400 mil associados e a segunda revista mais lida do país. Quando diz bem de um produto as vendas sobem, quando diz mal as vendas descem. (Martins, 2013, p. 24)

Neste seguimento, a 14 de dezembro de 2010, a DECO entregou uma petição, “Electricidade sem extras”, na Assembleia da República, com o objetivo de pressionar o Governo a atuar sobre a parcela dos CIEG de forma a aliviar a subida do preço da eletricidade. Esta era a posição igualmente defendida pela ERSE, tendo o seu presidente, Vítor Santos, referido que se nada fosse feito ocorreriam “impactos tarifários

---

<sup>97</sup> O documento, tornado público a 7 de abril de 2010 na Associação Comercial de Lisboa, foi também divulgado e publicado na íntegra nalguns meios de comunicação social, nomeadamente no semanário Expresso e no Diário Económico.

expressivos” (Marcelino & Carvalho, 2011, p. IX). Em comunicado de imprensa, a DECO alertou tratar-se de “uma situação insustentável, agravada por uma época de notórias dificuldades e fortes medidas de austeridade impostas às famílias, onde qualquer aumento num serviço público tão essencial” era difícil de suportar (DECO, 2010, “Electricidade sem extras”, para. 2). A petição, lançada a 25 de novembro, contou com quase 170 mil adesões e defendia uma redução dos CIEG de 10 por cento, medida com a qual a associação considerava ser possível obter uma diminuição da fatura de eletricidade sem comprometer os objetivos da política energética nacional (DECO, 2010).

Num debate organizado na Assembleia da República por um grupo parlamentar sobre “Regulação, preços e concorrência no setor energético” com a presença da DECO, ERSE, REN, EDP e representantes de associações empresariais, António Saraiva, presidente da Confederação da Indústria Portuguesa, assegurou que as empresas se debatiam com preços muito elevados na fatura elétrica, muito acima dos preços praticados em Espanha, prejudicando-as na sua competitividade relativa (Prado, 2011b). Muitas foram as associações empresariais que reiteradamente insistiram que havia diferenças de preço ao nível ibérico e que tornavam a eletricidade em Portugal mais cara (Prado, 2011b).

A comissão especializada em energia da Ordem dos Engenheiros fez uma exposição para o ciclo de debates nas sessões parlamentares, em fevereiro de 2011, sobre o preço da energia, designadamente o preço das renováveis. A comissão apresentou três conclusões: primeira, as energias renováveis para a geração elétrica eram ainda substancialmente mais caras do que as convencionais; segunda, os benefícios diretos e indiretos não compensavam os custos face à tecnologia existente; e terceira, a política portuguesa de renováveis estava totalmente desajustada e era insustentável, conforme confirmado pelo parecer do conselho tarifário da ERSE (Nunes, 2011). Estas conclusões foram aproveitadas pelos meios de comunicação social e grupos de interesse para questionar o Governo e os operadores do setor, nomeadamente a EDP, sobre os benefícios do modelo existente.

Toda a polémica em torno do corte nas rendas consideradas excessivas pagas ao setor elétrico surgiu em grande medida impulsionada pelo PAEF a Portugal. Para sanear os défices tarifários eram necessárias medidas estruturais de redução de custos, sem as quais estava em causa a sustentabilidade económico-financeira do sistema elétrico nacional. O forte impacto que os CMEC tinham nas tarifas dos consumidores finais

levou a Comissão Europeia, o Fundo Monetário Internacional e o Banco Central Europeu a imporem, até final de 2011, uma revisão dos encargos com este instrumento. A decisão prometia influenciar as receitas previstas pela EDP, razão pela qual a empresa liderada por António Mexia lutou contra qualquer alteração que prejudicasse o valor contratual assumido anteriormente pelo Estado.

O ponto mais alto da batalha travada entre a EDP e Governo sobre esta matéria teve lugar em 2011, durante a última fase de privatização da empresa (A. M. Gonçalves, 2013). Nessa ocasião, o Ministério das Finanças não queria que o novo plano afetasse o valor da empresa e, por sua vez, o sucesso da operação, a primeira agendada no PAEF. Ter o presidente da empresa a privatizar a criticar uma decisão do Governo na regulação colocava em risco o sucesso da operação (Garrido & Prado, 2012c). Em vésperas de privatização, este dossiê assumiu “quase contornos de segredo de Estado”.<sup>98</sup>

Na sequência do rompimento das negociações entre as equipas da EDP e do Ministério da Economia, em finais de setembro de 2011, Henrique Gomes avançou com a iniciativa fracassada de lançar uma contribuição especial sobre a produção de eletricidade (Garrido & Prado, 2012d). Desde então, “o tom de confronto entre Henrique Gomes e o presidente da EDP, António Mexia, subiu” (Ferreira, 2012b, p. 7). Meses mais tarde, referindo-se à contribuição especial, Henriques Gomes denunciou que conseguiu chegar a um acordo de princípio relativamente à produção de energia renovável, mas relativamente aos CMEC foi essencialmente “a EDP que se opôs e moveu as suas influências” (Prado, 2012g, p. 8).

Henrique Gomes projetou que as famílias portuguesas teriam, em 2012, as tarifas mais caras da Europa. Durante o X Fórum Energia, organizado pelo Diário Económico, “sem nunca se referir expressamente à EDP, todo o discurso do governante foi dirigido quase exclusivamente ao grupo liderado por António Mexia, sem deixar de fora os produtores de energias renováveis” (Gonçalves, 2011, p. 46). O governante afirmou que:

*Há produtores que, sem risco obtêm boas receitas com a geração eólica e, depois do equilíbrio criado e sem necessidade de produzir electricidade, recebem garantia de potência, complementarmente às generosas receitas dos CMEC. (...) Esta [a sustentabilidade] não pode ser um mero instrumento de promoção de imagem, um conceito vago para criar campeões. Os agentes do sector têm hoje a responsabilidade ética e social de contribuir inequivocamente para a sustentabilidade do sector, da economia e do País. (Gonçalves, 2011, p. 46)*

---

<sup>98</sup> Veja-se em [http://economico.sapo.pt/noticias/troika-ameaca-cortar-receitas-de-mil-milhoes-da-edp\\_125492.html](http://economico.sapo.pt/noticias/troika-ameaca-cortar-receitas-de-mil-milhoes-da-edp_125492.html), acedido a 4 de janeiro de 2013.

O ano de 2012 revelou-se muito polémico para a EDP, sobretudo pelo processo de privatização sob investigação e pela disputa nas rendas de energia, envolvendo-se, Governo e EDP, em “disputas em torno das rendas” (Prado, 2013e, p. 16). A renegociação dos apoios ao setor da energia foi dos processos mais mediáticos do ano e motivou reações dos mais diferentes quadrantes políticos.

Numa entrevista ao *Jornal de Negócios*, em janeiro de 2012, Henrique Gomes assumiu de viva voz a sua posição sobre o grupo presidido por António Mexia. Questionado sobre a oposição da EDP à revisão dos CMEC, o secretário de Estado da Energia defendeu que “ao excessivo poder de mercado e de influência da EDP, o Estado tem de impor o interesse público. É uma questão de soberania.” (Prado, 2012a, p. 10). Na altura, o secretário de Estado disse querer cortar na remuneração dos produtores para pôr a energia ao serviço da economia e das famílias. Para Henrique Gomes, negociar era “uma via”, mas o Estado também podia tomar “uma decisão unilateral e soberana” (Prado, 2012a, p. 10).

Dando cumprimento ao compromisso assumido no âmbito da medida 5.15 do Memorando de Entendimento com a União Europeia, o Fundo Monetário Internacional e o Banco Central Europeu, o Ministério da Economia procedeu, durante o mês de janeiro de 2012, à avaliação das rentabilidades efetivas dos diferentes regimes de produção e à determinação do *benchmark* para as respetivas rentabilidades adequadas. O estudo, datado de 31 de janeiro de 2012, revelou que os CMEC, as eólicas e as cogerações concentravam a esmagadora maioria das rendas excessivas na produção de eletricidade (Garrido & Prado, 2012b).<sup>99</sup> O cálculo do Governo indicava que os CMEC, detidos apenas pela EDP, eram a principal fonte de rendas excessivas, no valor total de 2.133 milhões de euros e, por conseguinte, a principal fonte de desequilíbrio do sistema elétrico.<sup>100</sup> Os CMEC prometiam ser um “osso duro de roer” no corte dos sobrecustos da eletricidade (Garrido & Prado, 2012b, p. 10).

As conclusões do estudo motivaram desde logo críticas de vários gestores e empresários da área energética. Este foi também o documento que colocou o setor em “ebulição” e contribuiu para a radicalização de posições entre o secretário de Estado da Energia e a EDP (Ferreira, 2012c, p. 2). O custo das rendas excessivas pagas pelo sistema elétrico nacional às grandes produtoras de eletricidade apontava para um

---

<sup>99</sup> Veja-se também <http://www.tvi24.iol.pt/aa---videos---sociedade/edp-henrique-gomes-tvi24/1343990-5795.html>, acessido a 18 de maio de 2012.

<sup>100</sup> As rendas anuais de 165 milhões de euros que o Governo estimou para os CMEC resultavam da diferença entre o referencial de rentabilidade adequada estimado pela *Cambridge Economic Policy Associates* (7, 55 por cento) e as taxas efetivas de retorno que aqueles contratos garantiam à EDP (14,22 por cento).

“cheque” de 3.925 milhões de euros a essas empresas (Gonçalves & Costa, 2012, “Tensão com as operadoras”, para. 4). O relatório justificava a proposta de criação de uma equipa externa face ao elevado número de intervenientes envolvidos, a força dos seus lóbis e a assimetria de informação. A concentração das atenções na EDP justificava-se pelo facto de os outros produtores de energia terem estado mais disponíveis para negociar com o Governo.

Henrique Gomes apresentou a demissão de secretário de Estado da Energia, depois de ter sido impedido de fazer uma intervenção no Instituto Superior de Economia e Gestão sobre o caso das rendas excessivas (Garrido, 2012a). No discurso, que não chegou a ser feito a 7 de março de 2012, Henrique Gomes apontou a “perda in comportável de competitividade” da economia e uma “sobrecarga socialmente insuportável pelos consumidores” por causa do setor da eletricidade (Gomes, 2012, p. 8).<sup>101</sup> De acordo com o ex-governante, as rendas excessivas e a garantia de potência impactavam “fortemente na sustentabilidade futura do sector elétrico”, desviando “da economia e das famílias recursos num valor global de 3500 milhões de euros até 2020” (Gomes, 2012, p. 18).

A imprensa denunciou que Henrique Gomes apostou na reestruturação do setor e no corte de custos que tinham um impacto na tarifa elétrica, mas fê-lo “contra os operadores do sector e acabou numa guerra que resultou na sua demissão” (Gonçalves & Costa, 2012, “Tensão com as operadoras”, para. 1). Já depois da sua demissão, Henrique Gomes veio a público denunciar um acontecimento grave. O relatório elaborado pela Secretaria de Estado da Energia com a identificação das rendas excessivas na produção de eletricidade e enviado para o gabinete do primeiro-ministro, poucas horas depois, estava na posse da administração da EDP (Pereira, 2012; Sequeira, 2012).

A energia foi um dos temas sob a alçada do Ministério da Economia que mais atenção mereceu das equipas da Comissão Europeia, Banco Central Europeu e Fundo Monetário Internacional durante a terceira avaliação regular ao programa de ajustamento económico a Portugal. O comunicado de imprensa, emitido a 28 de fevereiro de 2012 pela missão conjunta, sublinhou a necessidade de medidas adicionais no setor elétrico no sentido de ajustar os desequilíbrios estruturais de Portugal.

No entanto, são necessários esforços adicionais para recuperar o atraso de Portugal em matéria de reforma estrutural dos sectores dos serviços de rede e serviços protegidos. Obstáculos de longa data à entrada de firmas no mercado e a existência de margens

---

<sup>101</sup> O discurso de Henrique Gomes tornou-se público através da sua divulgação nos meios de comunicação social.

excessivas de retorno asfixiam o dinamismo económico. Os elevados preços dos bens não transaccionáveis daí resultantes não só reduzem a competitividade externa, como também geram encargos socialmente injustos para consumidores e contribuintes. Os primeiros êxitos das reformas incluem medidas para assegurar condições de equidade no sector das telecomunicações e passos significativos para reduzir as altas margens de retorno nos mercados da energia, em particular da electricidade. Tanto o ritmo como o âmbito destes esforços de reforma devem ser intensificados. (Fundo Monetário Internacional, 2012a, p. 2)

Da terceira avaliação da Troika resultou a obrigação de eliminar os apoios à garantia de potência e de reduzir os apoios à cogeração. Nos outros domínios que incluíam os CMEC da EDP e as energias renováveis, o Governo reconheceu a limitação e consagrou uma abordagem de negociação voluntária. O tratamento diferenciado era justificado pela existência de contratos entre o Estado e as empresas, assumindo especial peso a EDP.

As rendas excessivas detetadas pelo Governo nos CMEC e que garantiam receitas de longo prazo à EDP, custavam anualmente mais de 27 euros a cada família, garantia o Jornal de Negócios (Garrido & Prado, 2012b). O presidente do conselho geral e de supervisão da EDP, Eduardo Catroga, afirmou que a EDP estava “a ser objecto de uma campanha”, mas assegurou que “apesar dos ataques oriundos de alguns grupos de pressão”, a EDP adotaria “uma postura positiva a bem da economia do País” (Prado, 2012f, p. 9). O chairman da EDP, há largos anos nos órgãos sociais da empresa, era um porta-voz dos interesses dos acionistas da EDP, a par com António Mexia.

Por diversas vezes a EDP indicou ao mercado que se bateria por defender os seus interesses e sempre deixou em aberto a possibilidade de agir judicialmente para se defender (A. M. Gonçalves, 2013; Prado, 2013e). Ninguém esperava que fosse fácil enfrentar “grupos de pressão que se habituaram a ser protegidos nos seus ganhos e nos seus negócios”, cuja proteção conseguida com contratos criava dificuldades adicionais à mudança perante a ameaça dos tribunais (Garrido, 2012b, “Uma forte determinação”, para. 7).

A Comissão Europeia, no relatório sobre a terceira avaliação do PAEF, divulgado a 3 de abril de 2012, considerou que “a importante questão de conter o défice tarifário através de uma redução das rendas excessivas não foi tratada adequadamente, já que os elementos propostos para a solução (sobretudo renegociações voluntárias e redução nos esquemas de apoio) parecem insuficientes” (European Commission, 2012a, p. 16). O relatório destacou que, nos CMEC em particular, “o regime existente é um dos principais fatores por trás da acumulação contínua da dívida tarifária” (European Commission, 2012a, p. 36). No que diz respeito às energias renováveis, o relatório de

Bruxelas sublinhou que ainda era preciso fazer uma avaliação do custo e eficácia dos apoios existentes para as diversas tecnologias. O documento concluía que, para ultrapassar os atrasos nas reformas, “uma forte determinação será necessária para vencer a resistência dos interesses instalados” (European Commission, 2012a, p. 42).

O processo negocial relativo às alterações nos apoios à produção da eletricidade recomeçou no final de março de 2012. Os CMEC só podiam descer com o acordo da EDP. A complexidade destes instrumentos e as suas especificidades técnicas acabaram por “blindar” a EDP (Prado, 2012e, p. 4). A insistência da Comissão Europeia e do Fundo Monetário Internacional junto do Governo para avançar com as reformas em setores protegidos reforçou a pressão sobre as empresas do setor energético com margens de rentabilidade consideradas excessivas para renegociar contratos. A correção dos apoios ao setor elétrico constituiu um dos mais difíceis dossiês do ministro da Economia face às pressões de um setor que assumira na economia um crescente poder e recebia importantes apoios (Garrido & Prado, 2012a).

Em 17 de maio de 2012, o Governo aprovou, em Conselho de Ministros, um pacote de medidas para reduzir os custos do sistema elétrico que permitiria uma poupança de 1.800 milhões de euros até 2020 (Governo de Portugal, 2012). A estratégia do Governo para a sustentabilidade do setor elétrico integrava quatro grandes medidas: redução das rendas excessivas e eliminação do défice tarifário; redução de rendas dos CMEC através da redução da anuidade da sua parcela fixa; regulamentação da lei da cogeração; e revogação do mecanismo de garantia de potência existente. O ministro da Economia, à época, Álvaro Santos Pereira, sublinhou que todos os produtores contribuiriam para a sustentabilidade do setor elétrico sem que fosse necessário “rasgar contratos”, sempre com o objetivo de “colocar a energia ao serviço da economia, das famílias e das empresas” (Governo de Portugal, 2012, “Governo aprovou pacote”, para. 3).

Os meios de comunicação social noticiaram que António Mexia resolvera, após “laboriosas negociações” com o Governo, o problema das rendas excessivas na energia (Marcelino & Baldaia, 2012, p. 6), possibilitando a redução da taxa de juro que a EDP recebia pela parcela fixa dos CMEC. Esta redução correspondeu a um valor atualizado líquido total de 120 milhões de euros, reportado à data de 1 de julho de 2012, com efeito para o período de 2013 a 2027 (Decreto-Lei n.º 32/2013, de 26 de fevereiro; Portaria n.º

85A/2013, de 27 de fevereiro).<sup>102</sup> Num comunicado ao mercado, a EDP referiu que o novo enquadramento permitia alcançar a necessária previsibilidade e estabilidade regulatória de médio a longo prazo no setor elétrico nacional, estimando que, em termos globais, as medidas do Governo tivessem um impacto económico-financeiro, a partir de 2014, de 1 por cento no *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA) e de 2,5 por cento no lucro por ação da EDP (EDP, 2012d).

O pacote de medidas de combate às chamadas rendas excessivas dos produtores elétricos aprovado pelo Governo não ficou indiferente a ninguém. A EDP era apontada como tendo ficado incólume nos cortes anunciados pelo ministro da Economia. As críticas não se fizeram esperar quanto ao pouco impacto nos resultados do grupo, na medida em que os CMEC eram considerados uma das principais rubricas nas rendas do setor elétrico. Em comunicado de imprensa, a DECO alertava que a decisão governamental tinha um impacto significativo na cogeração e na garantia de potência, mas atingia menos as energias renováveis, os CMEC e os CAE, parecendo estes dois últimos sair “de forma mais airosa” do processo (DECO, 2012, “Cortar nas rendas dos produtores”, para. 2). Para a associação, a redução anunciada ficara aquém do esperado “muito por culpa da indisponibilidade das empresas electroprodutoras em prescindir de uma parte das receitas provenientes de contratos indecorosos”, tendo em conta a realidade do país e os sacrifícios exigidos aos consumidores portugueses (DECO, 2012, “Cortar nas rendas dos produtores”, para. 4).

Na quarta avaliação, a Comissão Europeia e o Fundo Monetário Internacional desafiaram o Governo a enfrentar os fortes interesses instalados. Os recados não eram novos, mas eram significativos pela insistência com que eram repetidos. Os interesses que as equipas da missão conjunta ao programa de assistência desafiaram o Governo a enfrentar com determinação não eram enumerados, mas a menção ao seu poder constava num parágrafo onde era sublinhada a necessidade de se ir mais longe nas reformas no mercado de produtos e serviços:

Registaram-se igualmente alguns progressos em termos de redução dos encargos indevidos sobre os consumidores e os contribuintes através do aumento da concorrência e da redução das rendas excessivas nos setores dos serviços de rede e serviços protegidos, incluindo no setor da eletricidade. Contudo, é necessária uma maior determinação para concretizar reformas que podem atingir interesses instalados sensíveis do ponto de vista político e económico. (Fundo Monetário Internacional, 2012b, “Registaram-se progressos”, para. 1)

---

<sup>102</sup> O Governo reduziu a taxa de anuidade da parcela fixa de 7,55 por cento para 4,72 por cento.

O relatório da Comissão Europeia, publicado em julho de 2012, considerou modestas as reduções obtidas no corte das rendas do setor elétrico com base nos resultados das negociações (European Commission, 2012b). Lembrando que o mecanismo dos CMEC era um dos principais fatores por trás da escalada do déficit tarifário, a instituição europeia sublinhou que:

Estes resultados não cumprem integralmente as exigências do Memorando de Entendimento que postulam que a taxa de rentabilidade deve estar em linha com o custo de capital. Um relatório adicional detalhando e avaliando todos os elementos do esquema dos CMEC e descrevendo também o processo de prolongamento do prazo de concessão de exploração dos recursos hídricos aos titulares de contratos existentes deve ser entregue até setembro de 2012. (European Commission, 2012b, p. 38)

No final de 2012, o assunto continuava na agenda pública. No respeitante ao impacto do plano do Governo sobre os resultados da EDP, os meios de comunicação social noticiaram que “o assunto teve um final tranquilo para a EDP” (“Mexia eleito melhor CEO do PSI 20”, 2012, p. 46). Com efeito, segundo a imprensa escrita, o corte de 1.800 milhões de euros deixou “a EDP de António Mexia, já vendida aos chineses, praticamente ileso” (Ferreira, 2013, p. 3). O corte nos CMEC era considerado a poupança com “impacto menos expressivo na factura eléctrica das famílias” (Prado, 2013c, p. 11). Henrique Gomes também acusou: “os excessos não foram eliminados. O incumbente permaneceu praticamente intocado!” (Gomes, 2013b, p. 29).

No dossiê das rendas da energia, o presidente da Endesa não gostou do esforço imposto a quem, como a sua empresa, recebia garantia de potência. A rubrica dos CMEC, comentou Nuno Ribeiro da Silva, “foi a grande tranche que foi poupada neste processo” (Prado, 2013c, p. 10). Nuno Ribeiro da Silva não poupou críticas ao Governo durante o processo de negociação das rendas por “atizar a luta de classes” quando propunha uma política energética que pretendia pôr a energia ao serviço das famílias e das empresas, tirando as pessoas da realidade técnica (H. Saraiva, 2012, p. 30). O líder da Endesa declarou ainda que o setor elétrico tinha “má imprensa”, numa cultura em que se confundia “o Estado social com o Estado Pai Natal” (H. Saraiva, 2012, p. 30).

Em março de 2013, a ERSE prescindiu da opção para subir as tarifas transitórias de eletricidade no âmbito das revisões trimestrais do regulador e de forma a incentivar um maior migração dos consumidores para o mercado liberalizado. O presidente da Endesa acusou a ERSE de dar vantagem à EDP com o congelamento de tarifas. “Para a EDP é uma situação de vantagem, porque tem custos comerciais zero na transferência

de clientes”, afirmou o gestor, em declarações ao Jornal de Negócios (Prado, 2013a, p. 16).

Ainda nesse mesmo mês, a DECO lançou um leilão competitivo. A associação apelou a que os clientes de eletricidade se juntassem para contratualizar em conjunto o fornecimento de eletricidade. A falta de concorrência no mercado liberalizado de energia era a razão apontada pela DECO para avançar com esta iniciativa que reuniu quase 600 mil consumidores domésticos. A Endesa foi a única comercializadora da lista de sete empresas a operar no mercado liberalizado de eletricidade a participar no leilão. A falta de concorrência não surpreendeu Nuno Ribeiro da Silva, segundo o qual a EDP, como incumbente, tinha um trabalho facilitado: “a transferência de um cliente EDP do serviço universal (tarifa regulada) para o serviço comercial (tarifa livre) está ao alcance de um clique [da própria EDP]” (Crisóstomo & Ferreira, 2013, p. 22). Os meios de comunicação denunciaram que as gigantes elétricas EDP, Galp e Iberdrola recusaram entrar em guerra de preços. O leilão de energia promovido pela DECO serviu para mostrar que “as grandes elétricas” a operar em Portugal estavam “poucos disponíveis para travar uma guerra de preços no mercado residencial” (Campos & Santos, 2013, p. 29).

No final de março de 2013, Abebe Selassie, chefe da missão do Fundo Monetário Internacional, numa entrevista telefónica à Agência Lusa de Informação, considerou muito desapontante o facto dos preços da eletricidade não descerem em Portugal em resposta às condições económicas, avisando que esta era uma questão importante para garantir que os sacrifícios fossem repartidos de forma justa (Simões, 2013). O desapontamento de Abebe Selassie manifestou-se depois de sete avaliações regulares da Troika a Portugal, com um memorando cuja principal abordagem no capítulo energético se centrou nas rendas excessivas. Para os meios de comunicação social, as declarações de Abebe Selassie revelavam que o poder de mercado de algumas empresas e setores se mantinha incólume, como era o caso da eletricidade, onde a resistência organizada tinha inviabilizado a concretização de medidas estruturais (Garrido, 2013, p. 5).

Álvaro Alvarez Almodôvar, administrador da Siderurgia Nacional, admitiu encerrar a empresa em Portugal e transferir a sua atividade para Espanha, com a ameaça de despedimento de 750 trabalhadores (Lopes, 2013). Em causa estavam elevados custos energéticos e taxas portuárias. O administrador garantiu que a empresa já não conseguia suportar os custos energéticos que considerava “completamente desajustados

da realidade” (Andrade & Atalaia, 2013, p. 17). A Siderurgia Nacional era, em 2011, a oitava maior exportadora do país e o principal consumidor de energia elétrica em Portugal (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2013).

As queixas dos representantes da indústria portuguesa continuaram. As empresas que consumiam mais eletricidade em Portugal acusaram o presidente da EDP de esconder a verdade quanto aos preços que a organização cobrava às maiores indústrias, alegando que esses preços as penalizavam e eram uma ameaça à sua competitividade. Em declarações à Agência Lusa, José Baptista Pereira, diretor executivo da Associação Portuguesa dos Industriais Grandes Consumidores de Energia Elétrica (APIGCEE),<sup>103</sup> ironizou que António Mexia fazia “como aquele pintor famoso que, contratado por um zarolho para o pintar, o coloca de perfil para lhe pintar apenas um olho” (Agência Lusa de Informação, 2013, “Mexia disse”, para. 3). A APIGCEE alegou que as estatísticas do Eurostat, nas quais a EDP se apoiava para demonstrar que o preço da eletricidade era mais baixo em Portugal do que na média da União Europeia, apresentavam os preços de eletricidade aplicados a uma gama de alto consumo, mas esses valores não correspondiam aos que se aplicavam ao grupo das dez empresas industriais representadas na associação (Palma-Ferreira, 2013).

A queixa apresentada pela APIGCEE levou o seu presidente a afirmar que o mercado da eletricidade não funcionava em Portugal, porquanto a descida de preços na produção não se refletia de forma expressiva no consumidor final porque era absorvida pelas empresas de distribuição e comercialização de eletricidade (Palma-Ferreira, 2013). José Baptista Pereira apelou a uma ação mais firme do Governo nas rendas excessivas do setor elétrico de forma a reduzir o peso dos CIEG na tarifa de eletricidade (Teixeira, 2013a). O responsável da Confederação da Indústria Portuguesa, António Saraiva, reconhecia que, apesar do esforço observado na redução dos custos que oneravam os preços de eletricidade, não tinha sido ainda conseguida a necessária “equidade”, porque a redução atingira “mais a indústria transformadora e menos a produção renovável e os produtores de eletricidade” (Teixeira, 2013b, p. 16). Os responsáveis da indústria nacional apontavam deste modo para a importância de “limitar os montantes correspondentes às rendas” de forma a tornar o preço da energia elétrica competitiva em Portugal (Teixeira, 2013b, p. 16).

---

<sup>103</sup>A APIGCEE abrange setores-chave da indústria portuguesa – automóvel, cimenteira, siderúrgica, petroquímica, mineira, adubeira e química de base, cujos consumos de eletricidade representam no seu conjunto quase 10 por cento do consumo nacional e mais de 25 por cento de toda a indústria portuguesa (Teixeira, 2013a).

Tema quente de muitas das missões conjuntas de avaliação do programa de ajustamento económico de Portugal, a energia ainda não era um dossiê fechado no final de 2013. A evolução negativa do consumo de eletricidade, associada a outros fatores externos e não controláveis, colocou em causa alguns dos pressupostos do plano de sustentabilidade do setor elétrico (Governo de Portugal, 2013). A ERSE estimou uma dívida tarifária de 4,44 mil milhões de euros em 2014, uma marca histórica, depois dos quase 3,7 mil milhões atingidos em 2013 (ERSE, 2013b).

Com o défice tarifário fora de controlo, o Governo português anunciou em outubro de 2013 um segundo pacote de medidas que permitiria um corte adicional nos custos do sistema elétrico de 1.400 milhões de euros. Este corte foi decidido nas oitava e nona avaliações do programa de assistência financeira. A proposta, prevista no orçamento de Estado para 2014, contemplava a criação de uma contribuição extraordinária sobre os operadores económicos do setor energético com o objetivo de manter a sustentabilidade do défice tarifário e, em paralelo, ajudar a cumprir a meta do défice orçamental de 4 por cento e de equidade de esforços na consolidação orçamental.<sup>104</sup> O ministro do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia explicava que, por “razões de justiça e equidade” nos esforços de consolidação orçamental, era justificável a contribuição extraordinária sobre o setor energético (Machado, 2013, p. 26).

Os responsáveis das maiores operadoras energéticas em Portugal manifestaram-se contra a nova taxa, nomeadamente a EDP, a Galp e a REN. A EDP foi a primeira a reagir, pela voz do presidente do conselho geral e de supervisão que rejeitou a ideia. O “braço de ferro” tornou-se evidente (Mendes, 2013, p. 14). Eduardo Catroga considerou que a nova taxa colocaria em causa os pressupostos nos quais se realizara a privatização da EDP, bem como a credibilidade do Estado junto dos investidores internacionais (Mendes, 2013). Na sua opinião, a medida constituía uma “violação dos contratos assinados” e teria repercussões nos preços para o consumidor (Peixoto, 2013, p. 5). A 16 de outubro de 2013, a EDP referia em comunicado que o impacto líquido de impostos para a EDP desta contribuição extraordinária seria de cerca de 45 milhões de euros em 2014, mas lembrava que o Orçamento do Estado propunha uma redução da taxa de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC) de 25 para 23 por

---

<sup>104</sup> O Governo previa que a contribuição gerasse uma receita de 150 milhões de euros, dos quais 50 milhões de euros seriam destinados à redução da dívida tarifária do setor elétrico e medidas de eficiência energética (acedido a 14 de dezembro de 2013 em <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-do-ambiente-ordenamento-do-territorio-e-energia/mantenha-se-atualizado/20131015-maote-energia.aspx>).

cento, mantendo-se a derrama estadual de 5 por cento sobre o lucro tributável superior a 7,5 milhões de euros (EDP, 2013c).

O semanário Expresso noticiou: “Tem havido conversações ao mais alto nível para que o imposto não avance. Mas o Governo português não quer perder a face em Portugal, onde as chamadas rendas excessivas sobre o sector elétrico são um tema quente” (Campos, 2013, p. 21). Com efeito, quando o Governo decidiu criar a contribuição extraordinária no Orçamento do Estado para 2014, os protestos institucionais junto do Governo foram lavrados diretamente pelo maior acionista da EDP, e não pelo seu presidente executivo (Prado & Garrido, 2014, p. 30). A *China Three Gorges* contestou a aplicação da taxa aos produtores de energia prevista no Orçamento de Estado para 2014, alegando que, no momento da compra de 21,35 por cento da EDP, não estava prevista esta tributação adicional (Alves, 2013). O presidente da *China Three Gorges* defendia a manutenção da estabilidade regulatória e dos impostos para que os investimentos previstos não fossem comprometidos (Campos & Costa, 2014). A taxa extraordinária sobre a energia elétrica era “uma pedra no sapato na relação institucional entre a EDP e o Executivo” (Campos & Costa, 2014, p. 12), mas a EDP não conseguiu evitar a cobrança da contribuição especial.

A DECO continuou a defender a renegociação dos instrumentos responsáveis pelo crescimento dos CIEG. Jorge Morgado, secretário-geral, reconheceu que, apesar do esforço feito na redução destes custos, o preço da eletricidade ainda era muito elevado (Figueira, 2013). O dirigente propôs um corte de 30 por cento no valor global dos CIEG, alegando que, ao nível destes custos, tudo devia ser renegociado, uma vez que “O Governo rasgou o contrato social com as famílias, mas diz que não pode renegociar quase nada com as empresas. (...) [O Governo deve forçar a negociação] e rasgar contratos se for preciso, invocando o período de exceção que se vive” (Figueira, 2013, p. 4).

Numa recomendação entregue ao Governo, em novembro de 2013, a Autoridade da Concorrência pedia a revisão dos CMEC (Autoridade da Concorrência, 2013a) e sugeria a realização de uma “auditoria independente no sentido de proceder à avaliação do risco de sobrecompensação e um apuramento dos auxílios concedidos no passado em excesso”, resultado da ausência de comportamentos eficientes de gestão da EDP (Autoridade da Concorrência, 2013a, p. 7). A recomendação surgiu na sequência do

aumento muito significativo nos custos dos serviços de sistema a partir de 2012 detetado pela ERSE.<sup>105</sup>

Segundo a Autoridade da Concorrência, a forma de cálculo dos CMEC permitia à EDP controlar a compensação financeira auferida, nomeadamente no que se referia aos serviços de banda secundária nos quais a EDP tinha posição dominante. O regulador destacou, ainda, que a EDP tinha “um conflito de interesses na gestão das centrais CMEC”, uma vez que a elétrica presidida por António Mexia também operava centrais em regime de mercado:

Do facto de a EDP não ter um incentivo explícito a maximizar as receitas de serviços de sistema com centrais em regime CMEC, poderão verificar-se comportamentos menos eficientes do ponto de vista económico, conduzindo, tudo o resto constante, a compensações suportadas pelos consumidores mais elevadas do que aquelas que poderiam ser pagas na base de comportamentos optimizadores. (Autoridade da Concorrência, 2013a, p. 5)

A Autoridade da Concorrência entendeu que o risco de sobrecompensação no auxílio concedido era “um fator de distorção da concorrência”, dado que permitia à EDP “ampliar a vantagem económica sobre os seus concorrentes” (Autoridade da Concorrência, 2013a, p. 6). O documento entregue ao Governo indicava ainda que as compensações CMEC contabilizadas pela EDP representavam entre 14,9 e 34,2 por cento dos resultados antes de impostos do grupo. De acordo com a mesma fonte, entre 2009 e 2012, o peso dos CMEC contabilizados pela EDP aproximava-se de um terço dos respetivos resultados antes de impostos (Autoridade da Concorrência, 2013a).

Numa audição na Assembleia da República, em 5 de fevereiro de 2014, António Ferreira Gomes, presidente da Autoridade da Concorrência, reafirmou que o mecanismo CMEC proporcionava incentivos errados à EDP (Gomes, 2014). O responsável acrescentava “Isto é quase como o Ovo de Colombo. Depois de se ver como funciona é fácil” (Prado, 2014a, p. 14). A imprensa escrita destacou que a EDP “não utiliza as centrais que beneficiam os CMEC de forma eficiente, não tem o incentivo, porque alguém, no fim do dia, paga a factura, leia-se os consumidores” (Costa, 2013, p. 52) e possuía na prática a “capacidade de manipular o cheque” que recebia do Estado em cada ano (Prado, 2014a, p. 14).

Por conseguinte, à pressão da Troika para a revisão dos CMEC juntou-se o apoio da Autoridade da Concorrência e da própria ERSE. Um movimento que poderia

---

<sup>105</sup> Uma parcela dos CMEC é a receita de serviços de sistema, que remunera as centrais quando estas preenchem períodos de desequilíbrio na relação entre a oferta e procura no mercado grossista ibérico (Gomes, 2014). A análise da Autoridade da Concorrência incidiu sobre os ganhos que a EDP conseguia nos serviços de sistema, beneficiando da posição de domínio na produção hidroelétrica (Autoridade da Concorrência, 2013a).

pressionar o Governo a assumir uma posição de força nas negociações com a EDP, sobre aquele que era apontado como um dos principais encargos políticos da fatura elétrica (A.M. Gonçalves, 2013). Acusada de continuar a beneficiar de “rendas criadas à custa dos consumidores e da economia”, a EDP continuou a ser alvo de críticas (Campos & Gozblau, 2014, p. 14).

No relatório da décima avaliação ao programa de assistência a Portugal, a Comissão Europeia reafirmou as preocupações já manifestadas em anteriores avaliações, em linha com o posicionamento do Fundo Monetário Internacional: as rendas que persistiam no setor elétrico eram uma ameaça à competitividade da economia portuguesa (European Commission, 2014a). O relatório da instituição europeia destacava, ainda, que as medidas implementadas até ao momento para eliminar o défice tarifário até 2020 e assegurar a sustentabilidade do sistema pareciam ser insuficientes (European Commission, 2014a). No final de abril de 2014, o Governo apresentou um terceiro pacote de medidas para reduzir os custos da energia, não apenas dirigido às empresas elétricas mas a toda a área da energia. O ministro do Ambiente e Energia, Jorge Moreira da Silva, assumia em junho de 2014 que a tarefa estava concluída e já não existiam rendas excessivas no setor elétrico (Andrade & Sargeant 2014).

A percepção de que a EDP não tinha contribuído o suficiente para a sustentabilidade do sistema elétrico e a redução da fatura de eletricidade continuava a dominar a agenda mediática. Com efeito, os meios de comunicação denunciaram que o presidente da EDP conduziu o grupo até à saída da Troika com algumas perdas, “mas o rombo podia ter sido maior. Os ganhos nas barragens (CMEC) e eólicas ficaram, no essencial, inalterados. Os cortes nas rendas da energia foram dispersos por vários `players`, atenuando, assim, o impacto nas contas da EDP” (Prado, 2014b, p. 6). Três anos após o arranque do PAEF, a EDP contabilizava “dezenas de milhões de euros de perdas decorrentes dos cortes nas rendas da energia, mas não só a EDP escapou a cortes mais profundos no seu negócio em Portugal, como também conseguiu `segurar` os dividendos dos accionistas”, escrevia o Jornal de Negócios (Prado, 2014c, p. 22).

O Quadro 4 apresenta as datas dos principais eventos ou documentos que colocam pressões institucionais à EDP, no período de 2010 a 2014.

**Quadro 4: Momentos-chave durante o período de 2010 a 2014**

<b>Data</b>	<b>Principais eventos ou documentos</b>
Abril 2010	Entrega do manifesto para uma nova política energética
Novembro 2010	Parecer do conselho tarifário da ERSE
Dezembro 2010	Entrega da petição da DECO na Assembleia da República
Janeiro 2011	Debate, na Assembleia da República, sobre “Regulação, preços e concorrência no setor energético”
Fevereiro 2011	Exposição da comissão especializada em energia da Ordem dos Engenheiros sobre o preço da energia nas sessões parlamentares
Mai 2011	Apresentação do acordo entre as autoridades portuguesas e a Troika sobre o PAEF
Setembro 2011	Proposta do Ministério da Economia de lançamento de uma contribuição especial sobre a produção de energia
Dezembro 2011	Formalização da venda de 21,35 por cento da EDP à <i>China Three Gorges</i>
Janeiro 2012	Entrevista polémica de Henrique Gomes ao Jornal de Negócios
Janeiro 2012	Relatório da Secretaria de Estado da Energia “ <i>Rents in the electricity generation sector</i> ”, no âmbito da medida 5.15 da segunda revisão do Memorando de Entendimento
Fevereiro 2012	Terceira avaliação da Troika sobre o cumprimento do PAEF
Março 2012	Demissão de Henrique Gomes
Março 2012	Críticas à atuação de António Mexia no dossiê dos cortes nas rendas da energia
Mai 2012	Anúncio, em Conselho de Ministros, do primeiro pacote de medidas para cortar as rendas da energia
Junho 2012	Quarta avaliação da Troika sobre o cumprimento do PAEF
Agosto 2012	Entrevista de Henrique Gomes ao Jornal de Negócios
Setembro 2012	Denúncia, na Comissão Europeia, sobre a alegada ilegalidade dos CMEC e da extensão do domínio hídrico
Março 2013	Sétima avaliação da Troika sobre o cumprimento do PAEF
Março 2013	Abebe Selassie critica preços da eletricidade
Abril 2013	Entrega do manifesto sobre a redução da despesa pública
Abril 2013	Entrevista de Álvaro Santos Pereira à SIC Notícias
Abril 2013	Entrevista de Henrique Gomes à SIC Notícias
Abril 2013	Entrevista de Álvaro Santos Pereira ao Diário de Notícias
Mai 2013	Siderurgia Nacional ameaça encerrar atividade em Portugal
Julho/agosto 2013	Queixas da APIGCEE e da Confederação da Indústria Portuguesa sobre os preços da eletricidade
Setembro 2013	Oitava e nona avaliação ao cumprimento do PAEF
Setembro 2013	Comissão Europeia abre inquérito sobre prolongamento das concessões hidroelétricas da EDP em 2007
Outubro 2013	Anúncio, em conferência de imprensa, do segundo pacote de medidas de cortes no setor elétrico
Outubro 2013	DECO propõe corte maior no valor global dos CIEG
Novembro 2013	Autoridade da Concorrência pede revisão dos CMEC e auditoria às receitas de serviços de sistema com centrais em regime CMEC
Dezembro 2013	Décima avaliação ao cumprimento do PAEF
Fevereiro 2014	Décima primeira avaliação ao cumprimento do PAEF
Fevereiro 2014	Anúncio, pelo Governo, do lançamento de uma auditoria ao mercado de serviços de sistema envolvendo centrais da EDP
Abril 2014	Anúncio, pelo Governo, do terceiro pacote de medidas

## 8.2 António Mexia nos meios de comunicação social

Esta secção tem por base a análise dos textos correspondentes às comunicações de António Mexia aos meios de comunicação social no período de 2010 a 2014. Um total de trinta e uma comunicações foi analisado. O Quadro 5 identifica as datas e os meios de comunicação social (jornais, revistas, estações de televisão e de rádio) em que foram divulgadas as comunicações de António Mexia.

### Quadro 5: Comunicações de António Mexia nos meios de comunicação social

<b>Data da comunicação</b>	<b>Comunicações de António Mexia</b>
20 de março de 2010	Entrevista ao Jornal i (pp. 24-27)
24 de julho de 2010	Entrevista ao semanário Expresso (pp. 48-56)
23 de setembro de 2010	Entrevista ao Diário Económico (pp. 34- 35)
13 de outubro de 2010	Entrevista Jornal de Negócios (pp. 6-9)
7 de dezembro de 2010	Declarações em conferência de imprensa
22 de dezembro de 2010	Declarações na comissão de Assuntos Económicos e Energia
6 de fevereiro de 2011	Entrevista ao Diário de Notícias (pp. 2-5)
17 de fevereiro de 2011	Entrevista à SIC Notícias (51 minutos)
5 de março de 2011	Entrevista ao semanário Expresso (pp. 6-8)
15 de abril de 2011	Entrevista à rádio TSF Rádio Notícias (3 minutos)
5 de maio de 2011	Declarações na conferência de imprensa de apresentação de resultados trimestrais
4 de julho de 2011	Entrevista ao Jornal de Negócios (pp. 18-20)
22 de dezembro de 2011	Entrevista à TVI (18 minutos)
11 de janeiro de 2012	Entrevista ao Jornal de Negócios (p. 14)
08 de março de 2012	Declarações na conferência de apresentação dos resultados anuais
08 de março de 2012	Entrevista à RTP1 (30 minutos)
26 de maio de 2012	Entrevista ao semanário Expresso (p. 13)
27 de maio de 2012	Entrevista ao Diário de Notícias (pp. 6-9)
Julho de 2012	Entrevista à EdpOn Revista (pp. 34-41)
23 de julho de 2012	Entrevista à RTP Informação (53 minutos)
17 de setembro de 2012	Entrevista ao Diário Económico (p. 22)
05 de outubro de 2012	Entrevista ao Diário de Notícias (pp. 30-31)
Dezembro de 2012	Entrevista à revista Marketeer (pp. 18-21)
06 de março de 2013	Entrevista à RTP1 (30 minutos)
26 de abril de 2013	Entrevista ao Jornal de Negócios (pp. 4-7)
13 de maio de 2013	Entrevista ao Diário Económico (pp. 4-8)
17 de junho de 2013	Entrevista à TVI 24 (57 minutos)
5 de julho de 2013	Entrevista ao Diário Económico (p. 12)
Agosto de 2013	Entrevista à revista Exame (pp. 31-40)
21 de setembro de 2013	Entrevista ao Diário de Notícias (pp. 6-9)
15 de fevereiro de 2014	Entrevista ao semanário Expresso (pp. 16-17)

A polémica que envolveu a EDP sobre a questão da fatura de eletricidade e das rendas excessivas no setor elétrico deu origem a várias acusações que assumiram contornos mediáticos. A cronologia dos eventos descritos na secção anterior, juntamente com a informação contextual apresentada nos capítulos 5 e 6, permitiu identificar as principais acusações dirigidas à EDP no período de 2010 a 2014. O

Quadro 6 resume as acusações colocadas à EDP e as correspondentes respostas estratégicas.

### Quadro 6: Acusações e respostas estratégicas da EDP

Acusações	Respostas estratégicas
Acusação 1: Os preços da eletricidade em Portugal são mais elevados do que nos restantes países da União Europeia.	Negação associada a uma estratégia de manipulação (“influência”)
Acusação 2: O aumento da fatura de eletricidade é da responsabilidade da EDP	Negação associada à estratégia de evasão (“proteção”)
Acusação 3: Os lucros da EDP devem-se à fatura de eletricidade	Negação associada às estratégias de evasão (“ocultação”) e manipulação (“cooptação”)
Acusação 4: A EDP beneficia de rendas excessivas respeitantes a contratos considerados ilegais	Negação associada às estratégias de provocação (“recusa” e “desafio”) e manipulação (“influência”)
Acusação 5: A EDP não participa no esforço pedido a todos os portugueses	Negação associada a uma estratégia de compromisso (“negociação”)

#### 8.2.1 Resposta estratégica à acusação 1: negação e manipulação

Nunca em Portugal se discutiu tanto a fatura da eletricidade como no período de 2010 a 2014. António Mexia sempre negou que os preços da eletricidade em Portugal fossem mais elevados do que nos restantes países da União Europeia e defendia que, naquilo que era a parte liberalizada de mercado, havia concorrência no setor elétrico. Os dois excertos seguintes ilustram a estratégia de negação, seguida por António Mexia em duas entrevistas, tal como apresentada por Elsbach (1994) (veja-se o Apêndice A para outros excertos adicionais):<sup>106</sup>

*A liberdade de mudar o canal de TV é maior do que a de mudar de fornecedor de electricidade... A electricidade é hoje mais barata que a da média da Europa e de Espanha. A liberdade de escolha do fornecedor, pelo menos nos industriais, é grande. Não é aí que está o desafio.* (Figueiredo & Suspiro, 2010, p. 27)

*A ambição da EDP é continuar em número um no índice [Dow Jones Sustainability Index]? (...) Neste momento é um sector em que há muita preocupação com os preços. Na Europa, os preços na Península Ibérica são os mais baixos.* (Proença, 2010, p. 35)

Como a organização se tornou alvo de redobradas acusações por parte dos vários grupos de *stakeholders*, a EDP começou a utilizar estratégias de resposta além da

<sup>106</sup> Optou-se por transcrever a negrito as questões colocadas nas entrevistas, sempre que estas se revelaram pertinentes para esclarecer a resposta estratégica adotada ou quando a ênfase colocada na questão mostrou claramente a importância que os constituintes externos colocaram sobre um problema social particular e, por conseguinte, a pressão institucional exercida sobre a EDP. A citação identifica o jornalista a quem António Mexia concedeu a entrevista.

simples negação. Com efeito, confrontada com as frequentes queixas dos representantes da indústria nacional e da DECO sobre o elevado preço da eletricidade em Portugal, a EDP adotou respostas estratégicas mais ativas. Em resposta às crescentes expectativas e exigências institucionais, a organização envolveu-se numa estratégia de manipulação, através da tática de influência.

António Mexia defendeu que o preço da eletricidade não era um problema para Portugal, para as famílias e para as empresas, e utilizou as estatísticas do Eurostat e do INE – duas referências institucionais com as quais pretendia tornar mais credíveis as suas alegações, consistente com Elsbach (1994) e Elsbach e Sutton (1992). Esta abordagem sugere uma tentativa, por parte da EDP, de influenciar a perceção dos constituintes externos sobre o preço da eletricidade em Portugal e, em particular, sobre o seu impacto na competitividade nacional, tal como evidenciado por Shapiro e Matson (2008).

O presidente da EDP apoiou-se em estatísticas do Eurostat para contestar que os preços da eletricidade em Portugal fossem superiores aos preços médios da União Europeia e de Espanha e, por conseguinte, sustentar que não era pelo preço da eletricidade que as empresas portuguesas não eram competitivas. O gestor desvalorizou ainda a questão, sublinhando o reduzido peso que o custo da eletricidade tinha para a generalidade das empresas e para o orçamento das famílias, apoiando-se igualmente em estatísticas do INE e do Eurostat. Indo ao encontro dos conceitos teóricos de Elsbach (1994), a evidência sugere que o presidente da EDP parecia acreditar que a referência a estas características normativas proporcionaria aos constituintes evidências válidas.

No âmbito do memorando de assistência económica e financeira a Portugal, o Fundo Monetário Internacional, a Comissão Europeia e o Banco Central Europeu pronunciaram-se sobre os elevados custos da eletricidade em Portugal e a falta de concorrência neste mercado, tal como mencionado anteriormente. Cingindo-se sempre às estatísticas europeias ou nacionais não ajustadas ao poder de compra dos cidadãos, António Mexia ripostou, repetidamente, que os preços da eletricidade em Portugal estavam abaixo da média da União Europeia. A seleção de dados divulgados pelo Eurostat é reveladora da tentativa do presidente da EDP de influenciar a perceção das audiências sobre o “mito” relacionado com a ideia de que a energia fazia parte do problema do crescimento económico.<sup>107</sup> Numa estratégia de resistência às expectativas

---

<sup>107</sup> Veja-se [http://economico.sapo.pt/noticias/preco-da-eletricidade-em-portugal-abaixo-da-media-da-ue\\_170067.html](http://economico.sapo.pt/noticias/preco-da-eletricidade-em-portugal-abaixo-da-media-da-ue_170067.html), acedido a 30 de novembro de 2013.

externas, o gestor sempre declarou que não fazia sentido centrar as críticas no setor elétrico nacional, que representava apenas 20 por cento do setor energético nacional. Os excertos retirados das entrevistas do presidente da EDP comprovam a adoção repetida da tática de influência em resposta à acusação que os consumidores portugueses se debatiam com preços elevados na fatura da eletricidade (veja-se o Apêndice B para outros excertos adicionais).

*Como sabe, o presidente da CIP, António Saraiva, disse recentemente que ... (Interrompendo) Eu sei, estávamos no mesmo sítio quando ele disse isso. **Ele tem razão?** O que ele disse é que há multinacionais a operar em Espanha e em Portugal que pagam uma factura maior no nosso país. Eu citei estatísticas europeias, de Eurostat! **Rebate essa afirmação, é isso?** Haverá sempre – eu estou a falar em termos médios – gente que poderá pagar mais e haverá gente, com certeza, que pagará menos. Neste momento, Portugal tem um preço da energia mais baixo. (Marcelino, 2011, p. 4)*

***Não pensou, em vez de distribuir dividendos aos acionistas e de aumentar aos trabalhadores, pensar também nos clientes?** Tem-se falado muito sobre o preço da eletricidade. Uma questão muito importante! Últimas estatísticas do Eurostat – não são nossas, as pessoas gostam de estatísticas europeias, aqui está, Eurostat. E a Eurostat diz-nos uma coisa: Portugal tem o preço quer nos domésticos quer nos industriais abaixo da média europeia e abaixo da Espanha. (J. G. Ferreira, 2011)*

***A questão das rendas excessivas foi muito debatida. Com razão?** Os portugueses podem estar descansados, no sentido em que a energia está do lado da solução em Portugal. Fala-se muito da energia elétrica, mas o grande problema em Portugal não está na eletricidade, que representa 20% da energia, está sim na nossa enorme dependência de petróleo, que representa 80%. Temo-nos concentrado em discutir o problema errado, quando no fundo temos de discutir como tornamos o País menos dependente do petróleo e mais eficiente do ponto de vista energético. Essa é a primeira questão. A segunda é que os preços em Portugal são mais baixos do que em Espanha, nossa vizinha, e do que a média europeia. Isso é verdade para as empresas, o que faz com que não se possa considerar que há um problema de competitividade pela energia elétrica. Ela só representa 1,7% dos custos das indústrias. No que diz respeito aos domésticos, às pessoas em sua casa, temos hoje preços, mesmo após a subida do IVA, que passou de 6% para 23%, inferiores aos de Espanha e ligeiramente superiores, em 1% ou 2%, à média europeia, por causa essencialmente da componente fiscal. A energia representa 2,5% do cabaz das famílias. Todos estes números são do Eurostat ou outras estatísticas europeias. Não temos, portanto, nem um problema de competitividade nem de qualidade de vida por causa da energia elétrica. (Marcelino & Baldaia, 2012, p. 9)*

***O chefe da missão do FMI na “Troika”, Abebe Selassie, mostrou-se desapontado com o facto dos preços da energia não terem descido com a liberalização. Esta constatação surpreende-o?** Surpreende-me porque não corresponde à realidade, quer para os clientes domésticos quer para os industriais. Desde o segundo semestre de 2007 até ao fim de 2011 – que é o último ano de estatística formal do Eurostat – o preço da energia em Portugal está significativamente abaixo da média europeia, abaixo de Espanha, abaixo da Irlanda. (...) **Mas como explica esta afirmação do responsável do FMI?** Tem de lhe perguntar, eu não consigo explicar. Os preços em Portugal estão mais baixos. (Costa & Lira, 2013, p. 6)*

***A situação em Portugal também é mais grave que em outros países, portanto as pessoas sentem de outra forma esse efeito. Ainda bem que faz essa questão do efeito relativo. Primeiro, alguém faz um desconto à EDP, Galp, a outro operador, no petróleo, no gás, no cimento porque vivemos em Portugal? Não. Estamos a falar de mercados internacionais, de “commodities”. Agora, sobre pesos relativos, confunde-se tipicamente em Portugal a energia com a electricidade. Porquê? Porque se falou muito***

*de rendas, mas a electricidade só representa 20% da energia em Portugal, os outros 80% são combustíveis fósseis, petróleo. Perdemos demasiado tempo a falar daquilo que vale 20% e falamos pouco do que pesa 80%. Enquanto na electricidade estamos abaixo dos preços da média europeia, nos combustíveis não sucede o mesmo. E em relação àquilo que é a capacidade de nos tornarmos menos dependentes, é na electricidade que temos feito esse esforço. Quanto é que a electricidade pesa no rendimento familiar? As últimas estatísticas, do INE, são 2,8%, a factura média anda à volta dos 50 euros. E mantém-se constante nos últimos cinco, seis anos, mas a dos combustíveis dobrou. (Costa & Lira, 2013, p. 6)*

***E os preços praticados?** O que as estatísticas mostram é que os preços em Portugal são tipicamente mais baixos do que a média europeia e mais baixos do que em Espanha. Depois diz-se que o preço da electricidade pode ser prejudicial à competitividade da economia portuguesa, e isso não é verdade. **Não é verdade? O FMI diz isso em todos os relatórios.** Basta olhar para a estatística. A única coisa que o FMI deve fazer é olhar para as estatísticas que os seus técnicos trazem na pasta. E as estatísticas são claríssimas, os preços em Portugal são mais baixos do que a média europeia. (Costa, 2014, p. 16)*

### **8.2.2 Resposta estratégica à acusação 2: negação e evasão**

A EDP era acusada de ter responsabilidades no aumento da fatura de eletricidade. Em resposta, a organização adotou uma estratégia de evasão. Mais especificamente, através do seu presidente executivo, a EDP tentou desvincular-se do problema seguindo uma tática de proteção.

António Mexia tentou reduzir o grau de escrutínio dos constituintes externos em relação à EDP, ao afastar a organização de qualquer responsabilidade no aumento da fatura de eletricidade, recorrendo à tática de proteção, em concordância com Elsbach e Sutton (1992). O presidente da EDP utilizou esta resposta tática durante o período de 2010 a 2013, quando a EDP enfrentava pressões e expectativas do Governo e dos restantes constituintes, cujas prescrições conflituavam com o próprio negócio da organização. Face às repetidas respostas defensivas com o uso desta tática, a evidência sugere, tal como teorizado por Elsbach (1994), a crença, por parte da gestão de topo da EDP, de que esta resposta pudesse ajudar a organização a lidar com as pressões provenientes do meio envolvente, tornando as negações mais lógicas e convincentes. E, nesse sentido, acredita-se que a EDP encarou esta tática como um mecanismo de proteção para minimizar as ameaças à legitimidade relacionadas com o aumento da fatura de eletricidade.

A partir da análise das comunicações de António Mexia verificou-se a adoção de cinco táticas de proteção usadas pelo presidente executivo da EDP para transferir a responsabilidade pelo aumento da fatura de eletricidade para agentes ou fatores externos e, deste modo, encontrar um bode expiatório para o problema, corroborando o estudo de

Lamin e Zaheer (2012). De seguida, apresentam-se as cinco táticas de proteção, bem como exemplos de excertos retirados das comunicações de António Mexia, destinados a ilustrar as explicações para os resultados apresentados (veja-se o Apêndice C para outros excertos adicionais).

*Tática de proteção 1: A EDP não tem nada a ver com o estabelecimento de tarifas de eletricidade. O preço da eletricidade é definido pela ERSE ou pelo mercado.*

No início de 2010, o setor elétrico estava sob ataque na questão das tarifas. António Mexia usou a tática de proteção para afastar qualquer responsabilidade da EDP no estabelecimento da tarifa elétrica, argumentando que a tarifa de eletricidade era definida pela ERSE no mercado regulado e pela concorrência no mercado livre. A referência a um procedimento normativo, a ERSE, parece apoiar a recusa do presidente em assumir que a EDP tivesse qualquer responsabilidade no aumento da fatura de eletricidade.

*A EDP tem fortes lucros, contudo os portugueses queixam-se do preço de luz e consideram-no injusto. O que tem a dizer-lhes? O preço da luz é fixado pelo regulador e pelo mercado. Infelizmente, quando a energia está mais baixa não há notícia e no trimestre em que está acima da média é notícia. Mas os factos são factos. Os preços por bruto são hoje dos mais baixos da União Europeia. Essa percepção é uma lengalenga.* (Amorim, 2010, p. 54)

*Está percebido! Mas em relação à petição da Deco: há margem, ou não, para baixar a curto prazo o preço da factura? Gostava que, mais uma vez, ficasse claro: o estabelecimento do preço da factura tem a ver com decisões – ou do regulador, na competente regulada, ou de opções de política energética – que não nos competem. Quer a primeira, quer a segunda, não temos nada a ver com o assunto. E, na componente “energia”, tem a ver com concorrência. A EDP, hoje, tem forte concorrência, em particular dos operadores espanhóis: da Endesa, da Iberdrola, da Gás Natural... todos.* (Marcelino, 2011, p. 4)

*Tática de proteção 2: A EDP garante que, na fatura da eletricidade, está a funcionar como agente cobrador de terceiros, pois a política energética é definida pelo Governo.*

O presidente da EDP tentou desligar-se do problema, dizendo que a EDP não tinha nada a ver com os CIEG, pois a organização limitava-se a cobrar para depois entregar a receita. Este esclarecimento surgiu na sequência da petição lançada pela DECO, que defendeu o corte de custos na fatura de eletricidade. Com efeito, na origem da petição entregue pela DECO no Parlamento, em dezembro de 2010, esteve a polémica em torno do elevado valor dos CIEG, conforme discutido na secção anterior. A EDP quis deixar claro que havia um conjunto de custos que cobrava na fatura que se

prendiam com a política energética definida pelo Governo e não com a vontade da empresa.

Numa conferência de imprensa, no dia 7 de dezembro de 2010, António Mexia, sublinhou que metade da fatura não era energia e garantiu que estava a funcionar como agente cobrador de terceiros, ficando com apenas 48 euros por cada 100 que cobrava ao cliente, ou seja, apenas metade do valor se destinava a remunerar o negócio da EDP (Gonçalves, 2010b). Esta evidência da tática de proteção foi também encontrada nalguns excertos das entrevistas de António Mexia.

*Mas não vai permitir baixar a factura? Toda a gente está de acordo para que os preços desçam: seja a electricidade, seja a água, seja... Uma questão essencial é: a factura da electricidade não é a factura da EDP. A EDP, em muitos casos, em mais de 50% dessa factura, cobra para terceiros, para outros operadores eléctricos, para operadores de renováveis, para co-geração, para os municípios, para, obviamente, a Electricidade da Madeira e a Electricidade dos Açores não terem um sobrecusto em relação àquilo que é o continente. Ou seja, é um veículo político. (Marcelino, 2011, p. 4)*

*O senhor vê a sua fatura de energia elétrica em casa? Sente-se confortável com os mais de 50 por cento de parcelas que lá aparecem para além da eletricidade? Tenho subsídios para as pessoas da Madeira e dos Açores não pagarem a eletricidade mais cara; tenho a cogeração, isso é eletricidade; tenho as renováveis que, como já vimos, no que diz respeito às eólicas não introduzem um sobrecusto. Nas outras, obviamente, estamos a apostar em tecnologias que não só criam emprego, mas também reduzem a nossa dependência e fazendo aí temos de ser moderados. Depois, estamos a falar das Câmaras Municipais. São opções de política económica. O que eu estou a dizer é que não podemos perder de vista aquilo que são os objetivos que estão por detrás, não são definidos pela EDP. Não tenho de os comentar, são aqueles que foram definidos ao longo de muitos anos. (J. G. Ferreira, 2011)*

*Na sequência da denúncia da DECO quanto à composição da fatura da eletricidade, mesmo depois das explicações que foram dadas, as pessoas continuam a pensar que pagam a eletricidade mais cara da Europa. Para nós essa questão foi importante. Desde logo porque nos permitiu explicar que, em mais de metade da fatura para os domésticos, a EDP está a cobrar para terceiros. Acho que a mensagem passou. Fizemos um estudo de opinião que concluiu que as pessoas perceberam que há ali muita coisa que não tem que ver com energia. Importa repetir mais vezes? Então é isso que faremos. (Lima & Andrade, 2011, p. 6)*

*Tática de proteção 3: A EDP sublinha que parte da produção em regime especial não tem nada a ver com as energias renováveis.*

Como abordado no capítulo 5, os incentivos e apoios ao setor conduziram à criação dos CIEG, que assumiram valores elevados nas faturas dos consumidores e colocavam em causa a sustentabilidade económico-financeira do sistema elétrico nacional. A DECO pediu um corte nos custos da política energética. O líder da EDP defendeu que essa política era necessária.

Nos CIEG estavam incluídos os sobrecustos da produção em regime especial, referentes às energias renováveis e não renováveis. Do lado da oferta de eletricidade, António Mexia deu o seu apoio às energias renováveis, realçando, porém, que era “fundamental” apostar nas tecnologias mais maduras, nomeadamente a energia eólica, e separar as várias tecnologias da produção em regime especial (Prado, 2011a). Para o presidente executivo da EDP era necessário separar as várias tecnologias da produção para que o público não ficasse com uma ideia errada do verdadeiro custo de produção da eletricidade com base em energias renováveis.

Em dezembro de 2010, António Mexia foi ouvido na Assembleia da República pela Comissão de Assuntos Económicos e Energia, a quem apresentou a versão da EDP sobre o impacto destas tecnologias no setor elétrico. O presidente da EDP sublinhou que a produção em regime especial se dividia em 55 por cento de eólicas e 45 por cento de cogeração, beneficiando esta última essencialmente a indústria e não tendo nada a ver com as energias renováveis (“Sobrecustos das renováveis”, 2010). A tática de proteção é igualmente visível em entrevistas:

*Mas a curto prazo pode haver aumentos por causa disso? (...) Temos é de ter o cuidado de não meter tudo nas renováveis. Primeiro, 45% daquele custo, chamado as “produções de regime especial”, é co-geração. Co-geração não tem nada de renovável; é, basicamente, ou fuel ou gás. Temos de separar as coisas. (Marcelino, 2011, p. 3)*

*Mas teve responsabilidade pública na definição das políticas que levaram a estes custos de interesse geral ao apostar nas renováveis, ao apostar nas eólicas. Sempre o ouvi com este discurso. Não negue a paternidade dessa política. Nos CIEG, as pessoas gostam essencialmente de destacar aquilo que é a principal parcela, que é a produção em regime especial, que as pessoas geralmente associam às renováveis (...). 45 por cento da produção em regime especial é cogeração, que não tem nada de renovável (...). No fundo é um apoio à indústria. Portanto, quase metade não tem nada a ver com as renováveis. (J. G. Ferreira, 2011)*

Os principais argumentos contra a aposta política na produção de energia em regime especial não estiveram relacionados com a tecnologia, mas sim com a sua subsídio. António Mexia defendeu que as energias renováveis em Portugal não eram um sobrecusto estrutural. A negação era apoiada com argumentos institucionais e técnicos, tal como apresentada por Elsbach (1994). A referência aos objetivos institucionais incluiu o efeito positivo das energias renováveis na estabilidade dos preços da energia e na fatura energética nacional. O gestor afirmou que o principal problema de Portugal era um problema de défice externo e considerou fundamental, em Portugal, uma estratégia energética que apostasse nos recursos endógenos. António Mexia fez questão de recordar reiteradamente o contributo não negligenciável das

energias renováveis mais maduras para a balança comercial, no respeitante a importações evitadas através da redução da dependência dos combustíveis fósseis. O presidente da EDP combinou igualmente negações com referência a características técnicas, argumentando que o custo das energias renováveis em Portugal se situava abaixo da média comunitária e notando ainda que a tarifa eólica era a mais reduzida da Europa. António Mexia explicou que a energia eólica era totalmente competitiva, nomeadamente com uma central a gás, justificando a aposta neste tipo de tecnologia com base na sua eficiência. Os excertos que se seguem mostram a utilização estratégica de referências a características organizacionais. Além disso, os dados recolhidos indicam o recurso repetido do presidente da EDP a argumentos técnicos e institucionais para apoiar as suas explicações, que se prolongaram durante o PAEF a Portugal, como se constata nos excertos adicionais do Apêndice C.

***Há uma petição da Deco contra...** Antes da petição da Deco... Não tenho dúvidas nenhuma que, do ponto de vista de renováveis, é muito importante a aposta conjunta em vento e na hídrica – na qual nós temos, neste momento, o maior projecto de desenvolvimento hídrico de toda a Europa; são recursos próprios, substituem a importação. E, em conjunto, as renováveis, no ano passado, já pouparam a Portugal 850 milhões de euros de transferência de riqueza para o exterior. Ou seja, os portugueses têm de trabalhar menos horas, hoje, para importar a energia. Essa é que é a questão essencial. A energia é metade do défice externo, e o que nós estamos aqui a fazer é tratar do principal problema de Portugal, que é um problema de endividamento externo, de défice externo, metade do qual é energia. As renováveis, incluindo a hídrica, são fundamentais para que os portugueses não transfiram a riqueza para o exterior. Este é um aspecto crucial. (Marcelino, 2011, p. 3)*

***Defende com toda a frontalidade que aquilo que os consumidores pagam a mais da produção em regime especial na fatura deve ser mantido porque tem uma forte componente de energia eólica e ela justifica-se?** O que eu acho é que nós temos a tarifa eólica mais baixa de toda a Europa. É a mais baixa remuneração de todo o parque novo que há na Europa. O que estou a dizer é que não tem um sobrecusto significativo neste momento no curto prazo, evita importação e cria de forma estrutural a capacidade de Portugal gerar exclusivamente a partir de recursos próprios uma energia que pode ser 10 vezes mais barata do que a importada, para além de ser substituição de importações e muita criação de emprego. E esta é uma questão fundamental. (J. G. Ferreira, 2011)*

***Já alguma vez pensou que pode estar errado pelo menos numa parte disto?** Portugal, neste momento, tem mais de 40 por cento de energias renováveis. Com isso poupou no ano passado mais de 850 milhões de importações. (J. G. Ferreira, 2011)*

***Uma das razões pelas quais a EDP também cresceu foi a existência de um enquadramento político favorável para o sector energético. O que acontecerá se houver eleições em breve e um novo Governo quiser alterar a política energética?** (...) Não estou preocupado. Um parque eólico hoje, com o barril de petróleo a 105 dólares – mesmo tendo em conta a energia de backup térmica, que é necessária para as horas em que não há vento – é competitivo por exemplo com uma central a gás. (Lima & Andrade, 2011, p. 6)*

***Mas esse preço mais barato é uma porção residual da produção em Portugal [a maior parte da produção eólica do País é de parques mais antigos, com tarifas mais altas]. Você viajou ao longo da curva de aprendizagem. Nos primeiros parques em***

*Portugal falava-se de turbinas de 0,3 megawatts (MW). Hoje omitem-se duas coisas em algumas histórias sobre as renováveis. Primeiro, o impacto muito positivo que as renováveis têm na descida do preço da “pool” (no mercado grossista). Essa conta nunca é trazida para a contabilidade. E o discurso omite uma outra coisa, que é uma vantagem importantíssima do ponto de vista geracional: no fim do período das tarifas, tipicamente 15 anos, os parques eólicos estão totalmente em mercado com custos marginais perto do zero. Estruturalmente isto mostra que estes investimentos hoje vão baixar os preços da energia a prazo. Não temos dúvidas. (Prado, 2013b, p. 4)*

*Tática de proteção 4: Uma grande percentagem da capacidade eólica instalada em Portugal não é da EDP.*

Na discussão política sobre a produção de energia em Portugal, António Mexia defendeu que a EDP era apenas um dos operadores no mercado e argumentou que a quase totalidade do negócio da EDP Renováveis era fora de Portugal. Com efeito, o gestor observou que a EDP era a terceira maior operadora de eólicas no mundo, mas em Portugal só controlava 16 por cento das energias renováveis e 7 por cento de cogeração. A tática de proteção 4 é observada nos seguintes excertos retirados das comunicações do presidente da EDP:

*Eu deduzo outra coisa da sua resposta: nos setores que estão protegidos por contratos de longo prazo, nomeadamente nas energias renováveis, estão ao abrigo da concorrência. Isso é confortável para si? Não! Como somos líder mundial em renováveis, fizeram a dedução que temos o grosso das renováveis em Portugal. A EDP só tem 16 por cento das energias renováveis em Portugal. (J. G. Ferreira, 2011)*

*O presidente do BPI, Fernando Ulrich, diz que se quiserem que o sector bancário seja tão seguro como o elétrico se calhar também se justificava no sector bancário medidas como preços garantidos. “Com rentabilidade garantida para o acionista nós levantaremos mais capital”, afirmou a propósito de eventuais aumentos de capital na banca. Como vê estes comentários que apontam para a existência de protecionismo ao mercado elétrico? Esse comentário não faz sentido nenhum. E em relação às renováveis, a EDP, apesar de ser um dos líderes mundiais na matéria, tem apenas 16% daquilo que são os regimes de produção especial em Portugal, somos claramente minoritários. E o que temos foi obtido através de concurso, num mercado totalmente aberto e concorrencial. Mas não vou falar de outros sectores que muitas vezes beneficiaram de políticas expansionistas, de fomento da política “a cada pessoa a sua casa”, etc. que depois criaram alguns dos problemas com os quais vivemos hoje. (Lima & Andrade, 2011, p. 6)*

*O prazo termina no final do mês, a Troika faz depender da solução deste compromisso a próxima tranche de empréstimo a Portugal. (...) Muitas vezes [a atenção] centra-se na EDP, mas há muitos outros operadores. Em particular, a EDP só tem 16 por cento das renováveis em Portugal. Há 84 por cento que são de outros operadores. (Sousa, 2012)*

*Tática de proteção 5: A EDP observa que o aumento do preço da eletricidade deve-se a outros fatores que não o custo das renováveis.*

Sobre a subida das tarifas de eletricidade, António Mexia atirou a responsabilidade para a evolução internacional dos combustíveis fósseis. Por

consequência, segundo a EDP, a culpa da subida das tarifas nem era do custo da produção com tecnologia renovável. O gestor sublinhou ainda que grande parte da dívida tarifária gerada em Portugal nasceu em 2008, na sequência da subida dos preços dos combustíveis fósseis e da não repercussão do seu impacto nos preços finais da eletricidade, conforme sugerem os vários excertos retirados das comunicações do presidente da EDP:

*Contesto o facto de o senhor ter participado na definição, ou ter beneficiado, com uma política que leva a que haja muitos mais custos, leva a que na mesma fatura apareçam 10 ou 15 parcelas, e leva a que o preço final seja superior, e esse sim tem subido muito. No MIBEL, os preços até têm afundado no dizer do regulador, mas a fatura, na verdade, não tem parado de subir. A principal questão na subida da energia é que o Brent subiu 70 por cento num ano, em 2009, e subiu 20 por cento em 2010. O carvão subiu 2 por cento em 2009 e 43 por cento em 2010. (J. G. Ferreira, 2011)*

*Na situação em que agora nos encontramos devia deixar de haver subsídio à produção eólica? É que isso baixaria a fatura da eletricidade... Não. O défice (tarifário) foi criado em 2008 em Portugal pela subida dos preços dos combustíveis fósseis. Não tem nada a ver com as renováveis (...). (Lima & Andrade, 2011, p. 6)*

*E têm motivos para estarem preocupadas. Um operador concorrente da EDP, a Endesa, afirmou que acredita que os preços vão subir... A evolução dos preços resulta essencialmente da evolução também dos preços dos combustíveis fósseis. Muito se tem falado também da existência de um défice tarifário da eletricidade em Portugal, e que nasceu essencialmente em 2008. Porquê? Pela subida, ao contrário do que se diz muitas vezes que tem a ver com os custos das renováveis ou os subsídios das renováveis, do petróleo e do gás. (Sousa, 2012)*

*Quem paga essa energia sabe que paga uma brutalidade, paga 30 por cento da fatura em energia, o resto não é energia... (...) O défice tarifário não tem nada a ver com as renováveis. O défice tarifário nasceu porque, em 2008, o preço do petróleo passou de 70 para 140. O preço em Inglaterra sobe 40 por cento; na Alemanha sobe 30 por cento e em Portugal sobe 4 por cento. O que acontece é que se fica a dever. (Sousa, 2013)*

Ao comentar o aumento da eletricidade, o presidente executivo da EDP também colocou o ónus numa razão fiscal. António Mexia explicou que o aumento do IVA de 6 para 23 por cento esteve, à época, na origem dos aumentos do preço da eletricidade. O gestor sublinhou ainda que se não se tivesse em consideração a subida do IVA em Portugal, a eletricidade seria, em 2013, mais barata do que na média dos países membros da União Europeia:

*É importante sublinhar que o preço da energia em Portugal é estruturalmente, desde 2007, mais baixo do que em Espanha e mais baixo do que a média europeia. Em particular para as empresas, essa diferença é muito significativa a favor de Portugal, o que a torna, no fundo, um contributo para a competitividade da economia e, recentemente, para as pessoas em casa deve-se essencialmente à subida do IVA. Ou seja, se Portugal praticasse o IVA da média europeia, e hoje esse IVA está acima da média europeia, os preços estariam totalmente em linha, não chegariam a 1 por cento acima da média europeia. (Sousa, 2012)*

*O chefe da missão do FMI na “troika”, Abebe Selassie, mostrou-se desapontado com o facto dos preços da energia não terem descido com a liberalização. Esta*

*constatação surpreende-o? (...) E, no caso dos domésticos, isso é sempre verdade até ao momento em que se deu a subida do IVA de 6% para 23%. Mas se considerássemos o mesmo IVA médio na Europa na electricidade, isto é, 16%, o preço de Portugal estaria abaixo da média europeia. (Costa & Lira, 2013, p. 6)*

### **8.2.3 Resposta estratégica à acusação 3: negação, evasão e manipulação**

A EDP era acusada de acumular lucros excepcionais à custa dos consumidores e da economia. As estratégias de evasão e manipulação foram utilizadas pelo presidente da organização como resposta às pressões institucionais. A estratégia de evasão manifestou-se nas táticas de ocultação da inconformidade em relação às regras e expectativas institucionais sobre a fatura de eletricidade cobrada aos consumidores. Por sua vez, a estratégia de manipulação envolveu a tática de cooptação.

O comportamento da EDP era visto como uma quebra do contrato social, tal como teorizado por Dowling e Pfeffer (1975). António Mexia negou que os lucros da EDP se devessem ao preço da eletricidade e, portanto, rejeitou que fosse o consumidor a suportar a atividade da EDP. A negação era acompanhada por argumentos técnicos e por uma estratégia simbólica de ocultação de informação sobre os resultados suscetíveis de minar a legitimidade organizacional, em conformidade com os argumentos teóricos de Ashforth e Gibbs (1990).

António Mexia alegou que os lucros da EDP eram uma consequência do processo de internacionalização e da maior eficiência no desempenho da organização. O presidente executivo pareceu acreditar que estes argumentos técnicos melhoravam a adequação das explicações e fez questão de sublinhar que mais de metade dos resultados da EDP eram gerados fora de Portugal.

A tática de ocultação manifestou-se através da apresentação repetida dos resultados da EDP em termos de EBITDA, numa tentativa de gerir a impressão de conformidade com as regras e expectativas institucionais. António Mexia enfatizou que o aumento no EBITDA era obtido graças ao crescimento no mercado internacional porque no mercado nacional o EBITDA da EDP não crescia desde 1997. Argumentou ainda que, em termos reais, o EBITDA da EDP em Portugal desceu cerca de 40 por cento naquele período, tendo sido mais do que compensado com o aumento dos resultados internacionais. Ainda em relação aos resultados da EDP, António Mexia também destacou a componente fiscal, sublinhando que a EDP era a empresa que mais

contribuiu para o IRC, tendo pago o equivalente a 10 por cento da receita total de IRC em Portugal.

A estratégia simbólica de ocultação de informação não evitou as críticas por parte de certos constituintes de que os preços aos consumidores estavam na base dos lucros históricos da EDP. Com efeito, a EDP obteve lucros de 1.125 milhões de euros em 2011, mais quatro por cento do que em 2010, representando o melhor ano de sempre do grupo. A este respeito, o Jornal de Negócios sublinhou que “O CEO da EDP já sabe como a opinião pública recebe estes números, num contexto de agravamento da factura eléctrica das famílias, redução de rendimentos e subida do custo de vida” (Prado, 2012d, p. 5).

A percepção de que a gestão seleccionou informação financeira foi revelada pelo próprio Henrique Gomes. Após a análise às contas de 2012 do grupo, o ex-secretário de Estado denunciou que o que os portugueses pagavam a mais era “drenado para fora da nossa economia” porque, apesar do volume de negócios ser superior nos mercados externos, o mercado português era o mais rentável para os acionistas (Gomes, 2013a, p. 35). Os constituintes externos podem ter percebido que estes argumentos contabilísticos não constituíam mais do que um artifício retórico, apoiando o argumento de Covaleski et al. (1995), destinado a legitimar a posição do grupo e a proteger os interesses dos seus acionistas, como previsto por Elsbach (1994) e Hopper e Powell (1985), porque a denúncia de que os lucros da operadora eram obtidos à custa dos preços elevados cobrados às empresas e às famílias portuguesas prosseguiu. Uma seleção da informação financeira a que os meios de comunicação social também não se mostraram indiferentes. Os excertos retirados das entrevistas ilustram a tática de ocultação e o recurso repetido a argumentos técnicos na tentativa de proteger a licença social para operar, de forma consistente com os argumentos apresentados por Bansal (2005), Bansal e Kistruck (2006) e Pfeffer e Salancik (1978) (veja-se o Apêndice D para outros excertos adicionais):

*Quando a EDP foi privatizada dependia a 100% de Portugal. Hoje, menos de 50% do resultado vem de Portugal. A remuneração das actividades reguladas caiu de 700 para cerca de 500 milhões de euros, o que mostra o aumento da eficiência. Não é a actividade regulada [leia-se o consumidor] que suporta a EDP. (Figueiredo & Suspiro, 2010, p. 25)*

*O grupo é muitas vezes criticado por ter uma renda monopolista que permite o alavancamento da empresa para a expansão no exterior. Como é que comenta? Isso é no mínimo uma verdade desactualizada. Em relação ao monopólio: 55% dos resultados da EDP vêm hoje de fora de Portugal; em 2015 esta será provavelmente uma empresa que terá mais de dois terços fora de Portugal. E em Portugal, no mercado liberalizado e em particular no industrial, temos já menos de metade do*

volume. *Eu tenho dito sempre que prefiro a concorrência.* (Prado, 2010, p. 6)

***Quando a EDP tem lucros de 1000 milhões de euros num modelo destes e os portugueses apertam o cinto, não acha que há aqui um desajustamento? Não acha que isto é completamente desfasado num país onde se sabe que o desemprego é de 650 000 pessoas, 11,1 por cento, e os salários estão a diminuir? Não acha que está a viver desfasado desta realidade? Não.*** Numa companhia que cresceu cinco vezes mais depressa do que a economia portuguesa, neste momento, 55 por cento dos seus resultados vêm de fora de Portugal. Sem esta capacidade de crescimento internacional não teria tido esse aumento dos lucros. Em 1997, a companhia era só em Portugal e os resultados operacionais em Portugal eram 1.6 mil milhões de euros. Treze anos depois, em 2009, os resultados operacionais são de 1.6 mil milhões de euros, ou seja, nominalmente os mesmos. Neste prazo, a energia gerada e distribuída aumentou 47 por cento, ou seja, as pessoas consumiram mais 47 por cento de energia. A inflação média foi de 2,6 por cento, isto é, a inflação foi de 30 por cento neste prazo. Se eu tenho nominalmente os mesmos resultados, quer dizer que estou a receber 30 por cento menos do que recebia em 1997. (J. G. Ferreira, 2011)

***Ontem, a empresa EDP anunciou os resultados de 2012. Os lucros caíram 10 por cento, mas, mesmo assim, foram na ordem dos 1.200 milhões de euros. Se eu me puser no lugar de um consumidor da EDP, com lucros desta dimensão não faz sentido reduzir o preço da eletricidade? É uma questão interessante e gostava de esclarecer as pessoas. Para já, os 1.000 milhões de euros. É preciso lembrar que estamos há 5 anos, desde 2008, de uma forma consistente, acima dos 1.000 milhões de euros. Os lucros devem-se essencialmente àquilo que é o crescimento internacional. Ou seja, em 2012, foi este o resultado apesar de em Portugal e em Espanha se ter verificado uma diminuição dos lucros, e também se ter verificado uma diminuição no Brasil, em virtude da menor procura e da intervenção legislativa e regulatória que nos diminuem obviamente as receitas.*** (V. Gonçalves, 2013)

***Quanto valem, afinal, a actividade regulada e os contratos da EDP em Portugal? Os resultados operacionais em Portugal já representam, neste momento, menos de 40% do total do grupo. Em termos de resultados em Portugal, a EDP registou, em 2012, em termos nominais, exactamente os mesmos que em 1997, ou seja, passados 14 anos, em termos reais, os resultados operacionais da EDP em Portugal são 40% abaixo do que eram no final do século passado, tendo a energia distribuída subido 60%. A principal actividade regulada em Portugal tem a ver com a distribuição e uma actividade regulada compete também com o investimento em dívida pública, que serve de referencial. O que vemos é que essa actividade regulada não tem uma remuneração excessiva.*** (Costa & Lira, 2013, p. 6)

***Uma empresa com a dimensão da EDP, com os lucros que tem obtido todos os anos, não devia, ou não podia, contribuir mais para o esforço que está a ser pedido a todos os portugueses? (...)*** A EDP hoje recebe em Portugal, depois de ter investido 15.000 milhões de euros, o mesmo que recebia há cerca de 10 anos. Os resultados em Portugal são os mesmos em termos nominais, ou seja, investimos 15.000 milhões de euros e os resultados desceram em termos reais quase 40 por cento. A EDP hoje, se não tivesse seguido o caminho da internacionalização, estaria numa situação muito complicada. Os lucros não têm nada a ver com nenhuma renda, com nenhuma situação anormal, têm a ver com uma gestão com uma estratégia adequada e com aquilo que a diferencia no meio das empresas elétricas europeias. (Sousa, 2013)

O presidente da EDP combinou igualmente negações com referências a características institucionais. À semelhança do uso de características técnicas, ao enfatizar que o crescimento do EBITDA ficou a dever-se, sobretudo, às operações nos mercados externos e à pressão contínua em termos de eficiência, António Mexia referiu características institucionais para apoiar as suas negações. À acusação de que os

consumidores portugueses estavam a suportar um sistema elétrico que favorecia a EDP, António Mexia negou que a subida de lucros se devia à fatura de eletricidade e apontou para o cumprimento de objetivos institucionais, nomeadamente para o papel da EDP como motor da economia nacional, enquanto maior investidor em Portugal e criador de emprego.

As considerações sobre a legitimidade e a adequação social revelaram-se importantes para a EDP a fim de proteger a sua licença social para operar. Na tentativa de tornar a empresa menos vulnerável à crítica externa, a divulgação de informações exclusivamente positivas e, portanto, sem referência a qualquer contributo ou impacto negativo da atividade da EDP, à semelhança das evidências encontradas no estudo de Neu et al. (1998), revelou a adoção de uma tática de *window dressing*. Numa economia caracterizada por uma forte quebra da atividade económica e deterioração acentuada das condições no mercado de trabalho, nomeadamente o aumento do desemprego e da sua duração, as referências ao impacto nacional da atividade da EDP no investimento e na criação de emprego parecem sugerir que o contributo da EDP para o desenvolvimento da economia portuguesa constituía uma prova social da legitimidade da EDP, consistente com Elsbach (1994). Esta foi a resposta do presidente da EDP aos que acusavam a organização de obter elevados lucros à custa dos preços da eletricidade praticados em Portugal e, portanto, de não cumprir a sua parte do contrato social. As reiteradas menções ao contributo positivo da EDP para a sociedade portuguesa, em particular para a economia nacional, estão patentes nos inúmeros excertos retirados das comunicações de António Mexia no período de 2010 a 2014 (veja-se o Apêndice D para outros excertos adicionais).

*(...) Chamo a isto um motor da economia. Se a economia tivesse outros motores como este, se tivesse empresas com a capacidade e a escala da EDP... A EDP, hoje, representa o seu valor acrescentado: 2,5% do PIB, quase 5% do investimento.*  
(Marcelino, 2011, p. 3)

***Não se compromete neste assunto [em baixar a curto prazo o preço da eletricidade]? Não é um compromisso. Estamos a fazer, é, o nosso papel: investir em Portugal, criar emprego, criar mais condições para que este sector também seja mais competitivo.***  
(Marcelino, 2011, p. 4)

***Tornou-se um hábil entrevistado que mais uma vez não respondeu à minha pergunta. Está a empresa desfasada da realidade económica neste momento? Não. Como maior investidor em Portugal, que no ano passado investiu 1.000 milhões de euros, se é estar desfasado investir 1.000 milhões de euros, concordo, então estamos desfasados. Se é estar desfasado pagar mais dentro da companhia, enquanto outras pessoas não o fazem, então estamos desfasados. Se é, no fundo, estar hoje a criar o maior projeto de investimento hídrico, que estava na gaveta, então estamos desfasados. Se é neste momento estar na linha da frente no que diz respeito às cidades, como o Inovcity ou o carro elétrico, então estamos desfasados. Temos estado a criar***

*condições para entregar hoje, como ontem, mas sobretudo criar uma empresa que não tem parado de crescer e que é um verdadeiro motor da economia portuguesa. Num momento em que é preciso ver: défice externo, estamos a contribuir para a sua redução; emprego, estamos a contribuir decisivamente para isso (...).* (J. G. Ferreira, 2011)

***O senhor ontem afirmou que 2013 vai ser um ano mais difícil para a EDP. Em que é que isto se vai traduzir para a EDP? Há, por exemplo, o risco de despedir pessoas, reduzir salários na companhia? Não! (...) Nós temos sido um empregador líquido, ou seja, no ano passado fizemos quase 400 estágios, empregamos mais 120 pessoas e, por isso, somos neste momento um criador de emprego quer no que diz respeito à EDP, quer no que diz respeito aos nossos projetos. Nós temos sido indiscutivelmente o maior investidor em Portugal. Mas esta criação de emprego é em Portugal ou no resto do mundo? Como estamos a crescer em todo o lado, é em todo o lado. Mas em Portugal, em particular, onde se situa neste momento 50 por cento, metade do investimento que a EDP faz nos 13 países onde está. Neste momento, é em Portugal com destaque para o projeto hídrico onde estamos a desenvolver ou acabamos três reforços de potência, o último dos quais o Alqueva. E estamos a construir mais sete barragens ou reforços de potência num total de comprometimento já de mais de 2.000 milhões de euros e vai alcançar os 3.000 milhões de euros. E que cria, entre empregos diretos e indiretos, 30.000 empregos.*** (V. Gonçalves, 2013)

***Há um desequilíbrio entre o social e o preço da energia elétrica. Não o choca? Sobre a questão social, eu não podia estar mais de acordo. A EDP é hoje o maior investidor em Portugal, o maior investidor português no estrangeiro. Investimos 7.5 biliões de euros desde 2005 até hoje. Vamos investir mais 5 biliões até 2020, melhoramos em 91 por cento a qualidade de serviço. Estamos, neste momento, a levar as empresas portuguesas a ter mais oportunidades quer cá dentro, quer fora de Portugal. Essa é a principal função da EDP.*** (Sousa, 2013)

Com o agravamento da crise económica e financeira, o incumprimento chegou às faturas de eletricidade. A EDP assistiu desde 2010 a um sucessivo aumento da dívida vencida dos clientes no mercado nacional. O agravamento da crise económica e o aumento dos preços da eletricidade, que afetaram famílias e empresas, foram algumas das razões apontadas para este panorama.

A tática de *window dressing* está patente nas declarações de António Mexia ao assumir que a redução da fatura de eletricidade fazia parte do modelo de negócio da EDP através da promoção da eficiência energética, não só ao nível do investimento em novas tecnologias, mas também em termos dos particulares e das empresas. A menção ao investimento da EDP em medidas de eficiência energética para ajudar os clientes a reduzir a fatura de eletricidade é usada para acomodar as pressões e expectativas sociais sobre o contributo da EDP para a redução do preço da eletricidade. Os resultados deste estudo parecem apontar para o facto de existir por parte da EDP uma tentativa de identificação com uma prática social legítima de apoio aos clientes na promoção da eficiência energética com o propósito permitir à organização gerir os significados dos seus atos de modo a parecer coerente com as expectativas sociais, tal

como defendido por Ashforth e Gibbs (1990), Dowling e Pfeffer (1975) e Elsbach (1994), como se pode verificar nos excertos das entrevistas:

***Que interessa à EDP promover a eficiência energética (menos consumo)? Vai contra o vosso negócio. Deve ser a prioridade número um em qualquer política energética. Só que a eficiência energética é um daqueles negócios estranhos: há notas de 100 euros no chão e ninguém as apanha. Quando se sabe que mudando para uma lâmpada de baixo consumo se poupa 80%, então porque não mudar todas? Há inércia. Temos tentado mudar isso e investimos para que as pessoas possam reduzir a sua factura e manter o conforto.*** (Figueiredo & Suspiro, 2010, p. 26)

***Qual o nível do incumprimento nos clientes da EDP em período de crise? Quantos clientes deixaram de pagar? É significativo ou não? O que é significativo é que as pessoas adotaram comportamentos diferentes, os quais nós fomentamos, como a eficiência energética com a redução no consumo. A EDP investe tipicamente entre 8 a 10 milhões de euros para ajudar as pessoas anualmente a poupar na sua fatura da eletricidade. E isso tem-se traduzido num comportamento mais eficaz por parte das pessoas. (...) A simples substituição de uma lâmpada, e a EDP distribuiu milhões de lâmpadas, reduz, por exemplo, comparando uma lâmpada eficiente com uma lâmpada normal, em 80 por cento o consumo.*** (Sousa, 2012)

*As pessoas em casa estão a controlar melhor os seus consumos como também começaram a olhar para aquilo que é a eficiência energética que nós temos insistentemente, a EDP, pugnado para que as pessoas sigam. Distribuimos, aliás, já praticamente 5 milhões de lâmpadas economizadoras. E cada lâmpada economizadora, em relação à lâmpada incandescente, poupa 80 por cento. O que nós queremos é criar uma relação com os nossos consumidores, uma relação de credibilidade, em que nós, no fundo, nos colocamos como prestadores de serviços, não vender só energia, não vender só eletricidade, mas vender os serviços e que as pessoas percebam que nós também as queremos ajudar a poupar.* (V. Gonçalves, 2013)

Como apontado por diversos autores (e.g., Bednar, 2012; Elsbach, 1994; Westphal, 1998; Westphal & Bednar, 2008), os líderes organizacionais podem usar ações com muita visibilidade para reduzir a pressão dos constituintes externos e dos meios de comunicação social. A tática de *window dressing* também se manifestou na tentativa de desviar a atenção dos constituintes, enfatizando ações com visibilidade que eram consistentes com as expectativas sociais (Ashforth & Gibbs, 1990; Zavyalova et al., 2012). António Mexia apontou para o apoio da organização a projetos que melhoravam a qualidade de vida das pessoas, promovidos pela Fundação EDP, entre os quais o projeto no campo de refugiados de Kakuma no Quénia, o programa EDP solidária, projetos de empreendedorismo social nas zonas de construção de novos aproveitamentos hidroelétricos e o mecenato cultural. Trata-se, portanto, de gestão das perceções sociais através de ações cerimoniais com as quais António Mexia pretendeu provar a adequação social da EDP, consistente com Elsbach (1994) e Meyer e Rowan (1977), conforme revelam os excertos retirados das entrevistas.

*Hoje, a EDP é reconhecida em todo o mundo, mesmo onde não temos projectos. Quando desenvolvemos um projecto para as Nações Unidas, com energias renováveis*

*no campo de refugiados de Kakuma, no Quénia, fomos parceiros de um mesmo nível que uma Microsoft. Isso, sendo algo distintivo, é bom para Portugal. Com os projectos das barragens conseguimos que, em pequenas terras, se crie esperança com empreendedorismo social. No último ano em Alfândega da Fé houve mais projectos, com o apoio da EDP, do que nos últimos 15. Tudo isto cria mais oportunidades, mais opções. A obrigação das empresas e das instituições é criar mais riqueza, mais oportunidades e é isso que temos vindo a fazer. (Pinto, 2012, p. 20)*

*Hoje em dia, por exemplo, é fundamental o Ciclo de Piano que temos na Casa da Música. Neste momento não haveria bailado em Portugal se não fosse o apoio da EDP. O prémio Jovens Artistas manter-se-á; o prémio Consagração de Artistas, que muitas vezes consagra carreiras menos óbvias, também. Tal como se mantém o apoio a tudo o que sejam projectos com qualidade. (Pinto, 2012, p. 20)*

***Mas de onde vêm os lucros?*** *A EDP há pouco mais de uma década tinha 100 por cento da sua realidade em Portugal. Neste momento, estamos em 13 países, temos 29 nacionalidades a trabalhar neste grupo, estamos desde Houston a Bucareste, passando pela África do Sul. Hoje, temos uma realidade muito diferente, mas uma realidade que sempre se preocupou com a questão do emprego, com a questão do investimento mas também com a questão social. A EDP andou anos a pedir a introdução da tarifa social. Ela existe hoje, e nós fomos o principal proponente da existência de uma tarifa social. (...) Ainda hoje pela questão social, lançamos a EDP solidária, um programa com 120.000 euros em 2004 e, neste momento, temos 1.500.000 euros só para este concurso. Foram 1.200 candidaturas de IPSS. Ninguém pode dar lições de social à EDP. (Sousa, 2013)*

A resposta da EDP às pressões institucionais também envolveu a estratégia de manipulação e manifestou-se através da tática de cooptação. Para lidar adequadamente com as críticas externas, António Mexia relacionou as negações com um procedimento institucional, o *Dow Jones Sustainability Index*, ao que tudo indica para apoiar as reivindicações de que não era o cliente português a suportar a atividade da EDP. A sustentabilidade era uma das bandeiras da EDP e a empresa era reconhecida entre as *utilities* com melhor desempenho ao nível mundial e europeu no *Dow Jones Sustainability Index*. Para o presidente da EDP, a liderança neste índice significava que a EDP se transformara numa empresa competitiva e global com um desempenho reconhecido que englobava não apenas a vertente económica, mas também as dimensões social e ambiental. A evidência apresentada sugere que o presidente da EDP usou estrategicamente a ligação institucional da EDP ao *Dow Jones Sustainability Index* para demonstrar o mérito e a aceitabilidade da organização perante os constituintes externos, tal como teorizado por Elsbach (1994) e Oliver (1991), e conforme observado nos excertos retirados das entrevistas. Uma tática expetável para uma organização que tinha o poder e os recursos para influenciar o seu ambiente, em concordância com DiMaggio (1988) e Shapiro e Matson (2008).

*Há dois anos conseguimos entrar no Índice Dow Jones Sustainability e este ano fomos os primeiros. Entrar nos índices é importante porque nos testamos. Tudo deve ser*

*mesurável, sobretudo nestas áreas em que pode haver outras interpretações: é só para ter a consciência tranquila. Não concordamos. Temos a convicção de que é necessário para a competitividade das empresas. O “triple bottom line” – economia, ambiente e social – é fundamental porque cria uma empresa mais ágil e pronta para a mudança. A sustentabilidade é isto: as empresas ficam mais equilibradas para enfrentar os desafios. (Proença, 2010, p. 34)*

*A EDP tem um contributo muito importante para a economia portuguesa, para a sociedade portuguesa, também com a maior fundação, que é quatro vezes maior do que a segunda maior fundação, com projetos do ponto de vista social. Nós somos líderes mundiais do ponto de vista da sustentabilidade social, do ponto de vista da sustentabilidade ambiental, do ponto de vista da maneira como aplicamos o dinheiro, e de como temos este equilíbrio de que tanto se falava – da participação das empresas e das pessoas na economia e na sociedade. (Sousa, 2012)*

*O exercício de gestão – que é verdade numa empresa, mas também numa ONG, num teatro, num hospital, na política – é transformar coisas complexas em resultados, em nome de um bem maior, de um propósito maior. (...) Isto implica que as pessoas tenham visibilidade total sobre tudo, sensibilidade social, e o caso da EDP é um caso óbvio. Nós fomos a companhia número um do mundo do setor do ponto de vista da sustentabilidade. Temos essa visão global: economia, ciência, arte. Esta responsabilidade social é vital. (V. Gonçalves, 2013)*

*A EDP acabou de ser nomeada, esta semana, a empresa número um do Dow Jones em termos de sustentabilidade: que fala de economia, que fala de resultados, que fala de social e de pessoas dentro e fora da companhia, que fala de ambiente. Fomos considerados a melhor empresa a nível mundial de todo o sector das empresas de eletricidade, gás e água. (Baldaia & Neutel, 2013, p. 9)*

Contudo, a tentativa de sinalizar que a empresa se comportava de acordo com as expectativas da sociedade nem sempre foi bem-sucedida. Como apontado por Maignan e Ralston (2002), a opinião pública pode ser cética acerca das verdadeiras motivações que sustentam a participação das empresas em assuntos sociais. Alguns constituintes externos perceberam a incorporação da sustentabilidade nos negócios do grupo, nomeadamente as intervenções da EDP junto das comunidades, com desconfiança e cinismo, consistente com Ashforth e Gibbs (1990), Desai (2011) e Zavyalova et al. (2012) e, por conseguinte, consideraram a condução destas atividades como um mero instrumento de promoção da imagem da EDP. Tal leva a que possa ser entendido como um fenómeno paradoxal, como defendido por Porter e Kramer (2011, p. 64): “...quanto mais a atividade empresarial abraça a responsabilidade corporativa, mais tem sido responsabilizada pelos fracassos da sociedade. A legitimidade da atividade empresarial caiu para níveis nunca vistos na história recente”.

#### **8.2.4 Resposta estratégica à acusação 4: negação, provocação e manipulação**

Os principais críticos da política energética defendiam que o aumento dos custos de eletricidade teve a sua origem numa opção de apoio às energias renováveis intermitentes, em paralelo com a concessão à EDP de ajudas de Estado consideradas “ilegais”. Os CMEC eram considerados um dos principais custos de decisão política que afetavam os CIEG, ou seja, os encargos que constavam na fatura de eletricidade dos portugueses. A EDP negou beneficiar de rendas excessivas associadas aos CMEC, bem como a ilegalidade destes instrumentos de compensação.

A inconsistência entre as pressões institucionais e os objetivos organizacionais induziu respostas estratégicas ativas. A EDP adotou uma estratégia ativa de resistência às exigências e expectativas institucionais ao manifestar publicamente a sua resistência à alteração dos contratos através de uma abordagem de provocação (Oliver, 1991). Na conferência de imprensa de apresentação dos resultados do primeiro trimestre de 2011 da EDP, as declarações de António Mexia eram reveladoras da tática de recusa adotada, ao sublinhar que os contratos não eram para rasgar e a organização não abriria mão do valor dos contratos assinados livremente pelas partes: “A EDP não abdica, não pode abdicar, daquilo que é o valor do contrato e este não é de ontem. É para ser olhado ao longo de todo o seu período de vida” (Agência Lusa de Informação, 2011, “Redução dos contratos”, para. 5).

A estratégia do Governo para reduzir os custos do sistema elétrico esbarrou com a oposição da EDP, que recusava uma revisão unilateral dos contratos assinados e a perda das receitas esperadas (Gonçalves, 2012a). O fim do défice tarifário até 2020 implicava uma série de alterações no setor elétrico. Quando, em 2011, começou a negociar o processo de revisão de tarifas com os produtores elétricos, que visava essencialmente acabar com o défice tarifário no setor, Henrique Gomes chegou a ter a disponibilidade de quase todos os interlocutores para uma redução progressiva dos subsídios (Ferreira, 2012b; Prado, 2012g). A exceção era a EDP, que se opunha sobretudo às alterações nos CMEC. António Mexia não queria ceder na rentabilidade que lhe era garantida pelos CMEC.

Em 2012, as duas partes, Governo e EDP, envolveram-se em disputas em torno das rendas do setor elétrico. Para o presidente da EDP, a questão da existência de rendas excessivas era um falso problema, em consonância com Dhalla e Oliver (2013), Elsbach (1994) e Marcus e Goodman (1991). Perante a incomensurabilidade dos interesses dos

intervenientes – acionistas, Governo e sociedade em geral – e a sua influência diferencial, apoiando o argumento de Neu et al. (1998), a EDP optou, num primeiro momento, por desafiar e rejeitar as exigências do Governo e da sociedade, a fim de atender às exigências dos seus acionistas. Com efeito, na defesa à acusação de beneficiar de rendas excessivas, a EDP reagiu indo além da mera negação e desafiando a legitimidade da acusação, em concordância com os resultados do estudo de Lamin e Zaheer (2012).

António Mexia aproveitou a apresentação das contas anuais da EDP, em 8 de março de 2012, para responder à acusação de beneficiar de rendas excessivas, defendendo que o estudo elaborado pela Secretaria de Estado da Energia, ainda antes da demissão de Henrique Gomes e que levou o Governo a essa conclusão, tinha “erros grosseiros, básicos” que o tornavam “inútil e inutilizável” (Ferreira, 2012b, p. 7; Prado & Garrido, 2012, p. 4). Numa tentativa de tornar as negações mais lógicas e convincentes, coerente com Elsbach (1994), o presidente da EDP apoiou as negações com referência a características técnicas, defendendo que “é um erro considerar que qualquer investimento que tenha uma taxa interna de rentabilidade (TIR) superior ao custo médio do capital tem uma renda”, acrescentando que “a TIR tem de ser superior ao custo do capital. Se não, não se investe!” (Prado & Garrido, 2012, p. 4). À semelhança da estratégia de negação, a provocação indicou uma resistência à alteração do modelo de negócio da EDP. Esta resposta estratégica também pareceu corresponder a um aviso dirigido aos acionistas de que a questão estava sob controlo e não se transformaria numa ação corretiva prejudicial à rentabilidade futura da organização, tal como evidenciado no estudo de Lamin e Zaheer (2012).

António Mexia foi categórico inúmeras vezes ao rejeitar a acusação de estar a beneficiar de rendas excessivas no respeitante à remuneração dos CMEC, o que dificultou a missão do Governo de reduzir os custos do sistema elétrico. A quarta avaliação ao programa de ajustamento português apontou para o corte insuficiente nas rendas do setor elétrico. Neste seguimento, António Mexia voltou a defender que esse entendimento era um erro, conforme mostrado nos excertos retirados da entrevista de 23 de julho de 2012 à RTP Informação.

*Acho que é claro que houve um erro nessa avaliação, que é um erro que, aliás, teve origem em Portugal, não tem origem em nenhuma outra documentação (...). (Faria, 2012)*

*A Troika está errada? A Troika referiu mais do que uma vez que tem rendas excessivas e têm de ser de novo cortadas. (...) Essas ideias não nasceram no relatório*

*da Troika, nasceram naquilo que foi a interface entre quem trabalhava com as pessoas da Troika. (Faria, 2012)*

*Acha que foi um problema criado por quem negociou o acordo? Não se sabe bem como é que ele surge, mas depois é fácil falar dele. Rendas excessivas. Ninguém sabe bem o que quer dizer. Rendas, dá aquele ar negativo; excessiva, então, é horrível. (Faria, 2012)*

O Governo entendeu que a empresa estava a ser beneficiada. Num contexto em que os interesses da EDP divergiam drasticamente das expectativas externas, a contestação às expectativas do ambiente institucional foi reforçada por manifestações de racionalidade organizacional, apoiando o argumento teórico de Oliver (1991). Numa tentativa de redefinir a opinião do público a favor da EDP sobre a adequação das suas ações, o presidente da EDP invocou direitos adquiridos para evitar a sua renegociação e garantiu que estava a receber exatamente aquilo que fora estipulado em 1996, aquando da celebração dos contratos. A posição igualmente defendida pelo presidente da EDP era que, sem estabilidade das regras, não havia novo investimento no setor elétrico porque uma eventual alteração dos contratos assinados com o Estado comprometia a credibilidade do país. Os excertos retirados das entrevistas ilustram a resposta desafiante da EDP ao ambiente institucional, baseada na apreciação do seu presidente executivo de que as expectativas sobre as alterações nos contratos não eram racionais nem aceitáveis.

*Gosto de deixar bem claro: não há rendas excessivas. Falamos aqui da questão da decisão de investimento. Nós não podemos alterar as regras do jogo em relação ao momento em que as pessoas tomaram a sua decisão de investimento. (...) Esses operadores tomaram a sua decisão, financiaram-se junto da banca, de acordo com as regras que existiam. A pior coisa que se pode fazer, num país que quer ter como objetivo a credibilização, a relação com os mercados, é estar permanentemente a alterar as regras do jogo, sobretudo quando se demonstra claramente que a decisão, no ano em que foi tomada, estava bem tomada. (Faria, 2012)*

*Mas esses contratos não estão desajustados da realidade actual? Não posso comparar o momento em que se toma a decisão de investir, o momento em que se contrata, e, depois, consoante me agrada ou não a evolução das taxas de juro, dizer que o contrato é bom ou mau. Estamos apenas a respeitar aquilo que são contratos e estes contratos não são diferentes de nenhum outro contrato. Os contratos são para ser respeitados. Essa é uma questão decisiva. (Costa & Lira, 2013, p. 6)*

*Os portugueses veem todos os dias contratos a serem quebrados, a começar pela segurança social. São temas muito diferentes. Na segurança social, as questões de fundo têm a ver com a sustentabilidade do sistema. Aqui, estamos a falar de outra coisa. É de dar o sinal de que existem regras estáveis para o investimento, e o investimento é a questão decisiva para Portugal. Porquê? Porque sem investimento não há crescimento, e sem crescimento não há sustentabilidade do nosso modelo de vida. (Costa, 2014, p. 17)*

A estratégia de provocação conduziu a uma reação negativa e de desconfiança por parte dos constituintes e dificultou a recuperação da legitimidade da EDP,

consistente com Ashforth e Gibbs (1991) e Lamin e Zaheer (2012). Para uma parte da sociedade, a atuação da EDP refletia o poder e a influência de uma das maiores empresas portuguesas na defesa das práticas e dos privilégios estabelecidos no setor elétrico nacional, apoiando os argumentos de DiMaggio (1988) e Shapiro e Matson (2008).

Associada à estratégia de negação e em resposta às crescentes pressões institucionais, o presidente da EDP também adotou outra resposta estratégica mais ativa – a estratégia de manipulação. Com efeito, o líder da EDP tentou alterar o conteúdo das próprias expectativas institucionais sobre a remuneração dos contratos do setor elétrico e a alegada ilegalidade dos CMEC através de uma tática de influência. A tentativa de influenciar as percepções dos constituintes incluía a menção aos estudos de universidades e de uma consultora que provavam não haver rendas excessivas. A referência estratégica a esta característica institucional era destinada a apoiar os argumentos do presidente da EDP de que a organização não beneficiava de rendas e demonstrar a sua credibilidade perante os constituintes externos, tal como teorizado por Elsbach (1994) e Elsbach e Sutton (1992).

*O sistema elétrico e a sua sustentabilidade têm estado na ordem do dia. De que forma é que isso pode impactar a EDP? A questão da sustentabilidade tem sido um falso problema. Eu tenho insistido em quatro coisas. (...) Quarto, o falso problema, também muito discutido ultimamente: a questão das rendas excessivas. Já tivemos oportunidade de partilhar com o Governo, e com os demais parceiros, que não há nenhuma renda excessiva. Isso resulta de um estudo com erros claros e temos dois estudos, um inglês e outro de uma universidade portuguesa, que demonstram a inexistência de rendas. Globalmente, a energia elétrica está do lado da solução. (EDP, 2012c, p. 41)*

*Um dos estudos que diz que não há [rendas excessivas] é do ISEG. (Faria, 2012)*

*A EDP provavelmente chamar-lhe-ia compensações. Não há rendas excessivas! Mas isto seria uma conversa muito longa. Não é verdade! Já houve um secretário de Estado que se demitiu por causa disso, portanto de facto existem. (...) Não, não é verdade. Nós tivemos, aliás, três estudos claros, um pela CERA, por pessoas do ISEG, (...) que confirmam aquilo que é a inexistência de rendas. (V. Gonçalves, 2013)*

A tática de influência manifestou-se igualmente pela referência oportunística ao papel da Comissão Europeia na aprovação dos CMEC. Com efeito, o presidente da EDP argumentou que estes instrumentos de compensação foram aprovados pela Comissão Europeia em 2004 em substituição dos CAE. A evidência sugere que a referência a este procedimento normativo provava, segundo António Mexia, que a legalidade dos contratos da EDP era inquestionável, à semelhança da legitimidade da organização,

como teorizado por Elsbach (1994) e Meyer e Rowan (1977), conforme o demonstram alguns excertos retirados das comunicações.

*Os CMEC vieram substituir os CAE e significam a contribuição de um sistema protegido a partir de 2004. Os nossos produtores estão protegidos, é o caso da vossa empresa, está protegida... (...) O CMEC é um CAE exigido pela Comissão Europeia no contexto da liberalização. (Sousa, 2013)*

*Recebem um bónus atribuído pelo Estado... (...) A queixa contra a EDP na União Europeia não tem nenhum fundamento. Isto foi feito com um contrato que resulta de um concurso internacional em que ganhou o mais barato. Os CMEC foram aprovados por Bruxelas com base no Decreto-Lei n.º 240/2004, e foram uma exigência de Bruxelas. (Sousa, 2013)*

*Mas o seu sector, o da energia, tem imensas ajudas. Os CMEC configuram ajudas de Estado. Se essas ajudas acabassem, os resultados da EDP caíam 30%. A primeira coisa é que não são ajudas de Estado. Ou seja, os CMEC são medidas acordadas com Bruxelas, similares a outros países da Europa, no contexto de transições de mercados com um só operador para mercados concorrenciais. Portanto, foram estabelecidos como condições para a liberalização dos mercados. (Costa, 2014, p. 16)*

Em relação à acusação de lóbi na demissão de Henrique Gomes, um dos principais críticos ao funcionamento do sistema elétrico e à atuação da EDP, a estratégia “sem comentários”, tal como apresentada por Ginzler et al. (2004, p. 232), foi utilizada por António Mexia. Embora possa ser considerada insuficiente ou defensiva por parte do público, esta resposta estratégica, usada pela gestão de topo da EDP, representou uma tentativa de caracterizar o problema como trivial e não merecedor de mais discussão, em concordância com Ginzler et al. (2004), conforme ilustram os excertos retirados das comunicações do presidente da EDP:

*O ex-secretário de Estado da Energia, Henrique Gomes, saiu do Governo deixando a ideia de que saiu porque houve um lobbying da EDP para que ele saísse. Sentiu que a imagem da empresa saiu fragilizada com esta polémica política? Os portugueses estão habituados a ver-nos como fornecedores de energia em sua casa, reconhecem-nos pela qualidade de serviço que foi, o ano passado, a melhor de sempre, como já havia acontecido em 2010. As pessoas têm essa noção, gostam da EDP e os estudos de mercado, de reputação e de credibilidade, são verdadeiramente claros sobre isso. Polémicas como essa de que falou [a demissão do secretário de Estado da energia] desfocam aquilo que são os verdadeiros problemas do País. E temos problemas reais suficientes para estarmos a tratar de problemas artificiais. (Marcelino & Baldaia, 2012, p. 8)*

*Álvaro Santos Pereira afirmou que presidentes de eléctricas abriram garrafas de champanhe quando o antigo secretário de Estado da Energia, Henrique Gomes, foi demitido. Foi um deles? Não faço a mínima ideia do que é que isso quer dizer. Portanto, não posso comentar uma coisa que não sei exactamente o que é que configura (...). (Costa & Lira, 2013, p. 6)*

*Henrique Gomes teria sido demitido porque quis cortar nas rendas excessivas da energia... Não reconheço nem sei o que é que isso querará dizer. Não há rendas excessivas. O Governo tomou medidas (...). (Costa & Lira, 2013, p. 6)*

### 8.2.5 Resposta estratégica à acusação 5: negação e compromisso

As expectativas institucionalizadas dos agentes societários tornaram a EDP mais vulnerável à pressão da opinião pública na questão das rendas de eletricidade. Num contexto de crise e austeridade, recusar contribuir para a sustentabilidade do sistema elétrico nacional e, por conseguinte, para o desagramento da fatura de eletricidade das famílias portuguesas podia ser percebido como um comportamento “antissocial” e uma quebra do contrato social, tal como evidenciado por Breton e Coté (2006, p. 527). A legitimidade social da EDP estava sob ameaça, em resultado da recusa da organização em negociar contratos.

Artur Trindade, após a demissão do seu antecessor, conduziu as renegociações, com os operadores do sistema elétrico. O processo negocial relativo às alterações nos apoios à produção da eletricidade revelou-se uma tarefa complexa. A pressão política e dos vários grupos de *stakeholders* sobre as empresas mais resistentes nas áreas da energia para renegociar contratos era visível em todos os meios de comunicação social. Numa altura em que o país estava em emergência financeira, era expectável que nenhum gestor ou acionista quisesse “ser visto como beneficiário de margens de lucro excessivas, à custa do Estado e dos contribuintes, resistente a negociações” (Lopes, 2012, p. 22).

A política do Governo reforçou as expectativas societárias, tornando a EDP menos atreita a responder de forma desafiante no processo de renegociação dos contratos de energia. Contudo, a conformidade com as expectativas revelou-se inconsistente com os objetivos de rentabilidade, o que não permitia à EDP uma aceitação total das exigências institucionais que pareciam ter influenciado a adoção de uma estratégia de compromisso.

A evidência sugere que, a fim de atender às expectativas do Governo e da sociedade em geral e aumentar a sua legitimidade e apoio social, a intransigência da EDP em reduzir as compensações que recebia deu lugar a uma estratégia menos ativa. A estratégia de compromisso empregue pela organização refletiu uma conformidade parcial com as expectativas institucionais sobre a contribuição da EDP para a sustentabilidade do sistema elétrico nacional. Para o efeito, a EDP adotou a tática de negociação com o Governo.

A EDP estava aberta a negociações com o Governo, mas com condições. Uma delas era a garantia de que o valor dos contratos não seria alterado e que, em vez disso,

se procederia a uma extensão dos mesmos. Apoiando-se na validade jurídica dos contratos assinados com o Estado, a abordagem nos CMEC obrigou a intensas negociações (Gonçalves, 2012b). Consistente com o estudo de Canning e O'Dwyer (2013), a EDP envolveu-se em esforços para exigir algumas concessões por parte do Governo nas condições impostas relativamente à alteração do valor dos contratos de longo prazo na produção de energia que mantinha com o Estado e, fruto da negociação de vários meses, aceitou uma alteração na taxa de remuneração de uma das parcelas dos CMEC em maio de 2012.

Após a apresentação do plano do Governo para a sustentabilidade do setor elétrico e a eliminação da dívida tarifária em maio de 2012, o tema das rendas excessivas era visto por António Mexia como assunto encerrado. O presidente da EDP considerou importante a estabilidade regulatória criada pelo pacote de medidas do Governo, avaliando como sustentáveis para a economia as subidas tarifárias previstas pelo Governo até 2020. Num período excepcional para o país, em que todos eram chamados a contribuir com sacrifícios, António Mexia respondeu que a EDP já tinha feito a sua parte.

*O Estado anunciou que vai poupar, até 2020, cerca de 1800 milhões de euros nos custos com o sector elétrico. Qual é a parte que cabe à EDP pagar? Numa ótica anual, estamos a falar de qualquer coisa entre 40 e 50 milhões de euros que a EDP vai pagar. Esse contributo é significativo. Mas não tem grande impacto nos resultados da EDP? Tem. Foi dito publicamente; tem um impacto de 1% nos resultados operacionais, 2,5% numa redução do lucro. Estes números parecem pequenos, mas só se devem a um fator: é que, hoje, a maioria dos resultados da companhia já vêm do exterior. (Marcelino & Baldaia, 2012, p. 9)*

*O novo acionista da empresa, a China Three Gorges, entrou no capital da EDP com uma realidade em relação a estas rendas. O primeiro-ministro chegou a dizer que as regras não iam mudar depois da venda. O facto é que mudaram. O novo acionista sentiu-se defraudado com esta mudança de realidade? O equilíbrio foi conseguido. Essa solução, no caso da EDP, traduziu-se num esforço que não estava previsto, mas toda a gente valoriza a noção de se ter atingido um equilíbrio e resolvido uma questão que estava aberta há muito tempo. (Marcelino & Baldaia, 2012, p. 9)*

O relatório da Comissão Europeia, publicado em julho de 2012, mostrou alguma decepção pelos resultados alcançados nos cortes nos custos do setor elétrico. A EDP permaneceu resistente a quaisquer alterações adicionais da taxa de rentabilidade dos contratos de produção, corroborando as conclusões do estudo de Canning e O'Dwyer (2013). Ainda sublinhando que não havia rendas excessivas, António Mexia garantiu que a empresa contribuiu para o plano de cortes nos custos elétricos com uma poupança anunciada de 1.8 mil milhões de euros até 2020. Referindo-se aos cortes acordados, o presidente executivo destacou que o Governo tinha chegado a um acordo com os

operadores do setor e, no caso da EDP, realçou uma adesão voluntária na redução dos CMEC. Sobre a possibilidade de mais cortes associados aos CMEC, António Mexia acentuou mais uma vez que, por parte da EDP, este era um assunto encerrado.

*É que ainda não está [o assunto fechado de acordo com a Troika]. Vão ser feitos mais cortes nessas rendas. Isto vai ser concretizado até final do verão? No caso típico da EDP, houve uma adesão voluntária de uma redução, que já está a ter efeito. Aquilo que resultou da convicção dos operadores, e só falo do operador EDP, é que tinha que participar nesse esforço. Dentro daquilo que podia e devia, sem alterar a lógica, foi feito. É significativo. E isso é importante.* (Faria, 2012)

*O que é que isso [a EDP cumprir as suas funções] significa? Que esse equilíbrio foi atingido. E aliás isso é reconhecido por todas as partes. O equilíbrio daquilo que eram as questões [sobre a mesa] foi encontrado pelos intervenientes. Para nós, e acho que para todos, isso está encerrado.* (Macedo, 2012, p. 31)

*Uma empresa com a dimensão da EDP, com os lucros que tem obtido todos os anos, não devia, ou não podia, contribuir mais para o esforço que está a ser pedido a todos os portugueses? A EDP contribuiu com tudo aquilo que foi necessário para a sustentabilidade do sistema (...).* (Sousa, 2013)

O processo de negociação implicou, para a EDP, “algumas perdas de remuneração (o ajuste nos CMEC e ainda o pagamento de uma contribuição pelos parques eólicos), mas o grupo acabou por aceitá-las” (Prado, 2013f, p. 44). Os CMEC eram apontados como uma das maiores fontes de rendas excessivas do setor elétrico, mas o Governo apenas reduziu a taxa de juro que a EDP recebia por uma das parcelas dos CMEC, sem alterar o próprio valor dos contratos. Estes instrumentos de compensação sofreram ajustes bem mais suaves do que as restantes rubricas do corte nas rendas da energia, nomeadamente a cogeração. Em 2013, a propósito das medidas que Espanha impôs ao setor elétrico, o gestor da EDP elogiou, por mais do que uma vez, o trabalho do Governo português, pelo facto de as alterações regulatórias terem sido feitas em diálogo com as empresas (Prado, 2013e).

### **8.3 As estratégias de resistência da EDP**

As respostas estratégicas da EDP não podem ser separadas das pressões e expectativas institucionais provindas dos contextos social, económico e político que prevaleceram no período estudado. Os representantes da indústria nacional alegaram que o preço da eletricidade era um entrave à competitividade da indústria nacional. De modo a evitar um agravamento contínuo da fatura de eletricidade, a DECO reivindicou um plano concreto de redução dos CIEG. O setor da energia motivou críticas por parte dos organismos internacionais que apontaram para o elevado preço da eletricidade e a

existência de rentabilidades excessivas nos contratos de produção de eletricidade. O acordo de Portugal com o Fundo Monetário Internacional, a Comissão Europeia e o Banco Central Europeu impunha novas condições ao setor elétrico para limitar os custos do sistema elétrico. Os contratos da EDP estiveram sob intenso escrutínio no período estudado, porquanto a EDP era uma das empresas visadas pelo Governo no plano de redução de custos no setor elétrico.

A organização, através do seu presidente executivo, tentou gerir a discussão que envolveu as suas atividades, fornecendo uma resposta pública nos meios de comunicação social, à semelhança do verificado por outros estudos (e.g., Bansal & Clelland, 2004; Deephouse, 1996; Desai, 2011; Rindova et al., 2006), e influenciar a perceção de legitimidade. A consideração do poder e dos interesses que envolveram a relação entre a EDP e o seu ambiente institucional é fundamental para entender as pressões institucionais exercidas sobre a organização e as respostas estratégicas adotadas durante o período estudado. Reforçando o argumento de Oliver (1991) de que as organizações não são agentes passivos, como discutido no capítulo 3, a EDP não foi passivamente constrangida pelas normas e expetativas impostas externamente, mas tentou ativa e conscientemente promover os seus interesses.

À semelhança de outros estudos anteriores (e.g., Canning & O'Dwyer, 2013; Clemens et al., 2005; Dahl & Nesheim, 1998; Neu et al., 1998), observou-se a seleção de várias estratégias em resposta às pressões institucionais. Com efeito, a EDP adotou diferentes soluções para responder às preocupações dos atores relevantes do seu ambiente sobre a fatura da eletricidade e os seus contratos de produção. A evidência apresentada revela que as respostas estratégicas adotadas pela EDP não são estáticas. Como demonstrado por Canning e O'Dwyer (2013), as estratégias adotadas por cada classe de atores podem alterar-se ao longo do tempo em resposta às ações estratégicas dos outros atores.

As expetativas dos acionistas em relação à rentabilidade da EDP conflitaram com as pressões institucionais para limitar os custos do sistema elétrico e desagrar a fatura de eletricidade. A evidência apoia o argumento de Goodstein (1994) de que o conteúdo das exigências institucionais é um determinante crítico das respostas estratégicas das organizações. De facto, à exceção da estratégia de aceitação, todas as restantes estratégias do quadro proposto por Oliver (1991) foram observadas na análise dos dados, nomeadamente o compromisso, a evasão, a provocação e a manipulação,

reforçando o argumento da autora de que as organizações podem considerar a aceitação incondicional inaceitável.

Os resultados deste estudo, à semelhança de outros estudos anteriores (e.g, Clemens & Douglas, 2005; Etherington & Richardson, 1994), suportam a previsão de Oliver (1991) de que as estratégias de compromisso, evasão, provocação e manipulação são mais prováveis quando as pressões e expectativas conflituam com os objetivos de rentabilidade da organização. Além disso, perante a inconsistência das pressões e expectativas institucionais com os objetivos de rentabilidade da EDP, foram encontradas evidências da utilização da linguagem contabilística para promover a posição e os interesses da EDP, consistente com Covalski et al. (1995) e Craig e Amernic (2008). Por outro lado, e corroborando o estudo de Neu et al. (1998), a evidência sugere que as estratégias adotadas pela EDP são influenciadas pelo poder relativo dos diferentes constituintes: acionistas, Governo e sociedade em geral.

A EDP sempre negou que o preço da eletricidade fosse um problema para as famílias e empresas e que os consumidores portugueses estivessem a suportar a atividade do grupo, proporcionando fundamentos da sua conformidade com as normas sociais, consistente com Elsbach (1994). Do mesmo modo, a organização negou beneficiar de rendas excessivas associadas aos seus contratos. Ao longo de todo o período de estudo, a EDP tentou, através da estratégia de manipulação, influenciar a perceção dos principais *stakeholders* sobre o preço da eletricidade, as rendas no setor elétrico e a legalidade dos seus contratos, bem como usar estrategicamente ligações institucionais ao *Dow Jones Sustainability Index* para demonstrar a dignidade da organização e o merecimento de apoio societal. A negação da EDP às acusações constitui uma rejeição das reivindicações de grande parte da sociedade portuguesa do desagravamento da fatura de eletricidade e, portanto, suscitou a desaprovação dos constituintes externos, tal como evidenciado no estudo de Lamin e Zaheer (2012).

Perante o elevado grau de pressão institucional e a interligação do campo organizacional, a EDP também respondeu através da evasão e do compromisso. António Mexia tentou afastar a EDP de qualquer responsabilidade no aumento da fatura de eletricidade. Por outro lado, face à denúncia de que os lucros da EDP eram obtidos à custa dos preços cobrados às famílias e às empresas, o seu presidente executivo respondeu através de uma tática de seleção de informação financeira, numa tentativa de gerir a impressão de conformidade com as expectativas institucionais.

Conforme discutido no capítulo 2, a exposição nos meios de comunicação social afeta as empresas, no entanto, estas podem usá-los para promover as suas próprias agendas por meio de estratégias de gestão de impressões (e.g., Dahl & Nesheim, 1998; Greening & Gray, 1994; Sutton & Callahan, 1987). Os resultados do estudo suportam as conclusões de estudos anteriores de que os gestores tendem a manifestar simbolicamente a conformidade com as normas e as expectativas institucionais e a envolverem-se nalguma forma de *window dressing* ou ritualismo (e.g., Criado-Jiménez et al., 2008; Neu et al., 1998). Com efeito, foi possível observar, nos textos correspondentes às comunicações de António Mexia, conteúdos exclusivamente positivos sobre a atividade da EDP que apontavam para a relevância da organização na criação de emprego, no investimento, na resposta às emergências sociais através dos programas da Fundação EDP, bem como no aproveitamento de recursos endógenos com impacto na redução da dependência energética. Em concordância com os resultados do estudo de Criado-Jiménez et al. (2008), a tática de ritualismo foi observada sob a forma de argumentos reiteradamente comunicados pelo presidente da EDP ao longo das diversas intervenções (muitas vezes com a utilização das mesmas palavras), que procuravam dar a impressão de que a atuação da EDP não tinha qualquer impacto negativo na fatura de eletricidade e que, por conseguinte, a organização estava em conformidade com as normas sociais.

A EDP não queria ceder na rentabilidade que lhe era garantida pelos contratos, recusando negociar contratos e desafiando a legitimidade da acusação de beneficiar de rendas excessivas, ao contestar os resultados do estudo elaborado pela Secretaria de Estado da Energia. A evidência encontrada apoia o argumento teórico de Pache e Santos (2010) de que os objetivos organizacionais, ao constituírem expressões do sistema de valores, bem como referências dos constituintes sobre as organizações, não são facilmente negociáveis. Algumas acusações foram prejudiciais para a EDP, considerando a extensa cobertura negativa dos meios de comunicação social. Posto que a legitimidade social da EDP estava sob ameaça, em resultado da denúncia de viver à custa da sociedade portuguesa e de não contribuir para a sustentabilidade do sistema elétrico, a procura de uma solução de compromisso através da tática de negociação pode ter surgido face à perceção de que a conformidade parcial reforçaria a sua legitimidade organizacional.

A EDP envolveu-se em diligentes negociações com o Governo para alcançar um compromisso aceitável sobre os cortes nos custos do setor elétrico. Os resultados deste

estudo apoiam o argumento de Oliver (1991) de que as maiores e mais visíveis organizações preocupadas com a legitimidade organizacional adotam estratégias menos ativas, tais como o compromisso. Por conseguinte, as estratégias seguidas pela EDP reforçam o argumento de que as estratégias específicas adotadas em resposta ao ambiente institucional dependem dos interesses e poder das organizações, bem como das expectativas dos restantes constituintes sobre o seu comportamento (e.g., Goodrick & Salancik, 1996; Oliver, 1991; Shapiro & Matson, 2008).

As evidências apresentadas neste capítulo confirmam que, consistente com Goodstein (1994), a resposta da EDP às pressões institucionais reflete preocupações institucionais e técnicas. A menção às características técnicas e institucionais é explicada pela tentativa, por parte de António Mexia, de fornecer explicações lógicas, credíveis e adequadas sobre a conduta da EDP, como proposto por Elsbach (1994). A ênfase colocada nos argumentos institucionais nas sucessivas declarações aos diferentes meios de comunicação social sugere que o propósito do presidente da EDP é fornecer evidências válidas de que a atuação da EDP corresponde a práticas normativas amplamente apoiadas, conforme proposto pelos teóricos institucionais. A referência reiterada aos argumentos institucionais, face à linguagem contabilística dos argumentos técnicos dirigida a um público mais informado, proporciona uma utilização complementar destas características para gerir a perceção de legitimidade organizacional da EDP.

Como apontado por Zavyalova et al. (2012, p. 1096), “gerir a mensagem” nos meios de comunicação social sobre as práticas organizacionais e a subsequente perceção da legitimidade dessas ações é uma parte importante da estratégia de uma empresa. Contudo, o balanço da política de redução de custos no setor elétrico em Portugal não foi um exercício consensual. As críticas persistentes ao longo do período estudado indicam que os *stakeholders* não perceberam as respostas apresentadas pela EDP como totalmente satisfatórias.

#### **8. 4 Em resumo**

Este capítulo analisa as estratégias de resistência da EDP na defesa dos interesses do grupo através das comunicações do presidente da organização, António Mexia, nos meios de comunicação social. Com base em fontes documentais de

contexto, a secção 8.1 apresenta as principais acusações dirigidas à EDP no período de 2010 a 2014 sobre a questão da fatura de eletricidade e das rendas excessivas. O tema foi acompanhado por uma extensa cobertura negativa dos meios de comunicação social e influenciou as expectativas e perceções dos diversos atores sociais sobre a atuação da EDP. O plano do Governo para a redução de custos do sistema elétrico, no cumprimento do acordo de Portugal com o Fundo Monetário Internacional, a Comissão Europeia e o Banco Central Europeu, acentuou o mediatismo da questão. A legitimidade social da EDP estava sob ameaça, em resultado da denúncia de viver à custa da sociedade portuguesa e da recusa da organização em renegociar contratos. O comportamento da EDP era considerado uma quebra do contrato social.

Em resposta às crescentes expectativas e exigência institucionais, a EDP forneceu uma resposta pública, através do seu presidente executivo, na tentativa de influenciar a perceção de legitimidade sobre a atuação do grupo. A secção 8.2 revela que, consistente com Elsbach (1994), a estratégia de negação foi adotada em relação às principais acusações dirigidas à EDP. Além disso, à exceção da estratégia de aceitação, todas as restantes estratégias do quadro proposto por Oliver (1991) foram observadas na análise dos dados. As expectativas dos acionistas em relação aos objetivos de rentabilidade da EDP conflitaram com as pressões e expectativas externas para limitar os custos do sistema elétrico e desagravar a fatura de eletricidade.

Como discutido na secção 8.3, as evidências apresentadas atestam que as respostas estratégicas da EDP refletem pressões institucionais e técnicas. A organização tentou promover a sua própria agenda nos meios de comunicação social, selecionando a informação a divulgar, naquilo que parece ser uma manifestação simbólica de conformidade com as normas e expectativas institucionais, destinada a legitimar a posição e os interesses da organização, apoiando os argumentos teóricos de Elsbach (1994) e Oliver (1991). As questões de poder e interesses condicionaram as estratégias específicas adotadas pela EDP durante o período estudado, reforçando o argumento de Oliver (1991) de que as organizações não são agentes passivos.

O próximo capítulo apresenta as principais conclusões, contribuições e implicações do estudo, bem como as limitações e oportunidades futuras de investigação.



## CAPÍTULO 9: CONCLUSÃO

Esta investigação consiste num estudo em profundidade e contextualizado do comportamento estratégico de uma organização face às pressões do ambiente institucional e consequentes desafios à legitimidade. A EDP forneceu um contexto empírico adequado para o estudo das respostas estratégicas organizacionais às pressões e expectativas institucionais no período de 1995 a 2014 através das mensagens e comunicações dos presidentes. A organização esteve sob um escrutínio permanente e uma forte pressão para a conformidade com uma agenda regulatória e com as expectativas de um grande número de *stakeholders* societais, incluindo o Governo. A abordagem de investigação adotada é interpretativa e apresenta as características dos estudos de caso descritivo e explicativo. As fontes de dados deste estudo incluem as cartas do presidente da EDP aos acionistas e as comunicações do presidente executivo, António Mexia, aos meios de comunicação social. As secções seguintes apresentam as principais conclusões, contribuições do estudo, bem como as limitações e oportunidades futuras de pesquisa.

### 9.1 Conclusões gerais

A revisão da literatura, apresentada no capítulo 2, destaca a importância da gestão de impressões no contexto da comunicação organizacional. 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 comunicação organizacional constitui uma reação às pressões provenientes do ambiente institucional (Oliver, 1991).

Uma narrativa comum aos relatórios anuais das organizações é a carta do presidente (e.g., Claworthy & Jones, 2006). A literatura sugere que esta secção narrativa constitui um instrumento ao dispor dos presidentes para uma gestão simbólica das atividades e práticas organizacionais (Geppert & Lawrence, 2008). Este estudo fornece evidências de que os presidentes usam a flexibilidade inerente às cartas aos acionistas do relatório anual para adotar estratégias de gestão de impressões e tentar influenciar as perceções dos leitores.

Como discutido no capítulo 2, o recurso aos meios de comunicação social revela-se um meio particularmente adequado para a divulgação das mensagens organizacionais aos *stakeholders* externos (Dahl & Nesheim, 1998; Desai, 2011; Zavyalova et al., 2012; Zeghal & Ahmed, 1990). Os teóricos institucionais argumentam que estes intermediários de informação (Pollock & Rindova, 2003) influenciam igualmente as perceções dos *stakeholders* sobre a conveniência e a adequação do comportamento e da legitimidade organizacional. A EDP usou as comunicações do seu presidente executivo, António Mexia, aos meios de comunicação social em resposta ao ambiente institucional e para promover a agenda organizacional. O capítulo 2 revelou igualmente a importância das organizações protegerem o seu desempenho organizacional, mostrando um compromisso com o desenvolvimento sustentável e desenvolvendo relações institucionais adequadas para fazer face às pressões do ambiente (e.g., Bansal, 2005).

O capítulo 3 apresenta uma revisão da literatura sobre as perspetivas estratégica e institucional da legitimidade, destacando a importância do conceito de legitimidade para uma análise das relações entre as organizações e os seus ambientes. A legitimidade organizacional é um conceito amplo, abrangendo uma avaliação geral das organizações e das suas atividades pelos *stakeholders* (Deephouse & Suchman, 2008). As ameaças à legitimidade advêm de uma organização não agir em conformidade com o que a sociedade considera apropriado (Dowling & Pfeffer, 1975; Suchman, 1995). As organizações dependem da aprovação pública para obter os recursos necessários e sobreviver (Meyer & Rowan, 1977; Oliver, 1991). Porquanto os desafios à legitimidade organizacional podem ameaçar a própria sobrevivência, as organizações têm um incentivo para combater os ataques à legitimidade (Dowling & Pfeffer 1975; Deephouse 2000; Lamin & Zaheer, 2012; Suchman, 1995). Parecer legítimo é um importante meio de proteger recursos-chave. A literatura sugere que uma das formas pelas quais as organizações podem aumentar a legitimidade é manipular as mensagens com uma intenção estratégica (Elsbach, 1994; Oliver, 1991; Suchman, 1995).

Como mostrado no capítulo 3, os teóricos institucionais sugerem que a conformidade com as pressões de legitimidade pode contradizer as necessidades de eficiência (Boxenbaum & Jonsson 2008; Meyer & Rowan, 1977). As organizações estão sujeitas a pressões múltiplas e heterogéneas, mas não são agentes passivos face às restrições do ambiente (DiMaggio, 1988; Goodstein, 1994; Oliver, 1991; Scott, 1995). As organizações têm alguma latitude na resposta às pressões institucionais (Oliver,

1991; Pache & Santos, 2010).

A revisão da literatura apresenta igualmente as extensões dos modelos teóricos que constituem os referenciais desta investigação – os modelos de Oliver (1991), Elsbach (1994) e Suchman (1995) – bem como os argumentos sobre a adequação destas estruturas teóricas na explicação dos comportamentos estratégicos das organizações. Uma característica comum a estes três modelos é que reconhecem que as organizações não são entidades passivas e, portanto, têm possibilidade de escolha quando pressionadas pelos ambientes institucionais em que operam. Os dois primeiros modelos, os *frameworks* de Oliver (1991) e Elsbach (1994), baseados numa perspetiva da nova sociologia institucional, reconhecem as divergências de interesses entre as organizações e os constituintes externos. Estas abordagens teóricas reconhecem que as questões relacionadas com o poder e os interesses estão habitualmente na base dos processos institucionais. O terceiro modelo, o *framework* de Suchman (1995), fornece uma perspetiva mais abrangente sobre as práticas de divulgação pública da informação organizacional, na medida em que, explicitamente, reconhece que as organizações estão vinculadas por um “contrato social”, em contraste com a teoria da agência (Deegan, 2002; Guthrie & Parker, 1989).

Como mostrado nos capítulos 5 e 6, as novas regras de funcionamento e os desafios ambientais do setor elétrico, o modelo de regulação da qualidade de serviço prestado, a sustentabilidade do sistema e o agravamento da tarifa de energia elétrica colocaram exigências à atuação da EDP. Os processos de privatização e reorganização da EDP implicaram alterações nos objetivos estratégicos do grupo cuja mudança foi acompanhada pela implementação de programas de racionalização de recursos orientados para os ganhos de eficiência. A EDP reconhecia, assim, que a natureza da relação entre as organizações e a sociedade exigia cada vez mais um desempenho que tivesse em atenção o equilíbrio entre economia, sociedade e ambiente.

O capítulo 6, em particular, apresenta evidências da perceção da influência e poder de António Mexia na defesa dos interesses do grupo EDP no período de 2010 a 2014, envolto em controvérsias sobre o preço da eletricidade e na questão relacionada com as rendas excessivas. Considerado um dos presidentes mais mediáticos da EDP e um dos gestores portugueses com maior capacidade de comunicação, António Mexia assumiu a liderança da EDP em 2006.

O setor elétrico e, em particular, a EDP foram alvos de intenso debate e atenção política no período estudado de 1995 a 2014. As expectativas públicas de que a EDP

devia cumprir com as normas e as pressões institucionais eram elevadas. A EDP revelou-se um objeto de estudo de interesse para uma compreensão teórica do “como” e do “porquê” das respostas estratégicas organizacionais através dos presidentes no período em estudo.

No capítulo 1 foi definido como principal objetivo desta investigação o desenvolvimento de uma análise contextualizada, rica e em profundidade das respostas estratégicas da EDP, através das mensagens e comunicações dos seus presidentes, num contexto de elevadas pressões e expectativas institucionais. Decorrente deste objetivo, este estudo procurou dar resposta às seguintes perguntas de investigação que orientaram a análise e discussão dos resultados dos dois estudos empíricos:

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 perceções dos *stakeholders*?

Porquê e como são utilizadas as comunicações do presidente da EDP, António Mexia, nos meios de comunicação social em resposta ao ambiente institucional?

Com base nas evidências apresentadas nos capítulos 5, 6 e 7 respondeu-se à primeira parte da primeira questão. A evidência sugere que a EDP era acusada de não atender às expectativas da sociedade em relação à qualidade do serviço prestado aos clientes do sistema elétrico e era criticada quanto aos programas de despedimentos associados aos processos de reestruturação do grupo e à responsabilidade ambiental na construção de grandes barragens. As ameaças à legitimidade da EDP advieram da falha da organização para atender a estas expectativas e constituem as razões que influenciaram o comportamento de gestão de impressões nas cartas do presidente.

As evidências apresentadas no capítulo 7 permitem responder à segunda parte da primeira questão de investigação. Em concordância com Geppert e Lawrence (2008), o estudo mostra que a carta do presidente proporciona a oportunidade à gestão para legitimar as ações organizacionais. Através das cartas aos acionistas, a EDP comunica quem é, o que faz e o que considera importante. As cartas do presidente da EDP foram usadas para ganhar, manter e reparar a legitimidade através do recurso a estratégias de gestão de impressões numa tentativa de influenciar as impressões dos leitores sobre o desempenho e as práticas organizacionais.

As estratégias defensivas adotadas destinaram-se a influenciar a percepção sobre a racionalidade e adequação dos programas de reestruturação e redução no número de trabalhadores da EDP e, por conseguinte, reparar a legitimidade organizacional. O uso estratégico do discurso económico da eficiência é utilizado para convencer os leitores sobre a legitimidade dos processos de racionalização de recursos humanos. Na tentativa de ganhar legitimidade, os presidentes recorreram essencialmente às estratégias de gestão de impressões assertivas. A evidência sugere que a EDP pretendia influenciar a percepção dos *stakeholders* sobre a capacidade da organização, enquanto operador privado, para responder às necessidades e expectativas dos clientes do sistema elétrico, bem como para cumprir com práticas socialmente responsáveis relativamente aos colaboradores e à sociedade em geral. A referência à adoção de uma cultura e prática orientadas para o cliente é um exemplo de uma estratégia que pretende criar a impressão de conformidade com as regras e normas sociais (Ashforth & Gibbs, 1990; Suchman, 1995).

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. O recurso, também neste caso, à utilização acentuada de estratégias assertivas nas cartas do presidente é uma evidência da natureza autoelogiosa desta secção do relatório anual. As cartas do presidente realçam, deste modo, as atividades e ações da EDP que criam uma boa imagem pública da organização.

As organizações que enfrentam desafios à legitimidade procuram apoio, realçando características organizacionais normativas e amplamente aceites (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Os presidentes recorrem às estratégias de gestão de impressões para influenciar a legitimidade organizacional da EDP e, referindo-se às características institucionais, tais como estruturas, procedimentos e objetivos, apoiam os argumentos apresentados. O recurso a estratégias retóricas e à utilização de números e *benchmarks* faz igualmente parte de uma estratégia de comunicação destinada a reforçar a percepção da legitimidade das atividades organizacionais da EDP nas cartas do presidente.

As evidências apresentadas neste capítulo destacam a importância da carta do presidente como recurso na gestão da legitimidade. Em consonância com as abordagens estratégicas da legitimidade organizacional, conclui-se que a carta do presidente constitui um meio de comunicação corporativa para gerir a legitimidade percebida,

sinalizando aos públicos relevantes e à sociedade em geral que o comportamento organizacional é apropriado e desejável e também para reagir às pressões do ambiente institucional. A carta do presidente aos acionistas, também no caso da EDP, constitui uma “narrativa de legitimação” (Preston et al., 1995, p. 510).

As informações apresentadas nos capítulos 5, 6 e 8 permitem compreender a controvérsia que envolveu a EDP sobre a questão da fatura da eletricidade e das rendas excessivas, as pressões, as expectativas e as percepções dos diversos atores sociais sobre a atuação da EDP e, deste modo, responder à primeira parte da segunda questão de investigação. As evidências apresentadas sugerem que a EDP era acusada de beneficiar de rendas criadas à custa dos consumidores e da economia. No plano de redução de custos do Governo no setor elétrico, a EDP era a principal visada. O tema assumiu contornos mediáticos e influenciou as percepções dos *stakeholders* e da sociedade sobre o poder e a influência da EDP na defesa dos contratos e apoios de que beneficiava no sistema elétrico. As pressões institucionais exercidas sobre a EDP para o desagravamento da fatura de eletricidade e a redução dos custos do setor elétrico eram salientes e intensas e constituem as razões das intervenções do presidente executivo, António Mexia, nos meios de comunicação social, evidenciando que a EDP foi sensível às pressões e expectativas institucionais.

O capítulo 8 fornece a resposta à segunda parte da segunda questão de investigação. A EDP respondeu ao ambiente institucional através do seu presidente executivo, utilizando uma variedade de estratégias para defender a legitimidade ameaçada. As pressões e expectativas institucionais conflitavam com os objetivos de rentabilidade da EDP que sempre negou as acusações que lhe eram dirigidas. A análise às comunicações de António Mexia sugere a adoção de estratégias ativas de resistência na defesa dos interesses do grupo.

Este estudo proporciona evidências empíricas de que os ambientes institucionais não são necessariamente determinísticos, como proposto por Oliver (1991). À exceção da estratégia de aceitação, todas as restantes estratégias do quadro proposto por Oliver (1991) foram observadas. O estudo mostra, ainda, que as expectativas dos constituintes sobre a atuação da EDP, da mesma forma que os interesses e o poder da organização, influenciaram as estratégias específicas adotadas pela organização. As evidências empíricas encontradas reforçam o argumento de Kostova et al. (2008) de que a legitimidade é negociada entre uma organização e os atores sociais e a agência tem importância na influência da aprovação social. Com efeito, este estudo proporciona

evidências de que as pressões institucionais podem falhar nos efeitos isomórficos previstos, à semelhança de outros estudos empíricos, sugerindo que as organizações não se conformam cegamente com as expectativas do ambiente institucional e adotam respostas complexas envolvendo a agência ativa e os interesses organizacionais (e.g., Canning & O'Dwyer, 2013; Clemens & Douglas, 2005; Jamali, 2010).

A utilização da estratégia de compromisso reflete a importância da questão da legitimidade organizacional para a EDP. Em concordância com os teóricos institucionais (e.g., Elsbach, 2004; Meyer & Rowan, 1977; Oliver, 1991), o estudo mostra que o uso reiterado de referências a estruturas e procedimentos normativos, bem como ao cumprimento de objetivos institucionais nos discursos do presidente nos meios de comunicação social tem como intento demonstrar o mérito e a aceitabilidade da organização perante os constituintes. Contudo, a evidência sugere que os *stakeholders* permaneceram céticos em relação às respostas estratégicas da EDP, pois a percepção de que a EDP não tinha contribuído o suficiente para a sustentabilidade do sistema elétrico nem para a redução da fatura de eletricidade ainda dominava a agenda mediática em maio de 2014. Os resultados deste estudo revelam que um grande desafio para a gestão de legitimidade é que as ações das grandes organizações são comparadas com o que os *stakeholders* assumem que estas possam fazer, – isto é, se tendo em conta os recursos disponíveis dão o melhor contributo possível – à semelhança das evidências empíricas apresentadas por Claasen e Roloff (2012).

Em suma, os resultados dos dois estudos empíricos mostram que as pressões institucionais constituíram características muito marcantes do contexto ambiental da EDP. Sendo uma das maiores organizações portuguesas, a EDP esteve durante o período em estudo no centro das atenções dos *stakeholders* em relação ao seu desempenho, políticas e operações. Porque é uma organização com considerável visibilidade e dependente do apoio social e político, a manutenção da legitimidade revelou-se importante para a EDP.

Os resultados apresentados sugerem também que a linguagem é usada para gerir simbolicamente a legitimidade organizacional. Este estudo mostra como os presidentes tentam moldar a realidade organizacional dos *stakeholders* e da sociedade, ao procurarem convencer os públicos a aceitar a visão da gestão sobre a sociedade e influenciar as percepções sobre as práticas e o desempenho da EDP através das cartas aos acionistas e das declarações aos meios de comunicação social. Apoiando o argumento de Neu et al. (1998), a investigação mostra que os presidentes são seletivos nas

divulgações para tentar influenciar as percepções dos públicos relevantes sobre a EDP. Como parte dos esforços de gestão de impressões, a ênfase sobre os aspetos positivos das ações da EDP com elevada visibilidade sugere igualmente uma tentativa de gerir a imagem organizacional e as preocupações dos *stakeholders*.

A legitimidade é gerida com êxito quando as ações organizacionais são percebidas como sendo consistentes com as expectativas dos *stakeholders* (Suchman, 1995). Em concordância com Elsbach (1994), o conteúdo das *accounts* nas mensagens e comunicações dos presidentes da EDP é desenvolvido estrategicamente para proporcionar explicações lógicas, credíveis e adequadas. A referência às características técnicas e institucionais revelaram-se argumentos recorrentes na tentativa de legitimação da organização através da construção de uma aparência de conformidade perante constituintes céticos sobre a atuação da EDP no período de 1995 a 2014. A evidência apresentada sugere que a linguagem contabilística é utilizada para promover a posição e os interesses da EDP – uma ferramenta retórica destinada a influenciar as percepções dos públicos sobre a legitimidade da EDP.

## **9.2 Contributos da investigação**

Como previsto no capítulo 1, porque as organizações procuram legitimidade, este estudo permite compreender o comportamento estratégico das organizações, proporcionando uma alternativa metodológica à abordagem positivista no estudo da gestão de impressões no contexto da comunicação organizacional. Respondendo ao apelo de diversos autores (e.g., Merkl-Davies & Brennan, 2007; Tregidga et al., 2012b), a investigação realizada é qualitativa com uma perspetiva metodológica interpretativa, permitindo um estudo em profundidade e contextualizado das motivações e estratégias organizacionais prosseguidas em resposta ao ambiente institucional.

Esta pesquisa é importante para a compreensão de como os gestores comunicam com os acionistas e os restantes *stakeholders*. A investigação contribui para a literatura sobre a gestão de impressões num contexto organizacional que não o anglo-americano, mostrando como as organizações descobrem formas subtis de influenciar as percepções dos *stakeholders* sobre a adequação e conveniência do comportamento organizacional através da comunicação corporativa. Este estudo destaca a forma como as mensagens e os discursos dos presidentes são usados de forma estratégica para legitimar a atuação organizacional através da aparência de conformidade com as normas e expectativas

sociais perante os constituintes externos.

As evidências apresentadas reforçam alguns dos resultados de investigação anterior, tais como a importância da carta do presidente como veículo de comunicação corporativa na gestão das percepções dos públicos sobre o desempenho e as operações organizacionais (e.g., Bournois & Point, 2006; Clatworthy & Jones, 2006; Conaway & Wardrope, 2010; Craig et al., 2013; Gendron & Breton, 2013; Hooghiemstra, 2010a; Patelli & Pedrini, 2015). Esta pesquisa permite melhorar o entendimento dos *stakeholders* (em particular os investidores) sobre a natureza e o propósito da publicação da carta do presidente. 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 et al., 2013). De acordo com os apelos de Amernic et al. (2010), as cartas aos acionistas merecem uma análise mais aprofundada e muito mais escrutínio dos auditores do que ocorreu no passado. 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.

Como discutido no capítulo 3, os teóricos institucionais (e.g., DiMaggio, 1988; DiMaggio & Powell, 1991a; Elsbach, 1994) argumentam que a perspetiva institucional tem negligenciado o papel dos porta-vozes organizacionais na gestão da legitimidade e abordado de forma insuficiente o modo como as organizações podem responder às ameaças à legitimidade no seguimento de controvérsias. Este estudo contribui para superar estas importantes limitações, mostrando como os presidentes executivos e os *chairmen* da EDP tentaram influenciar as percepções dos *stakeholders* através de *accounts* verbais defensivas no seguimento de acusações que constituíam ameaças à legitimidade organizacional. Os resultados apresentados realçam a proficuidade da ligação entre a perspetiva institucional e a gestão de impressões (cf., Elsbach, 1994; Elsbach & Sutton, 1992; Fiss & Zajac, 2006).

Esta investigação contribui também para a compreensão do comportamento das organizações em contextos institucionais e as condições sob as quais as organizações resistem às pressões institucionais (cf., Oliver, 1991). Este estudo reforça a relevância da nova sociologia institucional para a análise do comportamento das organizações

confrontadas com incertezas e inconsistências entre as pressões e expectativas externas e os interesses organizacionais. Os resultados apresentados destacam a importância dos meios de comunicação social como veículo de divulgação ao dispor das organizações para promover as agendas organizacionais por meio de estratégias de gestão de impressões. Em particular, este estudo contribuiu para a compreensão de como a linguagem contabilística é usada para promover interesses específicos das organizações. Estes resultados têm implicações para os teóricos organizacionais e para os *stakeholders* corporativos na compreensão de como as organizações procuram gerir a perceção da legitimidade organizacional.

### **9.3 Limitações do estudo e oportunidades futuras de investigação**

À semelhança de outros estudos empíricos, várias limitações podem ser identificadas nesta investigação. As principais estão relacionadas com algumas das opções realizadas em termos metodológicos – uma investigação qualitativa baseada numa abordagem interpretativa com um estudo de caso único. A principal limitação é a não generalização e aplicação das conclusões do estudo noutras situações. A perspetiva metodológica adotada nesta investigação não permite generalizações estatísticas como sucede nos estudos quantitativos, mas apenas a generalização de proposições teóricas (Vieira et al., 2009). Contudo, a questão da generalização poderá ser vista “como uma falsa questão, pois o que caracteriza o estudo de caso é a sua amplitude e profundidade, procurando uma explicação válida para o caso (ou casos) em estudo, reconhecendo que será sempre algo parcial” (Vieira et al., 2009, p. 155), uma característica da perspetiva de investigação adotada e discutida no capítulo 2.

Uma outra crítica comum à abordagem qualitativa está relacionada com o viés do pesquisador. Reconhece-se que este estudo representa apenas uma interpretação possível, que surgiu através de um processo interativo entre o referencial teórico e os dados empíricos. O processo de seleção das fontes de evidência é igualmente uma ação subjetiva (Ahrens & Chapman, 2006; Ryan et al., 2002). A seleção do referencial teórico utilizado neste estudo pode também ser questionada por outros investigadores. Pode-se argumentar que outras perspetivas teóricas poderiam igualmente ajudar a compreender o fenómeno sob investigação neste estudo de caso. Não obstante, as estruturas teóricas utilizadas revelaram-se apropriadas, pois produziram uma explicação sustentada sobre o comportamento estratégico da EDP. Face ao exposto, isto significa

que a pesquisa apresentada fornece, inevitavelmente, explicações parciais sobre as respostas estratégicas da EDP, sendo suscetíveis de desenvolvimento no futuro.

As limitações apontadas remetem para os benefícios potenciais do recurso em investigação futura a diversos métodos na comparação da evidência obtida – um procedimento designado por triangulação metodológica. Utilizado para validar a pesquisa empírica, o uso de métodos mistos de investigação, combinando abordagens qualitativas e quantitativas tem atraído a atenção dos investigadores (Hopper & Hoque, 2006; Modell, 2009). Os benefícios analíticos de ter dois (ou mais) casos podem igualmente ser substanciais (Yin, 2009), nomeadamente na explicação do comportamento estratégico das organizações. Os estudos de casos múltiplos podem melhorar o entendimento sobre o processo de legitimação de organizações pertencentes a um determinado campo organizacional e explicar a resistência às pressões institucionais.

O estudo apresentado confirma a necessidade de mais investigações empíricas na área da gestão simbólica da legitimidade. Mais estudos, em novos contextos organizacionais que exijam às empresas influenciar as perceções dos *stakeholders* quanto ao desempenho, podem melhorar o entendimento sobre as práticas de gestão de impressões (cf., Brennan & Merkl-Davies, 2013; Merkl-Davies & Brennan, 2007). O impacte da gestão de impressões sobre as audiências organizacionais no contexto dos relatórios corporativos não é consensual. As reações dos *stakeholders* ao comportamento da gestão de impressões nas organizações estão subinvestigadas (Brennan & Merkl-Davies, 2013). As organizações precisam de estar cientes de que as suas palavras e ações podem ter um impacte muito distinto nos diferentes públicos, em particular nos investidores e no público em geral (Lamin & Zaheer, 2012).

O contexto económico e financeiro na Europa apresenta-se como oportuno para mais investigações sobre a gestão de impressões nas organizações (Leary & Kowalski, 1990; Merkl-Davies & Brennan, 2007). A crise económica e financeira, os escândalos e os confrontos entre as organizações e a sociedade civil contribuíram para um maior escrutínio em relação à atuação das organizações (Castelló & Lozano, 2011). A investigação futura pode incluir mais estudos sobre as divulgações estratégicas nos documentos corporativos em diferentes países e culturas organizacionais. As evidências sugerem que, em certa medida, as diferenças nacionais estão presentes nas divulgações das organizações (Hooghiemstra, 2010a), pelo que constituiu, por este motivo, uma importante área de investigação.

O presente estudo analisou aquela que é, talvez, a secção mais poderosa dos relatórios corporativos – a carta do presidente (e.g., Amernic et al., 2007, 2010; Mäkelä & Laine, 2011) que, de acordo com os resultados apresentados, revelam a necessidade de mais estudos. Uma pesquisa futura interessante pode surgir da comparação entre estas secções nos relatórios anuais e nos relatórios de sustentabilidade ou relatórios do ambiente, examinando possíveis semelhanças e diferenças nos discursos nos diferentes tipos de divulgação.

As cartas do presidente refletem os diferentes contextos económicos e culturais em que as organizações atuam, bem como os diferentes estilos de liderança e personalidades dos presidentes, como discutido no capítulo 2. Deste modo, reconhece-se que os diferentes presidentes podem ter perceções distintas sobre as ameaças à legitimidade (Mäkelä & Nasi, 2010) e podem adotar diferentes estratégias para gerir a legitimidade da organização. Torna-se necessário, portanto, entender melhor como as características pessoais dos gestores influenciam a gestão de impressões (Craig et al., 2013). Pesquisas futuras podem prover evidências sobre os diversos estilos de liderança e os seus efeitos sobre a divulgação corporativa.

As comunicações dos presidentes constituem apenas uma parte do repertório da comunicação organizacional. O processo de comunicação das organizações ganhou novos contornos com o recurso alargado à internet como suporte para a difusão de informação, assim como dos sítios organizacionais como ferramenta de relações públicas (e.g., Capriotti & Moreno, 2007), estando, estes, a tornar-se rapidamente “uma importante plataforma para a apresentação da *self* organizacional” (Du & Vieira, 2012, p. 416). Nesse sentido, estes veículos de divulgação constituem uma área de investigação promissora no estudo das práticas de gestão de impressões, assim como da função legitimadora que estes possam desempenhar.

Este estudo apresentou evidências de que as organizações não são passivamente constrangidas pelas normas e expectativas impostas externamente, mas podem tentar ativamente promover os interesses organizacionais procurando gerir a perceção de legitimidade. É reconhecido que os campos organizacionais diferem na configuração das suas estruturas mais amplas e regras de legitimação (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977), tal como na complexidade dos seus recursos e arranjos de poder (Pache & Santos, 2010; Pfeffer & Salancik, 1978). Por conseguinte, os campos organizacionais distinguem-se também pela natureza das exigências que exercem sobre as organizações e pela forma com impõem e monitorizam as mesmas (Pache &

Santos, 2010). Com base nestes argumentos, uma pista de investigação pertinente remete para um estudo comparativo sobre a forma como as organizações, em campos organizacionais distintos, respondem às exigências do ambiente institucional.

Vários teóricos institucionais têm enfatizado a importância de estudar como as organizações satisfazem múltiplas e muitas vezes conflitantes pressões (e.g., Boxenbaum & Jonsson, 2008; Deephouse, 1999; Greenwood et al., 2010; Pache & Santos, 2010; Oliver, 1991). Existe uma clara necessidade de mais investigações empíricas de casos de resistência organizacional e seus antecedentes institucionais (Jamali, 2010). O conhecimento de como as organizações respondem aos múltiplos constituintes institucionais com exigências conflitantes é limitado e poucos estudos examinaram os conflitos resultantes (Vermeulen, Zietsma, Greenwood, & Langley, 2014). É importante perceber igualmente como as respostas estratégicas afetam o desempenho econômico e social e a sobrevivência organizacional.



## APÊNDICES

### Apêndice A: Exemplos de excertos ilustrativos da resposta estratégica de negação em resposta à acusação 1

---

*Mas há margem de manobra para descer ou não? Já vamos à margem de manobra! Portugal tem hoje, em todos os escalões – com exceção do escalão mais baixo, que representa 4% da procura –, um preço mais baixo que a média europeia. E em todos os escalões, incluindo este, mais baixo do que em Espanha para os domésticos. E nos industriais, sem nenhuma exceção, mais baixo em todos os escalões que a média europeia e mais baixo em todos os escalões do que Espanha. Ou seja, não é o preço da energia que tira qualidade de vida relativa e não é isso que tira competitividade às empresas. Portugal tem preços de energia mais baixos do que a Europa. Isto é fundamental!* (Marcelino, 2011, p. 4)

*E o mercado ibérico é dos mais concorrenciais. Estruturalmente, nos últimos três anos – é bom que as pessoas saibam isto –, o preço do mercado, do MIBEL, o preço grossista, foi estruturalmente o mais baixo de todos os mercados organizados na Europa. Mais baixo do que o francês, que é basicamente nuclear, mais baixo do que na Escandinávia, que tem essencialmente água e nuclear. Isto mostra muitas coisas mas, entre elas, que há concorrência forte no mercado ibérico, nomeadamente em Portugal.* (Marcelino & Baldaia, 2012, p. 9)

*É importante que as pessoas saibam isto: o preço da energia em Portugal é mais baixo do que o preço médio da energia na Europa e em Espanha. Sabemos também que a energia, em média, só representa cerca de 1,7% dos custos das empresas. Portanto, não há com certeza aqui um problema de competitividade na economia portuguesa por causa da energia.* (Macedo, 2012, p. 31)

*Há um pouco a imagem de que, no domínio da energia, a EDP é um “Estado” dentro do Estado. Aliás, uma famosa frase do ex-secretário de Estado que saiu em guerra com a EDP, Henrique Gomes, é: “Ao excessivo poder de mercado e da influência da EDP, o Estado tem de impor o interesse público. É uma questão de soberania”. Admite que há um fundo de verdade nesta afirmação de Henrique Gomes? Não. O mercado português é um mercado competitivo. O preço do mercado grossista, que é uma maneira de vermos qual é a concorrência no mercado ibérico, é dos mais baixos a nível europeu de uma forma consistente nos últimos anos. Neste momento, o preço da energia em Portugal, nos primeiros meses, é até ligeiramente mais baixo do que em Espanha, onde, tipicamente os preços são iguais a Portugal. Há forte concorrência, total escolha hoje e só não haverá mais enquanto a tarifa regulada não der mais espaço para que haja mais ofertas. Portanto, isso não é verdade!* (V. Gonçalves, 2013)

*Um dos últimos relatórios do FMI chamava a atenção para os custos da energia e das telecomunicações em Portugal. O que tem a dizer sobre isto? Os preços em Portugal são tendencialmente inferiores à média europeia. É mais fácil apontar o dedo a um setor, empresas maiores, e dizer “Está aqui o problema”. Quando muito não está. Há muita demagogia em relação aos preços da eletricidade.* (Sousa, 2013)

*Depende das estatísticas. Entre 2008 e 2012, Portugal teve o segundo maior aumento europeu na eletricidade para consumo industrial e o quarto para consumo doméstico. Se vir os números hoje, estamos abaixo. Ou seja, o preço aumentou nos últimos anos mas continua abaixo da média europeia. O que aconteceu foi que em vários países europeus os aumentos da eletricidade ocorreram muito mais cedo. Houve países que subiram 40% os preços enquanto em Portugal subia [sic] 4%.* (Costa, 2014, p. 16)

---

## **Apêndice B: Exemplos de excertos ilustrativos da resposta estratégica de manipulação em resposta à acusação 1**

### **Tática de influência em resposta à acusação 1**

*Na sequência da denúncia da DECO quanto à composição da fatura da eletricidade, mesmo depois das explicações que foram dadas, as pessoas continuam a pensar que pagam a eletricidade mais cara da Europa? (...) Mas isto permitiu verificar que a energia em Portugal é mais barata, quer nos industriais quer nos domésticos, com todos os escalões sem exceção, do que na média europeia. É mais barata do que em Espanha. São dados do Eurostat. Nalguns casos (industriais) chega a ser mais barata 30% do que a média europeia e 20% mais barata do que em Espanha. E hoje a energia pesa seis vezes menos do que os transportes no orçamento doméstico. O problema da fatura energética não está aqui. Se olharmos, aliás, para as estatísticas do INE desde 1998 até 2009 temos uma descida real do preço da eletricidade de 6%. Os sectores que são deflacionários são a energia e as telecomunicações. Que as pessoas gostariam de ter mais barato, é normal. (Lima & Andrade, 2011, p. 6)*

*O secretário de Estado acha que sim [os preços da eletricidade são um problema para a competitividade das empresas ou para a qualidade de vida das pessoas]? Toda gente tem direito à sua opinião. Mas o problema é a estatística. E a estatística é o Eurostat. As estatísticas europeias demonstram claramente esta realidade, em particular nas empresas. Deixemos também a noção do que é a vida das pessoas, do que é a produtividade das empresas. Qual o peso da eletricidade nos custos de uma empresa da indústria transformadora em média? 1,7 por cento. Portanto, mesmo que houvesse uma diferença para mais e, neste caso, é para menos, não seria, com certeza, isso que traria um decréscimo para a competitividade. Em casa das pessoas, o custo das despesas de uma família com a eletricidade representa pouco mais de 2 por cento. (...) A principal razão para tratar os problemas das pessoas é focar-se naquilo que são os verdadeiros problemas. (Sousa, 2012)*

*Mas não é possível baixar o preço da eletricidade? (...) E as pessoas têm de ser informadas: os preços da eletricidade em Portugal estão abaixo da média europeia. Temos a curva encarnada sistematicamente abaixo quer de Espanha quer da Europa a 27 (mostra um documento com gráficos representando dados do Eurostat). Era verdade para os consumidores domésticos. Neste momento, deixou de ser por causa do aumento do IVA. Estamos alinhados com a Europa. Mas do lado da competitividade, das empresas, essa vantagem é enorme, ou seja, o preço da energia em Portugal é mais baixo do que na Europa e do que no nosso principal vizinho. (V. Gonçalves, 2013)*

*Depreendo que não concordará com a afirmação do ex-secretário de Estado da Energia, Henrique Gomes, de que “a EDP vive à custa dos Portugueses”? Comentarei a seu tempo. (...) As estatísticas europeias mostram que os preços médios da energia em Portugal, em particular para os industriais, estão significativamente abaixo da média europeia e de Espanha. (Prado, 2013b, p. 4)*

*Falo das estatísticas da OCDE. Para a indústria, o custo em Portugal é superior à média da OCDE. Para os domésticos é muito superior... Portugal é o quarto país em termos de preços de energia para os domésticos de acordo com o Eurostat para a União Europeia a 27 em paridade poder de compra. Sendo que nós, em riqueza per capita, somos o décimo terceiro ou décimo quarto da zona euro. Ou seja, pagamos como quarto e vivemos como décimo quarto. Isto tem significado. A OCDE é diferente do Eurostat. Primeiro, a OCDE tem misturas de países muito diferentes que fazem com que esta estatística não seja a mais relevante para nós. O que interessa é que Portugal, para um meio ambiente parecido com o dele, que é a Europa, tem preços mais baixos do que a União Europeia. Segundo, a paridade do poder de compra é qualquer coisa que só vejo na eletricidade. (...) No caso da eletricidade não faz sentido nenhum porque 90 por cento do produto é produto de mercado internacional. Eu vou explicar: alguém faz desconto à EDP ou a qualquer outro operador para comprar gás porque veio para Portugal? Não. Alguém faz um cimento mais barato porque estamos em Portugal? Não. Pôr a paridade do poder de compra no preço da eletricidade, e só no preço da eletricidade, não faz sentido. O problema está no facto de termos rendimentos mais baixos do que o resto. (Sousa, 2013)*

## **Apêndice C: Exemplos de excertos ilustrativos da resposta estratégica de evasão em resposta à acusação 2**

### **Tática de proteção 1 em resposta à acusação 2**

*Para criar cinco EDP era preciso criar cinco monopólios, é isso? Não temos qualquer monopólio. No mercado liberalizado, temos pouco mais de 60% de quota. Na parte regulada, a remuneração não depende de nós. (Figueiredo & Suspiro, 2010, p. 25)*

*As tarifas em Portugal são totalmente fixadas pela entidade reguladora, ou seja, a EDP não tem absolutamente nada a ver com o estabelecimento dessas tarifas da eletricidade. (...) Qual é o mercado na Europa que tem o preço grossista mais baixo de todos? É o MIBEL. (J. G. Ferreira, 2011)*

*O que é que as pessoas podem esperar em termos de aumentos de preços de eletricidade? Uma decisão destas que impacto tem na vida do cidadão comum? Eu agradeço essa pergunta. Tem-se falado muitas vezes em preços de eletricidade. Primeiro, os preços de eletricidade. Neste caso, as tarifas são desenhadas pela ERSE, depois, tudo o resto que tem a ver com a energia é definido num mercado que é muito competitivo. (Sousa, 2011)*

### **Tática de proteção 2 em resposta à acusação 2**

*A petição da DECO foi importante para explicar as parcelas às pessoas. As pessoas confundem a fatura da energia com a fatura da EDP. E não é. A EDP funciona como cobradora para mais de metade da fatura. Numa fatura de 100 euros, temos mais ou menos um terço do preço da eletricidade que é energia e vem da geração a gás, do carvão, da hídrica. (...) Como a EDP tem metade do mercado, quer dizer que daqui recebe 16 euros. (...) Depois temos 27 por cento, 27 euros em 100 euros, que advêm de redes. Esta parte é regulada. (J. G. Ferreira, 2011)*

*Mas o conselho tarifário da ERSE diz que isto tem de ser tudo revisto. São níveis insustentáveis e socialmente inaceitáveis de pagamento de tais custos já no ano 2012. Estes relatórios são muito claros. Quem define a política, mais renovável menos renovável, não é a EDP, é o Governo. Os diferentes Governos. (J. G. Ferreira, 2011)*

### **Tática de proteção 3 em resposta à acusação 2**

*É sustentável continuar a subsidiar a este ritmo as eólicas em Portugal? (...) O que faz sentido, como a Europa está a fazer através das tarifas, é criar incentivos que permitam a rentabilidade necessária à introdução de energia mais limpa, que também tem mais autonomia, é independente do exterior e menos vulnerável a choques de preços. (Figueiredo & Suspiro, 2010, p. 26)*

*Mas deixe-me colocar aqui um outro ponto de vista sobre a aposta nas renováveis. O presidente da entidade reguladora defendeu recentemente que se prevê um impacto expressivo nos tarifários da electricidade, caso não seja feito nada para minimizar os sobrecustos associados às renováveis e à co-geração. Quer isso dizer que vêm aí novos aumentos? Ele não disse isso exactamente. O que ele disse foi que no curto prazo é normal – como em todas as tecnologias mais novas e sobretudo no momento em que o preço do gás está deprimido em termos mundiais – que haja um sobrecusto, mas que haverá um momento no futuro, não tão longínquo como isso, em que haverá uma inversão. (Marcelino, 2011, p. 3)*

*Eu deduzo outra coisa da sua resposta: nos setores que estão protegidos por contratos de longo prazo, nomeadamente nas energias renováveis, estão ao abrigo da concorrência. Isso é confortável para si? (...) As renováveis não têm nenhum sobrecusto hoje na fatura em Portugal. (J. G. Ferreira, 2011)*

---

*Na situação em que agora nos encontramos devia deixar de haver subsídio à produção eólica? É que isso baixaria a fatura da eletricidade... (...) Não tem nada a ver com as renováveis, que substituem importações, criam riqueza porque são 100% feitas em Portugal, e que introduzirão um fator muito importante: quando estas eólicas começarem a sair dos contratos, no final da década vamos ter um produto que custará menos que o combustível fóssil que será preciso comprar nessa altura. (Lima & Andrade, 2011, p. 6)*

*Falamos há instantes das tarifas reguladas, mas a Troika, na terceira avaliação que fez ao cumprimento do memorando, destacou com particular ênfase o problema da energia, considerando que o Estado subsidia em demasia o setor elétrico, dizendo mesmo que há apoios que têm de ser eliminados e outros reduzidos. O Governo já informou a EDP quanto é que pretende cortar neste nível de apoios e subsídios? (...) O que nós achamos é o seguinte: é difícil imaginar que se possa considerar que haja rendas quando, por exemplo, a tarifa das energias renováveis, da eólica – estou a falar da eólica, não estou a falar de outras – é, neste momento, em termos marginais a mais baixa de todos os mercados europeus. Fica difícil perceber que possamos ter aqui uma vantagem sobre os outros. Pelo contrário, é a mais baixa da Europa. (Sousa, 2012)*

*Em Portugal, a produção de energia nas eólicas já é rentável sem apoios do Estado? Ou será a breve prazo? O sobrecusto das eólicas em Portugal, hoje, é muito perto de zero. Este contributo, no curto prazo, não tem sido clarificado. Mas sobretudo a longo prazo o que é que acontece? Isto é importante: a grande crise que existe hoje no mundo é porque nós pensamos que a próxima geração podia pagar todas as nossas faturas. E vimos que, afinal, a fatura caiu na nossa geração, começamos já a pagar uma parte que esperávamos não pagar. O ajustamento macroeconómico, os programas da troika, no fundo são um ajustamento à fatura que começava a ser paga e que pensámos que poderia ser adiada. As renováveis na Europa, em Portugal, no mundo, são uma das poucas áreas em que a atual geração está claramente a subsidiar a próxima, porquê? Porque está a permitir a instalação de uma energia que é paga através de uma tarifa garantida e que, a partir de um número de anos, vai concorrer no mercado a um custo marginal do vento, que é praticamente zero. Assim que acabam os contratos, ao fim de 15 anos, temos uma energia muito barata no mercado que se traduz num enorme benefício, nesse momento, para os consumidores. Os consumidores futuros vão beneficiar muito das energias renováveis, ou seja, as energias renováveis dão um contributo para estruturalmente, a prazo, termos energia mais barata. (Marcelino & Baldaia, 2012, p. 8)*

*As renováveis em Portugal não são um sobrecusto estrutural. Pelo contrário, dão um contributo para a estabilidade e competitividade dos preços da energia. (Prado, 2013b, p. 4)*

*No Governo há muita gente com uma visão do custo das renováveis radicalmente diferente da sua. Como eu costumo dizer, basta fazer as contas. As renováveis contribuem no curto prazo, mas sobretudo estruturalmente, para uma descida dos preços da energia. (Costa, 2014, p. 17)*

---

#### **Tática de proteção 4 em resposta à acusação 2**

*A EDP está como distribuidor dessa energia geral. Está também a ganhar no tabuleiro da produção, onde a EDP Renováveis com as eólicas a funcionar recebe num mercado que não é liberalizado. É um mercado de produção que tem um preço fixo de contrato para produção de energia. A EDP tem apenas 16 por cento das renováveis em Portugal e 7 por cento da cogeração. Temos só 14 por cento [do regime em produção especial], portanto há 86 por cento que não são da EDP. (J. G. Ferreira, 2011)*

*No caso das renováveis, toda a gente fala. A EDP tem 16 por cento, há 84 por cento que pertencem a outros operadores. (Faria, 2012)*

---

---

## **Tática de proteção 5 em resposta à acusação 2**

*Está a dizer que a EDP como produtor e distribuidor, em todo o mecanismo de formação de preços, conseguiu amortizar essa subida, descontar a subida das matérias-primas, fornecendo um preço final da eletricidade que não a reflete? (...) Aquilo que tem puxado a energia essencialmente para cima é a subida dos preços dos combustíveis. Em 2008, quando as tarifas aqui subiram cerca de 4 por cento, em Inglaterra subiram 40 por cento, essencialmente pela subida dos preços dos combustíveis fósseis. (J. G. Ferreira, 2011)*

*É importantíssimo que haja sempre concorrência e pressão para a diminuição dos custos, mas não estamos perante esse problema. E isto parece-me absolutamente decisivo. E também o sistema não era sustentável. Estas medidas que foram agora tomadas vêm no contexto de reforçar a sustentabilidade do sistema. Durante muitos anos, por decisões exclusivamente de natureza política, não deixaram que os custos se traduzissem na fatura final. O primeiro ano foi 2008, em que, enquanto houve países, na Europa, que subiram a energia 30%, 35%, 40%, em Portugal subiram 4%. Criou-se um défice... (Marcelino & Baldaia, 2012, p. 9)*

***Mas a concorrência em Portugal não tem trazido preços mais baixos.** Hoje, para aquilo que é o mercado liberalizado, temos propostas que nos colocam abaixo daquilo que é o mercado regulado. O que aconteceu no mercado regulado foi a criação de um défice tarifário nos últimos anos, em que os verdadeiros preços da subida da energia resultaram, essencialmente, em 2008. Foi aí que começou a crescer o défice e resultou de não se ter traduzido no preço da eletricidade a subida do preço do petróleo, porque a eletricidade é também feita a partir do gás natural e o gás natural tem uma relação com o petróleo. (V. Gonçalves, 2013)*

*Estamos [com um preço] mais baixo que os nossos principais concorrentes e temos um preço inferior à média europeia. É também verdade para os clientes domésticos. Só o recente aumento do IVA é que nos coloca acima, porque o IVA é mais alto em Portugal do que na média da União Europeia. É de 23 por cento em Portugal e 16 por cento na Europa. Se o IVA fosse o mesmo em Portugal e na Europa, teríamos um preço abaixo, ligeiramente abaixo da média europeia. (Sousa, 2013)*

---

## **Apêndice D: Exemplos de excertos ilustrativos da resposta estratégica de evasão em resposta à acusação 3**

### **Tática de ocultação com recurso a argumentos técnicos em resposta à acusação 3**

*Qual o peso dos mercados internacionais nas contas da EDP? 55% dos resultados da EDP vêm de fora de Portugal. Se dependesse só de Portugal, em que não houve crescimento, teria tido um bónus zero. O crescimento da EDP vem essencialmente da sua capacidade de internacionalização e de liderança, ou seja, nos mercados da Península Ibérica e do Brasil e também no sector das renováveis, ou seja, não vem de Portugal. (Amorim, 2010, p. 54)*

*Já temos 55% dos resultados fora de Portugal, contra zero de há dez anos! Isto mostra que hoje somos uma multinacional. Temos de comparar a sua realidade em onze países. Onze países! Estamos em Espanha, em França, na Bélgica, na Roménia, no Brasil, nos Estados Unidos... Estamos mais lá fora, até, do que dentro de Portugal. (Marcelino, 2011, p. 2)*

*Em ano de crise, a EDP teve o maior lucro de sempre, será que está a cobrar demasiado aos consumidores? Não. Este aumento de 4 por cento no lucro da EDP – é bom que as pessoas percebam isto em casa, isto é importantíssimo, porque há muita desinformação sobre isto – deve-se essencialmente ao mercado internacional onde os resultados operacionais subiram 11 por cento, tendo descido 5 por cento em Portugal. É normal que os resultados subam, porque a EDP tem investido muito. (Sousa, 2012)*

*Ter chineses, alemães, brasileiros, japoneses e indianos a concorrer é um sinal claro, mostra a atratividade de uma companhia que nos últimos seis anos duplicou a dimensão, a capacidade de criar riqueza, os lucros, e que se tornou uma enorme referência do ponto de vista internacional em gestão de risco, em eficiência operacional. Somos a empresa mais eficiente a nível ibérico, que mostra o que é a capacidade de fazer bem e de atrair recursos para uma economia que precisa, justamente, de atrair capital. (Marcelino & Baldaia, 2012, p. 6)*

*Mas, como explica este tipo de afirmação de um homem que tinha responsabilidades neste campo como a energia? (...) A EDP é uma companhia grande, tem o dobro da dimensão da segunda maior companhia em termos de ativos em Portugal, tem mais do dobro dos capitais próprios da segunda maior e, em termos do seu setor, é a décima europeia. E, hoje, tem 60 por cento dos seus resultados que vêm de fora de Portugal. Há pouco mais de uma década era uma empresa só portuguesa. Nós temos 12.000 pessoas de 30 nacionalidades em 13 países, desde Houston até Bucareste. Portanto, esta noção de que os resultados são derivados daqui, não! (V. Gonçalves, 2013)*

*O mercado não cresceu e houve pressão bem-feita por parte do regulador para que, obviamente, a companhia se tornasse mais eficiente, sendo hoje a mais eficiente de todo o mercado ibérico. (V. Gonçalves, 2013)*

*Os resultados operacionais em Portugal são, mais ou menos, o que eram há uma década, o que mudou na EDP foi a capacidade de gerar esses resultados fora e de ter essa capacidade de crescimento. A companhia tem quase o dobro do tamanho de há cinco anos, essencialmente porque entrou em novos mercados, tem mais ou menos o dobro dos resultados operacionais e do resultado líquido. Porquê? Pelo projeto de internacionalização e entrada em novas tecnologias, nomeadamente nas renováveis. (Baldaia & Neutel, 2013, p. 9)*

*Em Portugal a eletricidade é muito cara, os lucros da EDP são muito significativos e há pouca concorrência. Ok. Primeiro os lucros: mais de metade dos resultados operacionais da EDP vêm do estrangeiro. Os resultados em Portugal são, em termos nominais, os mesmos de há 12 anos, depois de termos investido mais de 13 bilhões. Ou seja, a remuneração real da EDP em Portugal desceu. E isto é indiscutível, tal como o contributo da internacionalização. (Costa, 2014, p. 16)*

---

### **Tática de ocultação “window dressing” em resposta à acusação 3**

---

*Não vamos entrar num exercício de comparação. Mas gosto de sublinhar que a EDP é a empresa que mais investe em Portugal. Somos o maior investidor português no estrangeiro (impacto da EDP no PIB segundo a Universidade do Porto). Se tivéssemos cinco empresas como a EDP, a taxa de desemprego em Portugal reduzia-se para metade. O resto é bom para os jornais compararem. (Figueiredo & Suspiro, 2010, p. 25)*

*Eu hoje acredito que, do ponto de vista da economia portuguesa, a energia, e em particular o sector eléctrico, está do lado da solução. Está do lado da solução do défice externo, da criação de emprego, do lado da inovação (investimos mais de 40 milhões de euros por ano). Na criação de “clusters” industriais talvez os projectos mais interessantes em Portugal sejam a criação de seis fábricas com praticamente 100% de incorporação nacional em Viana de Castelo. (Prado, 2010, p. 6)*

*Convive-se mal em Portugal com o facto de haver empresas como a EDP a dar lucros desta ordem de grandeza (€1,079 milhões)? É uma questão cultural, a forma como se lida com o lucro, quando o lucro é a condição essencial de uma companhia, para que consigamos ser hoje o maior investidor português fora e dentro de Portugal – temos vindo a investir anualmente €1000 milhões. A questão essencial é saber se o lucro é obtido num ambiente concorrencial suficientemente exigente do ponto de vista regulatório e se no fundo está associado a algo que limite ou não a competitividade. (Lima & Andrade, 2011, p. 6)*

*Olhando para os lucros da EDP, a primeira reacção é: mas não está este resultado dessintonizado com a economia portuguesa? Essa pergunta coloca logo um ónus negativo... Nós temos que ter motores na economia que a puxem para cima. É engraçado que, na verdade, temos que aprender a lidar com a maneira como as pessoas reagem a um resultado bom. Quando devia ser o contrário. Defendo que cada um tem que cumprir a sua obrigação. A EDP está a cumprir a sua. (Lima & Andrade, 2011, p. 6)*

*Em ano de crise, a EDP teve o maior lucro de sempre, será que está a cobrar demasiado aos consumidores? (...) No ano passado investimos cerca de 2.2 mil milhões de euros dos quais, é bom que os portugueses saibam, 40 por cento em Portugal, ou seja, praticamente 900 milhões de euros. Isto para quê? Investindo, criando emprego, criando oportunidades para as pessoas, e criando aquilo que é justamente o motor da economia, estando a energia, a eletricidade, do lado da solução da economia portuguesa. (Sousa, 2012)*

*Vejamos assim, a EDP tornou-se o maior investidor em Portugal de forma indiscutível nos últimos anos; lançou cá o maior projecto hídrico de toda a Europa no qual, se tudo correr como previsto, estamos a falar num projecto de 3 mil milhões de euros. Com impacto muito significativo na economia portuguesa, investimento, emprego, redução de importações e estabilidade e redução estrutural dos preços da energia. Quer a Eneop e termos ganho o concurso eólico em Portugal, e sobretudo o programa hídrico fazem com que ainda hoje tenhamos algum crescimento em Portugal. Assim que esses projectos estiverem concluídos não há, neste momento, nenhuma visibilidade sobre qualquer crescimento em Portugal. Só na distribuição, na rede, nós investimos mais de 300 milhões de euros. (Amorim & Andrade, 2013, p. 36)*

*A EDP, estruturalmente, deve ser o maior pagador de impostos em Portugal. Há dois anos pagamos quase dez por cento do IRC total do país. Mas também gostaria de dizer o seguinte: já somos hoje o maior investidor em Portugal, independentemente da taxa de IRC. (Baldaia & Neutel, 2013, p. 8)*

---



## LEGISLAÇÃO

Decisão 2002/358/CE, de 25 de abril. *Jornal Oficial das Comunidades Europeias n.º L130 de 15.05.2002*. Bruxelas: Conselho da União Europeia.

Decreto-Lei n.º 502/76, de 30 de junho. *Diário da República n.º 151/76*, Série I. Lisboa: Ministério da Indústria e Tecnologia.

Decreto-Lei n.º 131/94, de 19 de maio. *Diário da República n.º 116/94*, Série I-A. Lisboa: Ministério da Indústria e Energia.

Decreto-Lei n.º 182/95, de 27 de julho. *Diário da República n.º 172/95*, Série I-A. Lisboa: Ministério da Indústria e Energia.

Decreto-Lei n.º 97/2002, de 12 de abril. *Diário da República n.º 86/2002*, Série I-A. Lisboa: Ministério da Economia.

Decreto-Lei n.º 10/2003, de 18 de janeiro. *Diário da República n.º 15/2003*, Série I-A. Lisboa: Ministério da Economia.

Decreto-Lei n.º 240/2004, de 27 de dezembro. *Diário da República n.º 301/2004*, Série I-A. Lisboa: Ministério das Atividades Económicas e do Trabalho.

Decreto-Lei n.º 29/2006, de 15 de fevereiro. *Diário da República n.º 33/2006*, Série I-A. Lisboa: Conselho de Ministros.

Decreto-Lei n.º 165/2008, de 21 de agosto. *Diário da República n.º 161/2008*, Série I. Lisboa: Ministério da Economia e da Inovação.

Decreto-Lei n.º 151/2012, de 12 de julho. *Diário da República n.º 134/2012*, Série I-A. Lisboa: Conselho de Ministros.

Decreto-Lei n.º 32/2013, de 26 de fevereiro. *Diário da República n.º 40/2013*, Série I. Lisboa: Ministério da Economia e do Emprego.

Decreto-Lei n.º 84/2013, de 25 de junho. *Diário da República n.º 120/2013*, Série I-A. Lisboa: Ministério da Economia e do Emprego.

Despacho n.º 12917-A/2000, de 23 de junho. *Diário da República n.º 143/2000*, Série II. Lisboa: Ministério da Economia.

Despacho n.º 2410-A/2003, de 5 de fevereiro. *Diário da República n.º 30/2003*, Série II. Lisboa: Ministério da Economia.

Despacho n.º 5255/2006, de 8 de março de 2006. *Diário da República n.º 48/2006*, Série II. Lisboa: Direção Geral de Energia e Geologia.

Despacho n.º 22282/2008, de 28 de agosto. *Diário da República n.º 166/2008*, Série II. Lisboa: Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos.

Despacho n.º 58/2009, de 2 de janeiro. *Diário da República n.º 1/2009*, Série II. Lisboa: Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos.

Diretiva 1996/92/CE, de 19 de dezembro. *Jornal Oficial das Comunidades Europeias n.º L27 de 30.01.1997*. Bruxelas: Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia.

Diretiva 2001/77/CE, de 27 de setembro. *Jornal Oficial das Comunidades Europeias n.º L283 de 27.10.2001*. Bruxelas: Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia.

Diretiva 2009/28/CE, de 23 de abril. *Jornal Oficial da União Europeia n.º L140 de 05.06.2009*. Bruxelas: Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia.

Diretiva 2009/72/CE, de 13 de julho. *Jornal Oficial da União Europeia n.º L211 de 14.08.2009*. Bruxelas: Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia.

Diretiva 2009/73/CE, de 13 de julho. *Jornal Oficial da União Europeia n.º L211 de 14.08.2009*. Bruxelas: Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia.

Diretiva 2012/27/UE, de 25 de outubro. *Jornal Oficial da União Europeia n.º L315 de 14.11.2012*. Bruxelas: Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia.

Lei n.º 64-A/2011, de 30 de dezembro. *Diário da República n.º 250/2011*, Série I. Lisboa: Assembleia da República.

Portaria n.º 85A/2013, de 27 de fevereiro. *Diário da República n.º 41/2013*, Série I. Lisboa: Ministério da Economia e do Emprego.

Regulamento n.º 455/2013, de 29 de novembro. *Diário da República n.º 232*, Série II. Lisboa: Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 154/2001, de 19 de outubro. *Diário da República n.º 243/2001*, Série I-B. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 169/2005, de 24 de outubro. *Diário da República n.º 204/2005*, Série I-B. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 29/2010, de 15 de abril. *Diário da República n.º 73/2010*, Série I. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

## REFERÊNCIAS

- Abrahamson, E., & Amir, E. (1996). The information content of the president's letter to shareholders. *Journal of Business Finance and Accounting*, 23(8), 1157–1182.
- Abrahamson, E., & Park, C. (1994). Concealment of negative organizational outcomes: An agency theory perspective. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1302–1334.
- Abrahamsson, G., Englund, H., & Gerdin, J. (2011). Organisational identity and management accounting change. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 24(3), 345–376.
- Adams, C., Hoque, Z., & McNicholas, P. (2006). Case studies and action research. In Z. Hoque (Ed.), *Methodological issues in accounting research: Theories and methods* (pp. 361–373). London: Spiramus.
- Aerts, W. (1994). On the use of accounting logic as an explanatory category in narrative accounting disclosures. *Accounting, Organizations and Society*, 19(4/5), 337–353.
- Aerts, W. (2001). Inertia in the attributional content of annual accounting narratives. *European Accounting Review*, 10(1), 3–32.
- Aerts, W. (2005). Picking up the pieces: Impression management in the retrospective attributional framing of accounting outcomes. *Accounting, Organizations and Society*, 30(6), 493–517.
- Aerts, W., & Cormier, D. (2009). Media legitimacy and corporate environmental communication. *Accounting, Organizations and Society*, 34(1), 1–27.
- Agência Lusa de Informação (2011, 5 de maio). Redução dos contratos de valor garantido pode aumentar factura da electricidade. *Diário de Notícias*. Recuperado de [http://www.dn.pt/especiais/interior.aspx?content\\_id=1845242&especial=Portugal%20pede%20ajuda%20externa&seccao=ECONOMIA](http://www.dn.pt/especiais/interior.aspx?content_id=1845242&especial=Portugal%20pede%20ajuda%20externa&seccao=ECONOMIA)
- Agência Lusa de Informação (2013, 21 de junho). Indústrias que consomem mais electricidade acusam presidente da EDP de esconder a verdade. *Público*. Recuperado de <http://www.publico.pt/economia/noticia/industrias-que-consosem-mais-electricidade-acusam-presidente-da-edp-de-esconder-a-verdade-1598025>
- Ahrens, T., & Chapman, C. (2006). Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory. *Accounting, Organizations and Society*, 31(8), 819–841.
- Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645–670.
- Almeida, P. (2008). Remuneração de investimentos nas redes. In Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (Ed.), *A regulação da energia em Portugal 1997-2007* (pp. 191–202). Lisboa: Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos.

- Alvarenga, A., & Rogado, C. (2011). *Timeline: A economia portuguesa no contexto global*. Lisboa: Departamento de Prospetiva e Planeamento e Relações Internacionais.
- Alves, C. F. (1999). Preparação e execução dos programas de privatizações 1996-1999. In Direção Geral de Estudos e Previsão (Ed.), *Privatizações e regulação: A experiência portuguesa* (pp. 1–78). Recuperado de [http://badigital.sgmf.pt/COL-MF-0064/1/COL-MF-0064\\_pdf/versaointegral.pdf](http://badigital.sgmf.pt/COL-MF-0064/1/COL-MF-0064_pdf/versaointegral.pdf)
- Alves, F. (2013, 5 de novembro). Paulo Portas tenta acalmar chineses com descida do IRC na EDP e na REN. *Diário Económico*, p. 12.
- 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. (2006). *CEO-Speak: The language of corporate leadership*. Quebec: McGill-Queen's University Press.
- 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.
- Amorim, R. (2010, 24 de julho). Entrevista de António Mexia. *Expresso – Revista Única*, pp. 48–56.
- Amorim, R., & Andrade, V. (2013, agosto). Entrevista de António Mexia. *Exame*, pp. 28–40.
- Andrade, V. (2012, 26 de maio). Entrevista de António Mexia. *Expresso*, p. 13.
- Andrade, V. (2012, julho). Um líder que resiste a tudo. *Expresso – Revista Única*, p. 67.
- Andrade, V. (2014a, abril). Pioneiros: António Mexia. *Exame*, p. 38.
- Andrade, V. (2014b, 12 de julho). As sete barragens que o país não precisa. *Expresso*, p. 16.
- Andrade, V., & Atalaia, R. (2013, 20 de abril). Siderurgia Nacional admite sair de Portugal. *Expresso*, p. 17.

- Andrade, V., & Figueiredo, J. (2013, 20 de julho). Crise trava €600 milhões de investimento. *Expresso*, pp. 16–17.
- Andrade, V., & Sargeant, M. (2014, 21 de junho). Entrevista de Jorge Moreira da Silva. *Expresso*, pp. 12–13.
- Antunes, P., Salgueiro, A., Santos, R., Lobo, G., Almeida, J., & Carvalhais, N. (2000). *Impactes ambientais do sector eléctrico*. Recuperado de <http://www.erse.pt/pt/desempenhoambiental/rotulagemenergetica/documentacao/Documents/SectorElctricoeAmbiente1Relatório.pdf>
- Antunes, P., Santos, R., & Lobo, G. (2003). *Estratégias ambientais das empresas do sector eléctrico*. Recuperado de <http://www.erse.pt/pt/desempenhoambiental/rotulagemenergetica/documentacao/Documents/SectorElctricoeAmbiente4Relatório.pdf>
- Antunes, P., Santos, R., Martinho, S., & Lobo, G. (2002). *Política de ambiente e o sector eléctrico*. Recuperado de <http://www.erse.pt/pt/desempenhoambiental/rotulagemenergetica/documentacao/Documents/SectorelctricoeAmbiente3Relatório.pdf>
- Antunes, P., Santos, R., Martinho, S., & Lobo, G. (2003). *Relatório síntese do estudo sobre o sector eléctrico e ambiente*. Recuperado de <http://www.erse.pt/pt/desempenhoambiental/rotulagemenergetica/documentacao/Documents/SectorElctricoeambienteRelatórioSíntese.pdf>
- Araújo, L., & Coelho, M. J. (2013). Políticas públicas de energia e ambiente. Rumo a um país sustentável? *Revista Sociologia, Problemas e Práticas*, 72, 145–158.
- Arcas, M.-J., & Bachiller, P. (2010). Operating performance of privatized firms in Europe: Organizational and environmental factors. *International Journal of Public Administration*, 33(10), 487–498.
- Archel, P., Husillos, J., Larrinaga, C., & Spence, C. (2009). Social disclosure, legitimacy theory and the role of the state. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 22(8), 1284 – 1307.
- 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.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1997). The ubiquity and potency of labelling in organizations. *Organization Science*, 8(1), 43–58.
- Associação Nacional de Municípios Portugueses [ANMP]. (2000). Regulamento da qualidade de serviço: Discordância absoluta dos Municípios. *Boletim da Associação Nacional de Municípios Portugueses*, 85, p. 3.

- Associação Nacional de Municípios Portugueses [ANMP]. (2001a). Insuficiência do serviço da EDP... implica reivindicações dos Municípios. *Boletim da Associação Nacional de Municípios Portugueses*, 88, p. 3.
- Associação Nacional de Municípios Portugueses [ANMP]. (2001b). 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]. (2003a). Municípios e EDP acordaram uma derradeira oportunidade. *Boletim da Associação Nacional de Municípios Portugueses*, 111, p. 3.
- Associação Nacional de Municípios Portugueses [ANMP]. (2003b). Conselho de administração da EDP reúne com municípios de todo o país. *Boletim da Associação Nacional de Municípios Portugueses*, 112, p. 6.
- Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor [DECO]. (2009a, julho/agosto). Tarifas: Incerteza nos próximos anos. *Revista Proteste*, pp. 23–26.
- Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor [DECO]. (2009b, setembro). Serviços: Água e electricidade muito caras. *Revista Proteste*, pp. 12–16.
- Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor [DECO]. (2010, dezembro). *Petição nas mãos da Assembleia da República*. Recuperado de <http://www.deco.proteste.pt/institucionalemedia/imprensa/comunicados/2010/peticao-nas-maos-da-assembleia-da-republica>
- Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor [DECO]. (2012, junho). *Governo anuncia redução dos custos extra na electricidade*. Recuperado de <http://www.deco.proteste.pt/institucionalemedia/imprensa/comunicados/2012/governo-anuncia-reducao-dos-custos-extra-na-eletricidade>
- Autoridade da Concorrência (2009). *Relatório sobre a formação dos preços grossistas da energia eléctrica em Portugal no segundo semestre de 2007*. Recuperado de [http://www.concorrenca.pt/SiteCollectionDocuments/Estudos\\_e\\_Publicacoes/Energia\\_e\\_Combustiveis/03\\_Relatorio\\_Mercado\\_Grossista\\_Energia.pdf](http://www.concorrenca.pt/SiteCollectionDocuments/Estudos_e_Publicacoes/Energia_e_Combustiveis/03_Relatorio_Mercado_Grossista_Energia.pdf)
- Autoridade da Concorrência (2013a). *Recomendação relativa aos CMEC*. Recuperado de [http://www.concorrenca.pt/vPT/Estudos\\_e\\_Publicacoes/Recomendacoes\\_e\\_Pareceres/Documents/Recomendacao\\_2013\\_01.pdf](http://www.concorrenca.pt/vPT/Estudos_e_Publicacoes/Recomendacoes_e_Pareceres/Documents/Recomendacao_2013_01.pdf)
- Autoridade da Concorrência (2013b). *Perguntas e respostas sobre recomendação aos CMEC*. Recuperado de [http://www.concorrenca.pt/vPT/Estudos\\_e\\_Publicacoes/Recomendacoes\\_e\\_Pareceres/Documents/Recomendacao\\_2013\\_01-Perguntas\\_e\\_Respostas.pdf](http://www.concorrenca.pt/vPT/Estudos_e_Publicacoes/Recomendacoes_e_Pareceres/Documents/Recomendacao_2013_01-Perguntas_e_Respostas.pdf)
- Baker, C. R., & Bettner, M. (1997). Interpretative and critical research in accounting: commentary on its absence from mainstream accounting research. *Critical Perspectives on Accounting*, 8(4), 293–310.

- Baldaia, P., & Neutel, H. (2013, 21 de setembro). Entrevista de António Mexia. *Diário de Notícias*, pp. 6–9.
- Banco de Portugal. (2009). *A economia portuguesa no contexto da integração económica, financeira e monetária*. Lisboa: Autor.
- Banco de Portugal. (2012). *A economia portuguesa em 2011*. Lisboa: Autor.
- Banco de Portugal. (2013a). *A economia portuguesa em 2012*. Lisboa: Autor.
- Banco de Portugal. (2013b, outubro). *Boletim económico*. Lisboa: Autor.
- Banco de Portugal. (2014). *A economia portuguesa*. Lisboa: Autor.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218.
- 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.
- Bansal, P., & Kistruck, G. (2006). Seeing is (not) believing: Managing the impressions of the firm's commitment to the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 67(2), 165–180.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717–736.
- Baptista, A. (2012, 31 de março). EDP e Governo já têm número para aumento da luz: 1,75%. *Diário de Notícias*, p. 8.
- Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Studies*, 18(1), 93–117.
- Barros, P. P. (2013). 25 anos da economia portuguesa: Olhares e reflexões. In D. Bessa, E. Estanque, M. V. Cabral, & P. P. Barros (Eds.), *25 anos de Portugal europeu: Comentários ao estudo* (pp.151–185). Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos e Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados.
- Barsky, N. P., Hussein, M. E., & Jablonsky, S. F. (1999). Shareholder and stakeholder value in corporate downsizing. The case of United Technologies Corporation. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 12(5), 583–604.
- Barth, J. R., Caprio, G., & Levine, R. (2006). *Rethinking bank regulation: Till angels govern*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Barth, J. R., Prabha, A. P., & Lu, W. (2014). Do interest groups unduly influence bank regulation? *CESifo DICE Report*, 11(4), 19–25.

- Bartlett, S. A., & Chandler, R. A. (1997). The corporate report and the private shareholder: Lee and Tweedie twenty years on. *The British Accounting Review*, 29(3), 245–264.
- Barton, J., & Mercer, M. (2005). To blame or not to blame: Analysts reactions to explanations of poor management performance. *Journal of Accounting and Economics*, 39(3), 509–533.
- Bastos, I. N., & Saraiva, H. (2012, 14 de março). Oposição acusa ministro da Economia de somar fragilidades. *Diário Económico*, p. 8.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 65–107.
- Baum, J. A. C., & Powell, W. W. (1995). Cultivating an institutional ecology of organizations: Comment on Hannan, Carroll, Dundon, and Torres. *American Sociological Review*, 60, 529–539.
- Baum, J. A. C., & Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 187–218.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370.
- Beattie, V. A., & Jones, M. J. (2008). Corporate reporting using graphs: A review and synthesis. *Journal of Accounting Literature*, 27, 71–110.
- Beattie, V. A., Dhanani, A., & Jones, M. J. (2008). Investigating presentational change in U.K. annual reports – a longitudinal perspective. *Journal of Business Communication*, 45(2), 181–222.
- Beck, A. C., Campbell, D., & Shrives, P. J. (2010). Content analysis in environmental reporting research: Enrichment and rehearsal of the method in a British–German context. *The British Accounting Review*, 42(3), 207–222.
- Bednar, M. K. (2012). Watchdog or lapdog? A behavioral view of the media as a corporate governance mechanism. *Academy of Management Journal*, 55(1), 131–150.
- Bednar, M. K., Boivie, S., & Prince, N. R. (2013). Burr under the saddle: How media coverage influences strategic change. *Organization Science*, 24(3), 910–925.
- 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.
- Belal, A. R., & Roberts, R. W. (2010). Stakeholders’ perceptions of corporate social reporting in Bangladesh. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 311–324.

- Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston: Pearson Education.
- Bettman, J. R., & Weitz, B. A. (1983). Attributions in the board room: Causal reasoning in corporate annual reports. *Administrative Science Quarterly*, 28, 165–183.
- Bitektine, A. (2011). Towards a theory of social judgements of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of Management Review*, 36(1), 151–179.
- Blanco, B., Guillamón-Saorín, E., & Guiral, A. (2013). Do non socially responsible companies achieve legitimacy through socially responsible actions? The mediating effect of innovation. *Journal of Business Ethics*, 117(1), 67–83.
- Bodolica, V., & Spraggon, M. (2015). An examination into the disclosure, structure, and contents of ethical codes in publicly listed acquiring firms. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 459–472.
- Bolino, K., Kacmar, M., Turnley, W. H., & Gilstrap, J. B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, 34(6), 1080–1109.
- Botosan, C.A. (1997). Disclosure level and the cost of equity capital. *The Accounting Review*, 72(3), 323–349.
- 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.
- Bowles, M. (1991). The organization shadow. *Organization Studies*, 12(3), 387–404.
- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2008). Isomorphism, diffusion and decoupling. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 78–98). Thousand Oaks: Sage.
- Brammer, S., & Millington, A. (2004). The development of corporate charitable contributions in the UK: A stakeholder analysis. *Journal of Management Studies*, 41(8), 1411–1434.
- Brammer, S., & Millington, A. (2006). Firm size, organizational visibility and corporate philanthropy: An empirical analysis. *Business Ethics: A European Review*, 15(1), 6–18.
- Branco, M., & Rodrigues, L. L. (2008). Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese companies. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 685–701.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Brennan, N. M., & Conroy, J. P. (2013). Executive hubris: The case of a bank CEO. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 26(2), 172–195.

- 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., Guillamón-Saorín, E., & Pierce, A. (2009). Impression management: Developing and illustrating a scheme of analysis for narrative disclosures – a methodological note. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 22(5), 789–832.
- 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.
- Breton, G., & Coté, L. (2006). Profit and the legitimacy of the Canadian banking industry. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 19(2), 512–539.
- Breton, G., & Taffler, R. J. (2001). Accounting information and analyst stock recommendation decisions: A content analysis approach. *Accounting and Business Research*, 31(2), 91–101.
- Brown, N., & Deegan, C.M. (1998). The public disclosure of environmental performance information – a dual test of media agenda setting theory and legitimacy theory. *Accounting and Business Research*, 29(1), 21–41.
- Burchell, S., Clubb, C., & Hopwood, A. (1985). Accounting in it social context: Towards a history of value added in the United Kingdom. *Accounting, Organizations and Society*, 10(4), 381–413.
- Buysse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5), 453–470.
- Campbell, D. J. (2000). Legitimacy theory of managerial reality construction? Corporate social disclosure in Marks & Spencer plc corporate reports 1969-1997. *Accounting Forum*, 24(1), 80–100.
- Campbell, D. J., & Rahman, M. R. A. (2010). A longitudinal examination of intellectual capital reporting in Marks & Spencer annual reports, 1978–2008. *The British Accounting Review*, 42(1), 56–70.
- Campbell, J. L. (2004). *Institutional change and globalization*. Princeton: Princeton University Press.
- Campos, A. (2013, 9 de novembro). “Alterações das regras não estavam acordadas”. *Expresso*, p. 21.
- Campos, A., & Costa, R. (2014, 1 de fevereiro). Entrevista do presidente da China Three Gorges, Cao Guangjing. *Expresso*, pp. 12–13.
- Campos, A., & Gozblau, A. (2014, 11 de janeiro). Vão-se os “campões nacionais”, os

- dividendos e os centros de decisão. *Expresso*, pp. 14–15.
- Campos, A., & Santos, A. S. (2013, 11 de maio). Elétricas recusam entrar em guerra de preços. *Expresso*, p. 29.
- Canning, M., & O'Dwyer, B. (2013). The dynamics of a regulatory space realignment: Strategic responses in a local context. *Accounting, Organizations and Society*, 38(3), 169–194.
- Capriotti, P., & Moreno, A. (2007). Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites. *Public Relations Review*, 33(1), 84–91.
- Carmona, S., & Macias, M. (2001). Institutional pressures, monopolistic conditions and the implementation of early cost management practices: The case of the Royal Tobacco Factory of Seville (1820–1887). *Abacus*, 37, 139–165.
- Carroll, C. E. (2011). Media relations and corporate social responsibility. In Ø. Ihlen, J. L. Bartlett, & S. May (Eds.), *The handbook of communication and corporate social responsibility* (pp. 423–444). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Carroll, C. E., & McCombs, M. (2003). Agenda-setting effects of business news on the public's images and opinions about major corporations. *Corporate Reputation Review*, 6(1), 36–46.
- Cassell, C., & Symon G. (2004). Raising the profile of qualitative methods in organizational research. In C. Humphrey, & B. Lee (Eds.), *The real life guide to accounting research: A behind-the-scenes view of using qualitative research methods* (pp. 491–508). Amsterdam: Elsevier.
- Castelló, I., & Lozano, J. M. (2011). Searching for new forms of legitimacy through corporate responsibility rhetoric. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 11–29.
- Chaney, D., & Marshall, R. (2013). Social legitimacy versus distinctiveness: Mapping the place of consumers in the mental representations of managers in an institutionalized environment. *Journal of Business Research*, 66(9), 1550–1558.
- Chen, C. C., & Meindl, J. R. (1991). The construction of leadership images in the popular press: The case of Donald Barr and People Express. *Administrative Science Quarterly*, 36(4), 521–551.
- Chen, C. C., & Roberts, R. W. (2010). Toward a more coherent understanding of the organization-society relationship: A theoretical consideration for social and environmental accounting research. *Journal of Business Ethics*, 97(4), 651–665.
- Child, J., & Rodrigues, S. (2011). How organizations engage with external complexity: A political action perspective. *Organization Studies*, 32(6), 803–824.

- Chiu, S., & Sharfman, M. (2011). Legitimacy, visibility, and the antecedents of corporate social performance: An investigation of the instrumental perspective. *Journal of Management*, 37(6), 1558–1585.
- Cho, C. H. (2009). Legitimation strategies used in response to environmental disaster: A french case study of Total SA's Erika and AZF incidents. *European Accounting Review*, 18(1), 33–62.
- Cho, C. H., Guidry, R. P., Hageman, A. M., & Patten, D. M. (2012). Do actions speaker louder than words? An empirical investigation of corporate environmental reputation. *Accounting, Organizations and Society*, 37(1), 14–25.
- Cho, C. H., Martens, M. L., Kim, H., & Rodrigue, M. (2011). Astroturfing global warming: It isn't always greener on the other side. *Journal of Business Ethics*, 104(4), 571–587.
- Cho, C. H., & Patten, D. M. (2007). The role of environmental disclosures as tools of legitimacy: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7–8), 639–647.
- Cho, S., & Hong, Y. (2008). Netizens' evaluations of corporate social responsibility: Content analysis of CSR news stories and online readers' comments. *Public Relations Review*, 35(2), 147–149.
- Chua, W. F. (1986). Radical developments in accounting thought. *The Accounting Review*, 41(4), 601–632.
- Chung, L. H., & Parker, D. L. (2010). Managing social and environmental action and accountability in the hospitality industry: A Singapore perspective. *Accounting Forum*, 34(1), 46–53.
- Claasen, C., & Roloff, J. (2012). The link between responsibility and legitimacy: The case of De Beers in Namibia. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 379–398.
- Clarkson, M. B. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Clatworthy, M. A., & Jones, M. J. (2001). The effect of thematic structure on the variability of annual report readability. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 14(3), 311–326.
- Clatworthy, M. A., & Jones, M. J. (2003). Financial reporting of good news and bad news: Evidence from accounting narratives. *Accounting and Business Research*, 33(3), 171–185.
- Clatworthy, M. A., & Jones, M. J. (2006). Differential patterns of textual characteristics and company performance in the chairman's statement. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 19(4), 493–511.
- Clemens, B. W., Bamford, C. E., & Douglas, T. J. (2008). Choosing strategic responses

- to address environmental regulations: Size, perceived influence and uncertainty. *Business Strategy and the Environment*, 17, 493–511
- Clemens, B. W., & Douglas, T. J. (2005). Understanding strategic responses to institutional pressures. *Journal of Business Research*, 58(9), 1205–1213.
- Clemens, B. W., & Papadakis, M. (2008). Environmental management and strategy in the face of regulatory intensity: Radioactive contamination in the US steel industry. *Business Strategy and the Environment*, 17(8), 480–492.
- 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.
- Confraria, J. (2011). *Regulação e concorrência, desafios do século XXI*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Cooper, D., & Morgan, W. (2008). Case study research in accounting. *Accounting Horizons*, 22(2), 159–178.
- Cooper, S. M. (2003). Stakeholder communication and the internet in UK electricity companies. *Managerial Auditing Journal*, 18(3), 232–243.
- Costa, A. (2013, 28 de novembro). Uma questão de concorrência. *Diário Económico*, p. 52.
- Costa, A., & Lira, R. (2013, 13 de maio). Entrevista de António Mexia. *Diário Económico*, pp. 4–8.
- 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.
- Costa, R. (2014, 15 de fevereiro). Entrevista de António Mexia. *Expresso*, pp. 16–17.
- Courtis, J. K. (1996). Disclosure redundancy in annual reports. *Accountability and Performance*, 2(3), 1–16.
- Courtis, J. K. (2004a). Corporate report obfuscation: Artefact or phenomenon? *British Accounting Review*, 36(3), 291–312.
- Courtis, J. K. (2004b). Colour as visual rhetoric in financial reporting. *Accounting Forum*, 28(3), 265–281.
- Covaleski, M. A., & Dirsmith, M. W. (1988). An institutional perspective on the rise, social transformation, and fall of a university budget category. *Administrative Science Quarterly*, 33(4), 562–587.
- Covaleski, M. A., & Dirsmith, M. W. (1990). Dialectic tension, double reflexivity and the everyday accounting researcher: On using qualitative methods. *Accounting*,

*Organizations and Society*, 15(6), 543–573.

- 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. (2004a). The deployment of accounting-related rhetoric in the prelude to privatization. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 17(1), 41–58.
- Craig, R. J., & Amernic, J. H. (2004b). Enron discourse: The rhetoric of a resilient capitalism. *Critical Perspectives on Accounting*, 15(6/7), 813–852.
- Craig, R. J., & Amernic, J. H. (2006). The mobilization of accounting in preening for privatization. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 19(1), 82–95.
- Craig, R. J., & Amernic, J. H. (2008). A privatization success story: Accounting and narrative expression over time. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21(8), 1085–1115.
- 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.
- Criado-Jiménez, I., Fernández-Chulián, M., Husillos-Carqués, F. J., & Larrinaga-González, C. (2008). Compliance with mandatory environmental reporting in financial statements: the case of Spain (2001-2003). *Journal of Business Ethics*, 79(3), 245–262.
- Crilly, D., Zollo, M., & Hansen, M. T. (2012). Faking it or muddling through: Understanding decoupling in response to stakeholder pressures. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1429–1448.
- Crisóstomo, P., & Ferreira, L. (2013, 4 de maio). Endesa foi sozinha a leilão de electricidade para ganhar quota à EDP. *Público*, p. 22.
- Crowther, D., Carter, C., & Cooper, S. (2006). The poetics of corporate reporting: Evidence from the UK water industry. *Critical Perspectives on Accounting*, 17(1-2), 175–201.
- Cunha, R. C. (1999). Mudanças nas empresas privatizadas: A cultura empresarial. In Direção Geral de Estudos e Previsão (Ed.), *Privatizações e regulação: A experiência portuguesa* (pp.175–190). Recuperado de [http://badigital.sgmf.pt/COL-MF-0064/1/COL-MF-0064\\_pdf/versaointegral.pdf](http://badigital.sgmf.pt/COL-MF-0064/1/COL-MF-0064_pdf/versaointegral.pdf)

- Dahl, S., & Nesheim, T. (1998) Downsizing strategies and institutional environments. *Scandinavian Journal of Management*, 14(3), 239–257.
- Darnall, N., Henriques, I., & Sadorsky, P. (2010). Adopting proactive environmental strategy: The influence of stakeholders and firm size. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1072–1094.
- David, C. (2001). Mythmaking in annual reports. *Journal of Business and Technical Communication*, 15, 195–222.
- Davis, G., & Marquis, C. (2005). Prospects for organization theory in the early twenty-first century: Institutional fields and mechanisms. *Organization Science*, 16(4), 332–343.
- Davison, J. (2008). Rhetoric, repetition, reporting and the dot.com era: Words, pictures, intangibles. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21(6), 791–826.
- Davison, J. (2010). (In)visible (in)tangibles: Visual portraits of the business élite. *Accounting, Organizations and Society*, 35(2), 165–183.
- Davison, J. (2011). Paratextual framing of the annual report: Liminal literary conventions and visual devices. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(2), 118–134
- Davison, J. (2015). Visualising accounting: An interdisciplinary review and synthesis. *Accounting and Business Research*, 45(2), 121–165.
- De Villiers, C., & Van Staden, C. (2006). Can less environmental disclosure have a legitimising effect? Evidence from Africa. *Accounting, Organizations and Society*, 31(8), 763–781.
- Deegan, C. (2002). The legitimizing effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15(3), 282–311.
- Deegan, C. (2006). Legitimacy theory. In Z. Hoque (Ed.), *Methodological issues in accounting research: Theories and methods* (pp. 161–181). London: Spiramus.
- Deegan, C., & Gordon, B. (1996). A study of the environmental disclosure practices of Australian corporations. *Accounting and Business Research*, 26(3), 187–199.
- Deegan, C., & Rankin, M. (1996). Do Australian companies report environmental news objectively? An analysis of environmental disclosures by firms prosecuted successfully by the environmental protection authority. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 9(2), 50–67.
- Deegan, C., Rankin, M., & Tobin, J. (2002). An examination of the corporate, social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997. A test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15(3), 312–343.

- Deegan, C., Rankin, M., & Voght, P. (2000). Firms' disclosure reactions to major social incidents: Australian evidence. *Accounting Forum*, 24(1), 101–130.
- Deegan, C., & Unerman, J. (2011). *Financial accounting theory*. London: McGraw Hill.
- Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024–1039.
- Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(2), 1091–1112.
- Deephouse, D. L., & Carter, S. M. 2005. An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329–360.
- Deephouse, D. L., & Heugens, P. P. (2009). Linking social issues to organizational impact: The role of infomediaries and the infomediary process. *Journal of Business Ethics*, 86(4), 541–553.
- Deephouse, D. L., & Suchman, M. C. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds), *The sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 49–77). Thousand Oaks: Sage.
- Desai, V. M. (2011). Mass media and massive failures: Determining organizational efforts to defend field legitimacy following crises. *Academy of Management Journal*, 54(2), 263–278.
- Dhalla, R., & Oliver, C. (2013). Industry identity in an oligopolistic market and firms' responses to institutional pressures. *Organization Studies*, 34(12), 1803–1834.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. J. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations. Culture and environment* (pp. 3–21). Cambridge: Ballinger.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147–160.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991a). Introduction. In W. W. Powell, & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 1–38). Chicago: University of Chicago Press.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991b). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In W. W. Powell, & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 63–82). Chicago: University of Chicago Press.

- Direção Geral de Energia e Geologia [DGEG]. (2002). *Energia Portugal 2001*. Lisboa: Autor.
- Doh, J. P., & Guay, T. R. (2006). Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective. *Journal of Management Studies*, 43(1), 47–73.
- Doh, J. P., Howton, S. D., Howton, S. W., & Siegel, D. S. (2010). Does the market respond to an endorsement of social responsibility? The role of institutions, information, and legitimacy. *Journal of Management*, 36(6), 1461–1485.
- Doh, J. P., & Teegen, H. (2002). Nongovernmental organizations as institutional actors in international business: Theory and implications. *International Business Review*, 11(6), 665–684.
- Donohue, G. A., Tichenor, P. J., & Olien, C. N. (1995). A guard dog perspective on the role of media. *Journal of Communication*, 45(2), 115–132.
- 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.
- Dutton, J. E., & Ottensmeyer, E. (1987). Strategic issues management systems: Forms, functions, and contexts. *Academy of Management Review*, 12(2), 355–365.
- Eesley C., & Lenox, M. J. (2006). Firm responses to secondary stakeholder action. *Strategic Management Journal*, 27(8), 765–781
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Electricidade de Portugal, S.A. [EDP]. (1995). *Relatórios de gestão e documentos de prestação de contas EDP 1995*. Lisboa: Autor.
- Electricidade de Portugal, S.A. [EDP]. (1996). *EDP annual report 1996*. Lisboa: Autor.
- Electricidade de Portugal, S.A. [EDP]. (1997). *EDP annual report 1997*. Lisboa: Autor.
- Electricidade de Portugal, S.A. [EDP]. (1998). *Relatório e contas EDP 1998*. Lisboa: Autor.
- Electricidade de Portugal, S.A. [EDP]. (1999). *Relatório e contas EDP 1999*. Lisboa: Autor.
- Electricidade de Portugal, S.A. [EDP]. (2000a). *Relatório e contas EDP 2000*. Lisboa: Autor.

- Electricidade de Portugal, S.A. [EDP]. (2000b). *Relatório de ambiente EDP 2000*. Lisboa: Autor.
- Electricidade de Portugal, S.A. [EDP]. (2001). *Relatório e contas EDP 2001*. Lisboa: Autor.
- Electricidade de Portugal, S.A. [EDP]. (2002). *Relatório e contas EDP 2002*. Lisboa: Autor.
- Electricidade de Portugal, S.A. [EDP]. (2003a). *Relatório e contas EDP 2003. Caderno institucional e do governo da sociedade*. Lisboa: Autor.
- Electricidade de Portugal, S.A. [EDP]. (2003b). *Relatório e contas EDP 2003. Relatório de sustentabilidade*. Lisboa: Autor.
- 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., & Eloffson, G. (2000). How the packaging of decision explanations affects perceptions of trustworthiness. *Academy of Management Journal*, 43(1), 80–89.
- Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. (1996). Members' responses to organisational identity threats: Encountering and countering the business week rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 442–476.
- 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.
- Energias de Portugal, S.A. [EDP]. (2004a). *Relatório e contas EDP 2004. Caderno institucional e do governo da sociedade*. Lisboa: Autor.
- Energias de Portugal, S.A. [EDP]. (2004b). *Relatório e contas EDP 2004. Caderno de sustentabilidade*. Lisboa: Autor.
- Energias de Portugal, S.A. [EDP]. (2005a). *Relatório e contas EDP 2005. Caderno institucional e do governo da sociedade*. Lisboa: Autor.
- Energias de Portugal, S.A. [EDP]. (2005b). *Relatório e contas EDP 2005. Caderno de sustentabilidade*. Lisboa: Autor.

- Energias de Portugal, S.A. [EDP]. (2006). *Relatório e contas EDP 2006. Caderno institucional e do governo da sociedade*. Lisboa: Autor.
- Energias de Portugal, S.A. [EDP]. (2007a). *Relatório e contas EDP 2007. Caderno institucional e do governo da sociedade*. Lisboa: Autor.
- Energias de Portugal, S.A. [EDP]. (2007b). *Relatório e contas EDP 2007. Caderno de sustentabilidade*. Lisboa: Autor.
- Energias de Portugal, S.A. [EDP]. (2007c). *Relatório e contas EDP 2007. Caderno financeiro*. Lisboa: Autor.
- Energias de Portugal, S.A. [EDP]. (2008). *Relatório e contas EDP 2008*. Lisboa: Autor.
- Energias de Portugal, S.A. [EDP]. (2009a). *Relatório e contas EDP 2009*. Lisboa: Autor.
- Energias de Portugal, S.A. [EDP]. (2009b, setembro). 2 anos de bons ventos. *EdpOn Revista, 14*, pp. 10–13.
- Energias de Portugal, S.A. [EDP]. (2010a). *Relatório e contas EDP 2010*. Lisboa: Autor.
- Energias de Portugal, S.A. [EDP]. (2010b, dezembro). Media day 2010. *EdpOn Revista, 20*, p. 11.
- Energias de Portugal, S.A. [EDP]. (2011a). *Relatório e contas EDP 2011*. Lisboa: Autor.
- Energias de Portugal, S.A. [EDP]. (2011b, fevereiro/março). EDP Distribuição. *EdpOn Revista, 21*, pp. 26–33.
- Energias de Portugal, S.A. [EDP]. (2011c, setembro/outubro). 35 anos EDP. *EdpOn Revista, 23*, pp. 24–38.
- Energias de Portugal, S.A. [EDP]. (2011d, setembro/outubro). EDP líder pelo 2º ano consecutivo. *EdpOn Revista, 23*, pp. 50–53.
- Energias de Portugal, S.A. [EDP]. (2011e, novembro/dezembro). Programa de voluntariado da EDP. *EdpOn Revista, 24*, pp. 26–35.
- Energias de Portugal, S.A. [EDP]. (2012a). *Relatório e contas EDP 2012*. Lisboa: Autor.
- Energias de Portugal, S.A. [EDP]. (2012b, fevereiro/março). Privatização da EDP. *EdpOn Revista, 25*, pp. 28–37.
- Energias de Portugal, S.A. [EDP]. (2012c, junho/julho). Entrevista de António Mexia. *EdpOn Revista, 26*, pp. 34–41.

- Energias de Portugal, S.A. [EDP]. (2012d, maio). *Comunicado ao mercado: Governo português anuncia conjunto de medidas para o sector eléctrico*. [http://www.edp.pt/pt/investidores/informacaoprivilegiada/2012/Informao%20Privilegiada%202012/Estabilidade%20Regulatória\\_PO.pdf](http://www.edp.pt/pt/investidores/informacaoprivilegiada/2012/Informao%20Privilegiada%202012/Estabilidade%20Regulatória_PO.pdf)
- Energias de Portugal, S.A. [EDP]. (2013a, janeiro/fevereiro). DRIS: Mais relacionamento, maior transparência. *EdpOn Revista*, 28, pp. 10–11.
- Energias de Portugal, S.A. [EDP]. (2013b, março/abril). Meios de comunicação. *EdpOn Revista*, 29, pp. 26–35.
- Energias de Portugal, S.A. [EDP]. (2013c, outubro). *Governo Português propõe contribuição extraordinária sobre o sector energético para 2014*. Recuperado de [http://www.edp.pt/pt/investidores/informacaoprivilegiada/2013/Informao%20Privilegiada%202013/Imposto%20sobre%20Energia\\_PO.pdf](http://www.edp.pt/pt/investidores/informacaoprivilegiada/2013/Informao%20Privilegiada%202013/Imposto%20sobre%20Energia_PO.pdf)
- Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos [ERSE]. (2003). *Revisão extraordinária de tarifas e parâmetros regulatórios para 2002-2004*. Recuperado de [http://www.erse.pt/pt/imprensa/comunicados/2003/Comunicados/comunicadosobrerevisaoextraordinariadetarifaseparametrosregulatoriospara2002\\_2004.pdf](http://www.erse.pt/pt/imprensa/comunicados/2003/Comunicados/comunicadosobrerevisaoextraordinariadetarifaseparametrosregulatoriospara2002_2004.pdf)
- Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos [ERSE]. (2006). *Guia do consumidor de electricidade no mercado liberalizado*. Recuperado de [http://www.consumo-pt.coop/consumidor/Guia\\_Consumidor\\_ver\\_FINAL.pdf](http://www.consumo-pt.coop/consumidor/Guia_Consumidor_ver_FINAL.pdf)
- Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos [ERSE]. (2008). *Planos de promoção do desempenho ambiental: Experiência de cinco anos (2002-2006)*. Recuperado de [http://www.erse.pt/pt/desempenhoambiental/ppda/sectorelectrico/Documents/PPD\\_A\\_5anos.pdf](http://www.erse.pt/pt/desempenhoambiental/ppda/sectorelectrico/Documents/PPD_A_5anos.pdf)
- Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos [ERSE]. (2009a). *Relatório da qualidade de serviço do sector eléctrico 2008: Sumário executivo*. Recuperado de <http://www.erse.pt/pt/electricidade/qualidadedeservico/relatoriodaqualidadedeservico/Documents/RQS%202008%20Sum%C3%A1rio%20Executivo.pdf>
- Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos [ERSE]. (2009b). *Relatório da qualidade de serviço do sector eléctrico 2008: Análise da Informação*. Recuperado de <http://www.erse.pt/pt/electricidade/qualidadedeservico/relatoriodaqualidadedeservico/Documents/RQS%20ERSE%202008%20Anexo-n%C3%A1lise%20de%20Informa%C3%A7%C3%A3o.pdf>
- Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos [ERSE]. (2010a). *Planos de promoção do desempenho ambiental do sector eléctrico: Análise dos relatórios de execução de 2009*. Recuperado de <http://www.erse.pt/pt/desempenhoambiental/ppda/sector electrico/Documents/PPDA%202009-2011/PPDA%20SE%20RE%202009.pdf>
- Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos [ERSE]. (2010b). *Parecer sobre proposta de tarifas e preços para a energia eléctrica e outros serviços em 2011*. Recuperado de <http://www.erse.pt/pt/electricidade/tarifaseprecos/tarifasreguladasdeanosanteriores/tarifareguladas2011/Documents/Parecer%20CT.pdf>

- Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos [ERSE]. (2010c). *Relatório da qualidade de serviço do sector eléctrico 2009*. Recuperado de <http://www.erse.pt/pt/electricidade/qualidadedeservico/relatoriodaqualidadedeservico/Documents/Relatorio%20QS%202009%20ERSE.pdf>
- Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos [ERSE]. (2011a). *Nota informativa da ERSE sobre a composição dos preços de electricidade*. Recuperado de [http://www.edpsu.pt/pt/destaques/documentos%20de%20destaque/Nota\\_ComposicaoPrecosElectricidade\\_CIEG.pdf](http://www.edpsu.pt/pt/destaques/documentos%20de%20destaque/Nota_ComposicaoPrecosElectricidade_CIEG.pdf)
- Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos [ERSE]. (2011b). *Relatório da qualidade de serviço do sector eléctrico 2010*. Recuperado de <http://www.erse.pt/pt/electricidade/qualidadedeservico/relatoriodaqualidadedeservico/Documents/Relatorio%20QS%202010%20ERSE.pdf>
- Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos [ERSE]. (2011c). *Tarifas e preços para a energia eléctrica em 2012*. Recuperado de [http://www.erse.pt/pt/imprensa/comunicados/2011/Comunicados/Comunicado\\_tarifasSE\\_2012.pdf](http://www.erse.pt/pt/imprensa/comunicados/2011/Comunicados/Comunicado_tarifasSE_2012.pdf)
- Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos [ERSE]. (2012a). *Planos de promoção do desempenho ambiental do sector eléctrico: Análise dos relatórios de execução de 2010*. Recuperado de [http://www.erse.pt/pt/desempenhoambiental/ppda/sectorelectrico/Documents/PPDA%202009-2011/PPDA%20SE%20RE%202010\\_v2012.pdf](http://www.erse.pt/pt/desempenhoambiental/ppda/sectorelectrico/Documents/PPDA%202009-2011/PPDA%20SE%20RE%202010_v2012.pdf)
- Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos [ERSE]. (2012b). *Tarifas e preços para a energia eléctrica e outros serviços em 2013*. Recuperado de <http://www.erse.pt/eng/electricity/tariffs/Documents/2013EETariffs.pdf>
- Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos [ERSE]. (2012c). *Resumo informativo. Mercado liberalizado de electricidade*. Recuperado de <http://www.erse.pt/pt/electricidade/liberalizacaodosector/informacaosobreomercadoliberalizado/2012/Comunicados/Relatorio%20ML%20201212.pdf>
- Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos [ERSE]. (2013a). *Resumo informativo. Mercado liberalizado de electricidade*. Recuperado de [http://www.erse.pt/pt/electricidade/liberalizacaodosector/informacaosobreomercadoliberalizado/2013/Comunicados/Relatorio\\_ML\\_201302.pdf](http://www.erse.pt/pt/electricidade/liberalizacaodosector/informacaosobreomercadoliberalizado/2013/Comunicados/Relatorio_ML_201302.pdf)
- Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos [ERSE]. (2013b). *Parecer sobre proposta de tarifas e preços para a energia eléctrica e outros serviços em 2014*. Recuperado de [http://www.erse.pt/pt/electricidade/tarifaseprecos/2014/Documents/RT-2013-1855\\_Parecer%20CT.pdf](http://www.erse.pt/pt/electricidade/tarifaseprecos/2014/Documents/RT-2013-1855_Parecer%20CT.pdf)
- Entrevista de Paulo Campos Costa. (2010, fevereiro). *Jornal Briefing*, pp. 18-19, 22.
- Epstein, E. M. (1972). The historical enigma of corporate legitimacy. *California Law Review*, 60, 1701–1718.

- 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.
- Etherington, L. D., & Richardson, A. J. (1994). Institutional pressures on university accounting education in Canada [Special Education Research Issue]. *Contemporary Accounting Research*, 10, 141–162.
- Ettenson R., & Klein J. G. (2005). The fallout from French nuclear testing in the South Pacific: A longitudinal study of consumer boycotts. *International Marketing Review*, 22(2), 199–225.
- Etzion, D. (2007). Research on organizations and the natural environment, 1992–present: A review. *Journal of Management*, 33(4), 637–364.
- European Commission. (2012a). *The economic adjustment programme for Portugal. Third review: Winter 2011/2012*. Recuperado de [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/occasional\\_paper/2012/pdf/ocp95\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/occasional_paper/2012/pdf/ocp95_en.pdf)
- European Commission. (2012b). *The economic adjustment programme for Portugal. Fourth review: Spring 2012*. Recuperado de [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/occasional\\_paper/2012/pdf/ocp111\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/occasional_paper/2012/pdf/ocp111_en.pdf)
- European Commission. (2012c). *Renewable energy: Analysis of the latest data on energy from renewable sources*. Recuperado de <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3433488/5585312/KS-SF-12-044-EN.PDF/d3dbfde0-5af8-4510-856b-287a6f015665?version=1.0>
- European Commission. (2013a). *Press release – Household electricity prices in the EU27 rose by 6.6% and gas prices by 10.3%*. Recuperado de [http://europa.eu/rapid/press-release\\_STAT-13-79\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_STAT-13-79_en.htm)
- European Commission. (2013b). *Comunicado de imprensa: Auxílios estatais*. Recuperado de [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-13-842\\_pt.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-842_pt.htm)
- European Commission. (2014a). *The economic adjustment programme for Portugal: Tenth review*. Recuperado de [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/occasional\\_paper/2014/pdf/ocp171\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/occasional_paper/2014/pdf/ocp171_en.pdf)
- European Commission. (2014b). *Energy economic developments in Europe*. Recuperado de [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/european\\_economy/2014/pdf/ee1\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2014/pdf/ee1_en.pdf)
- Falcão, A., & Teixeira, E. (2008). Inquérito de qualidade de serviço a consumidores empresariais. In Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (Ed.), *A regulação da energia em Portugal 1997-2007* (pp. 57–76). Lisboa: Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos.
- Falsey, T. A. (1989). *Corporate philosophies and mission statements: A survey and guide for corporate communicators and management*. Westport: Greenwood.

- Fanelli, A., & Grasselli, N. (2005). Defeating the minotaur: The construction of CEO charisma and the US stock market. *Organization Studies*, 27(6), 811–832.
- Faria, J. A. (2012, 23 de julho). *Entrevista de António Mexia* [Programa Economix da RTP Informação]. Recuperado de <http://www.rtp.pt/play/p829/e88696/economix>
- Farneti, F., & Guthrie, J. (2009). Sustainability reporting by australian public sector organisations: Why they report? *Accounting Forum*, 33(2), 89–98.
- Feldman, R., Govindaraj, S., Livnat, J., & Segal, B. (2010). Management’s tone change, post earnings announcement drift and accruals. *Review of Accounting Studies*, 15(4), 915–953.
- Ferns, B., Emelianova, O., & Sethi, S. (2008). In his own words: The effectiveness of CEO as spokesperson on CSR-sustainability issues – Analysis of data from the Sethi CSR monitor. *Corporate Reputation Review*, 11(2), 116–129.
- Ferreira, A. P. (2003, 8 de fevereiro). Ministro impõe regras duras à EDP. *Expresso*, p. 4.
- Ferreira, A. P. (2011, 1 de outubro). O triunfo da indústria da “ferrugem”. *Expresso*, p. 19.
- Ferreira, A. R. (2013, 27 de abril). Passos não desmente. Lobby do sector eléctrico despediu secretário de Estado da Energia. *Jornal i*, pp. 2–3.
- Ferreira, J. G. (2011, 17 de fevereiro). *Entrevista de António Mexia* [Programa Negócios da Semana da SIC Notícias]. Recuperado de <http://videos.sapo.pt/z6LSHYIK8vHNd9z2p9PK>
- Ferreira, J. J. (1997, abril). A gestão estratégica da Electricidade de Portugal, S.A.: Algumas reflexões elementares. *Revista Portuguesa de Energia*, pp. 61–63.
- Ferreira, L. (2012a, 20 de fevereiro). Entrevista de Jorge Vasconcelos. *Público*, p. 4.
- Ferreira, L. (2012b, 13 de março). Energia causa primeira baixa no Governo de Passos. *Público*, p. 7.
- Ferreira, L. (2012c, 17 de março). Governo só tem poder para cortar metade das rendas. *Público*, p. 2.
- Fiegenbaum, A., Hart, S., & Schendel, D. (1996). Strategic reference point theory. *Strategic Management Journal*, 17(3), 219–236.
- Figueira, A. (2013, 18 de outubro). 5 perguntas a Jorge Morgado, secretário-geral da DECO. *Jornal de Notícias*, pp. 4–5.
- Figueiredo, M. A., & Suspiro, A. (2010, 20 de março). Entrevista de António Mexia. *Jornal i*, pp. 24–27.
- Figura da semana: Henrique Gomes. (2013, 27 de abril). *Expresso*, p. 2.

- Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2006). The symbolic management of strategic change: Sensegiving via framing and decoupling. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1173–1193.
- Fligstein, N. (1997). Social skill and institutional theory. *American Behavioral Scientist*, 40(4), 397–405.
- Fligstein, N. (2001). Social skill and the theory of fields. *Sociological Theory*, 19(2), 105–125.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258.
- Fonseca, E. (2003, 6 de fevereiro). EDP paga falhas na luz. *Diário de Notícias*, p. 33.
- Fowler, S. J., & Hope, C. (2007). A critical review of sustainable business indices and their impact. *Journal of Business Ethics*, 76(3), 243–252.
- Fox, R. (2006). Corporations' ideologies: A new subfield of corporate communications. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(4), 353–370.
- Freedman, M., & Stagliano, A. J. (2008). Environmental disclosures: Electric utilities and phase 2 of the Clean Air Act. *Critical Perspectives on Accounting*, 19(4), 466–486.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman/Ballinger.
- Freeman, S. J., & Cameron, K. S. (1993). Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework. *Organization Science*, 4(1), 10–29.
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W. W. Powell, & P. J. DiMaggio (Eds.), *New institutionalism in organizational analysis* (pp. 232–263). Chicago: University of Chicago Press.
- Fundo Monetário Internacional. (2012a, fevereiro). *Comunicado de imprensa n.º 12/59*. Recuperado de <https://www.imf.org/external/lang/portuguese/np/sec/pr/2012/pr1259p.pdf>
- Fundo Monetário Internacional. (2012b, junho). *Comunicado de Imprensa n.º 12/203*. Recuperado de <http://www.imf.org/external/lang/portuguese/np/sec/pr/2012/pr12203p.pdf>
- Galaskiewicz, J. (1991). Making corporate actors accountable: Institution-building in Minneapolis-St.Paul. In W. W. Powell, & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 293–310). Chicago: University of Chicago Press.

- Gambling, T. (1987). Accounting for rituals. *Accounting, Organizations and Society*, 12 (4), 319–329.
- Gan, A. (2006). The impact of public scrutiny on corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 69(3), 217–236.
- Gans, H. J. (2005). *Deciding what's news: A study of CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek, and Time*. Evanston: Northwestern University Press.
- Gardberg, N. A., & Newburry, W. (2013). Who boycotts whom? Marginalization, company knowledge, and strategic issues. *Business and Society*, 52, 318–357.
- Gardner, W. L., & Martinko, M. J. (1988). Impression management: An observational study linking audience characteristics with verbal self-presentations. *Academy of Management Journal*, 31(1), 42–65.
- Garrido, H. (2012a, 13 de março). Secretário de Estado da Energia pediu demissão a semana passada. *Jornal de Negócios*, p. 40.
- Garrido, H. (2012b, 4 de abril). Os lóbis vistos pela troika. *Jornal de Negócios*. Recuperado de [http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/editorial/detalhe/os\\_loacutebis\\_vistos\\_pela\\_troika.html](http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/editorial/detalhe/os_loacutebis_vistos_pela_troika.html)
- Garrido, H. (2013, 1 de abril). Destruição criativa. *Jornal de Negócios*, p. 5.
- Garrido, H., & Prado, M. (2012a, 7 de março). Energia condiciona acesso à nova tranche do empréstimo da troika. *Jornal de Negócios*, p. 8.
- Garrido, H., & Prado, M. (2012b, 13 de março). Renda excessiva da EDP custa 27 euros por ano a cada família. *Jornal de Negócios*, p. 10.
- Garrido, H., & Prado, M. (2012c, 13 de março). Energia divide Governo e irrita Comissão. *Jornal de Negócios*, pp. 10–11.
- Garrido, H., & Prado, M. (2012d, 15 de março). EDP disposta a ceder contratos de três barragens. *Jornal de Negócios*, pp. 4–5.
- Garrido, H., Prado, M., & Guerreiro, P.S. (2012, 14 de março). A história de uma demissão (não) anunciada. *Jornal de Negócios*, pp. 6–7.
- Garud, R., Hardy, C., & Maguire, S. (2007). Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue. *Organization Studies*, 28(7), 957–969.
- Gendron, C., & Breton, G. (2013). Telling the privatization story: A study of the president's letter. *Society and Business Review*, 8(2), 179–192.
- Geppert, J., & Lawrence, J. E. (2008). Predicting firm reputation through content analysis of shareholders' letter. *Corporate Reputation Review*, 11(4), 285–307.

- Ginzel, L. E., Kramer, R. M., & Sutton, R. I. (2004). Organizational impression management as a reciprocal influence process: The neglected role of the organizational audience. In M. J. Hatch, & M. Schultz (Eds.), *Organizational identity* (pp. 223–261). Oxford: Oxford University Press
- Gioia, D. A., Hamilton, A. L., & Patvardhan, S. D. (2014). Image is everything: Reflections on the dominance of image in modern organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 34, 129–154.
- Godfrey P. C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), 777–798.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday Anchor Books.
- Golob, U., & Bartlett, J. L. (2007). Communicating about corporate social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia. *Public Relations Review*, 33(1), 1–9.
- Gomes, A. F. (2014). *Recomendação ao Governo de revisão dos CMEC*. Recuperado de [http://www.concorrencia.pt/vPT/Noticias\\_Eventos/Intervencoes\\_publicas/Documents/CMEC20140205.pdf](http://www.concorrencia.pt/vPT/Noticias_Eventos/Intervencoes_publicas/Documents/CMEC20140205.pdf)
- Gomes, H. (2012). *Discurso de Henrique Gomes*. Recuperado de <http://files.dinheirovivo.pt/01/discurso-henrique-gomes.pdf>
- Gomes, H. (2013a 23 abril). A luz e a bengala! Novo ensaio sobre a cegueira. *Jornal de Negócios*, p. 35.
- Gomes, H. (2013b, 1 de agosto). A energia e a grande farra. *Jornal de Negócios*, p. 29.
- Gomes, H. (2013c). Optimização das tarifas de electricidade em Portugal. *Indústria e Ambiente*, 83, pp. 16–21.
- Gonçalves, A. M. (2010a, 29 de setembro). A tempestade que chegou ao negócio das renováveis. *Diário Económico*, p. XI.
- Gonçalves, A. M. (2010b, 9 de dezembro). Metade da factura da EDP é canalizada para outras entidades. *Diário Económico*. Recuperado em <http://economico.sapo.pt/noticias/nprint/106331>
- Gonçalves, A. M. (2011, 17 de novembro). Famílias terão em 2012 electricidade mais cara da Europa. *Diário Económico*, p. 46.
- Gonçalves, A. M. (2012a, 19 de março). Consumidores nacionais devem à EDP 1.134 milhões de euros. *Diário Económico*, pp. 6–7.
- Gonçalves, A. M. (2012b, 18 de maio). Governo corta 1.800 milhões nos apoios ao sector eléctrico. *Diário Económico*, pp. 20–21.

- Gonçalves, A. M. (2013, 28 de novembro). Gestão de António Mexia com nova prova de fogo. *Diário Económico*, pp. 6–7.
- Gonçalves, A. M., & Costa, A. (2012, 13 de março). Secretário de Estado perde guerra na energia e abandona o Governo. *Diário Económico*. Recuperado de [http://economico.sapo.pt/noticias/secretario-de-estado-perde-guerra-na-energia-e-abandona-o-governo\\_140182.html](http://economico.sapo.pt/noticias/secretario-de-estado-perde-guerra-na-energia-e-abandona-o-governo_140182.html)
- Gonçalves, V. (2013, 6 de março). *Entrevista de António Mexia* [Programa de Caras da RTP1]. Recuperado de <http://www.rtp.pt/play/p1045/e109971/de-caras-ii>
- Goodrick, E., & Salancik, G. (1996). Organizational discretion in responding to institutional practices: Hospitals and cesarean births. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 1–28.
- Goodstein, J. D. (1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues. *Academy Management Journal*, 37(2), 350–382.
- Governo de Portugal. (2011a). *Memorando de Políticas Económicas e Financeiras*. Recuperado de [http://www.portugal.gov.pt/media/371357/mpef\\_pt\\_20110517.pdf](http://www.portugal.gov.pt/media/371357/mpef_pt_20110517.pdf)
- Governo de Portugal. (2011b). *Memorando de Entendimento sobre as Condicionabilidades de Política Económica*. Recuperado de [http://www.portugal.gov.pt/media/371372/mou\\_pt\\_20110517.pdf](http://www.portugal.gov.pt/media/371372/mou_pt_20110517.pdf)
- Governo de Portugal. (2011c). *Memorando de Entendimento sobre as Condicionabilidades de Política Económica: Segunda atualização*. Recuperado de [http://www.portugal.gov.pt/media/459270/mou\\_pt\\_20111209.pdf](http://www.portugal.gov.pt/media/459270/mou_pt_20111209.pdf)
- Governo de Portugal. (2012). *Governo aprovou pacote de medidas para reduzir custos no sector energético*. Recuperado de <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-da-economia-e-do-emprego/mantenha-se-atualizado/20120517-mee-novo-pacote-energia.aspx>
- Governo de Portugal. (2013). *Contribuição extraordinária sobre o sector energético. Orçamento do Estado 2014*. Recuperado de <http://www.portugal.gov.pt/media/1215417/20131015%20maote%20contribuicao%20energia%20oe2014.pdf>
- Grafström, M., & Windell, K. (2011). The role of infomediaries: CSR in the business press during 2000–2009. *Journal of Business Ethics*, 103(2), 221–237.
- Gray, E. R., & Balmer J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695–702.
- Gray, R. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability... and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 47–62.

- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995a). Corporate social and environmental reporting: A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8(2), 47–77.
- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995b). Methodological themes: Constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8(2), 78–101.
- Gray, R., Owen, D. L., & Adams, C. (1996). *Accounting and accountability: Changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. London: Prentice Hall.
- Green, S. E., Li, Y., & Nohria, N. (2009). Suspended in self-spun webs of significance: A rhetorical model of institutionalization and institutionally embedded agency. *Academy of Management Journal*, 52(1), 11–36.
- Greening, D. W., & Gray B. (1994). Testing a model of organizational response to social and political issues. *Academy of Management Journal*, 37(3), 467–498.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022–1054.
- Greenwood, R., & Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management Journal*, 49(1), 27–48.
- Guerreiro, M. S., Rodrigues, L. L., & Craig, R. (2012). Voluntary adoption of International Financial Reporting Standards by large unlisted companies in Portugal – Institutional logics and strategic responses. *Accounting, Organizations and Society*, 37(7), 482–499.
- Guillamón-Saorín, E., & Osma, B. G. (2010). *Self-serving financial reporting communication: A study of the association between earnings management and impression management*. Working paper: Universidad Carlos III de Madrid and Universidad Autónoma.
- Guillamón-Saorín, E., Osma, B. G., & Jones, M. J. (2012). Opportunistic disclosure in press release headlines. *Accounting and Business Research*, 42(2), 143–168.
- Guthrie, J., & Parker, L. D. (1989). Corporate social reporting: A rebuttal of legitimacy theory. *Accounting and Business Research*, 19(76), 343–352.
- Guthrie, J., Petty, R., Yongvanich, K., & Ricceri, F. (2004). Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 282–293.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.

- Hancher, L., & Moran, M. (1989). Organizing regulatory space. In L. Hancher, & M. Moran (Eds.), *Capitalism, culture and regulation* (pp. 271–295). Oxford: Clarendon Press.
- Hartelius, E. J., & Browning, L. D. (2008). The application of rhetorical theory in managerial research: A literature review. *Management Communication Quarterly*, 22(1), 13–39.
- He, H., & Baruch. Y. (2010). Organizational identity and legitimacy under major environmental changes: Tales of two UK building societies. *British Journal of Management*, 21(1), 44–62.
- Henisz, W. J., & Zelner, B. A. (2005). Legitimacy, interest group pressures, and change in emergent institutions: The case of foreign investors and host country governments. *Academy of Management Review*, 30(2), 361–382.
- Henriques, I., & Sadowsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, 42(1), 87–99.
- Henry, E. (2008). Are investors influenced by how earnings press releases are written? *Journal of Business Communication*, 45(4), 363–407.
- Hodge, G. A. (2000). *Privatization: An international review of performance*. Boulder: Westview Press.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351–371.
- Holm, P. (1995). The dynamics of institutionalization: Transformation processes in Norwegian fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 398–422.
- 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. (2010a). 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.
- Hooghiemstra, R. (2010b). Reply to discussion of “Letters to the shareholders: A content analysis comparison of letters written by CEOs in the U.S. and Japan”. *The International Journal of Accounting*, 45(3), 303–305.
- Hooks, J., & Steenkamp, N. (2010). Interpreting pictorial messages of intellectual capital in company media. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 7(3), 353–377.

- Hopper, T., & Powell, A. (1985). Making sense of research into the organizational and social aspects of management accounting: A review of its underlying assumptions. *Journal of Management Studies*, 22(5), 429–465.
- Hopper, T., & Hoque, Z. (2006). Triangulation approaches to accounting research. In Z. Hoque (Ed.), *Methodological issues in accounting research: Theories and methods* (pp. 477–486). London: Spiramus.
- Hopwood, A. G. (1996). Editorial. *Accounting, Organizations and Society*, 21(1), 55–56.
- Hopwood, A. G. (2009). Accounting and the environment. *Accounting, Organizations and Society*, 34(4/5), 433–439.
- Hrasky, S., & Smith, B. (2008). Concise corporate reporting: Communication or symbolism? *Corporate Communications: An International Journal*, 13(4), 418–432.
- Humphrey, C., & Scapens, R. W. (1996). Theories and case studies of organizational accounting practices: Limitation or liberation? *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 9(4), 86–106.
- Hyland, K. (1998). Exploring corporate rhetoric: Metadiscourse in the CEO's letter. *Journal of Business Communication*, 35(2), 224–245.
- Ingram, P., & Simons, T. (1995). Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1466–1482.
- Instituto da Água [INAG]. (2011). *Programa nacional de barragens de elevado potencial hidroelétrico*. Lisboa: Autor
- Instituto Nacional de Estatística [INE]. (2013). *Estatísticas do Comércio Internacional 2012*. Lisboa: Autor.
- International Energy Agency [IEA]. (2010). *CO2 emissions from fuel combustion*. Recuperado de <http://www.iea.org/media/training/presentations/statisticsmarch/co2highlights.pdf>
- Islam, M. A., & Deegan, C. (2010). Media pressures and corporate disclosure of social responsibility performance information: A study of two global clothing and sports retail companies. *Accounting and Business Research*, 40(2), 131–148.
- Jamali, D. (2010). MNCs and international accountability standards through an institutional lens: Evidence of symbolic conformity or decoupling. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 617–640.
- Jameson, D. (2000). Telling the investment story: A narrative analysis of shareholder reports. *The Journal of Business Communication*, 37(1), 7–38.
- Jepperson, R. L. (1991). Institutions, institutional effects and institutionalism. In W.W.

- Powell, & P. J. DiMaggio (Eds), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 143–163). Chicago: The University of Chicago Press.
- Jia, M., & Zhang, Z. (2015). News visibility and corporate philanthropic response: Evidence from privately owned Chinese firms following the Wenchuan earthquake. *Journal of Business Ethics*, *129*(1), 93–114
- Johnson, M. (2012, 12 de abril). Incerteza regulatória ensombra sector energético. *Diário Económico*. Recuperado de <http://economico.sapo.pt/noticias/nprint/142369>
- Jonäll, K., & Rimmel, G. (2010). CEO letters as legitimacy builders: Coupling text to numbers. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, *14*(4), 307–328.
- Jones, M. J. (2011). The nature, use and impression management of graphs in social and environmental accounting. *Accounting Forum*, *35*(2), 75–89.
- Josiah, J., Burton, B., Gallhofer, S., & Haslam, J. (2010). Accounting for privatization in Africa? Reflections from a critical interdisciplinary perspective. *Critical Perspectives on Accounting*, *21*(5), 374–389.
- Julian, S. D., Ofori-Dankwa, J. C., & Justis, R. T. (2008). Understanding strategic responses to interest group pressures. *Strategic Management Journal*, *29*(9), 963–984.
- Justesen, L., & Mouritsen, J. (2009). The triple visual: Translations between photographs, 3-D visualizations and calculations. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, *22*(6), 973–990.
- Kakkuri-Knuuttila, M.-L., Lukka, K., & Kuorikoski, J. (2008). Straddling between paradigms: A naturalistic philosophical case study on interpretive research in management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, *33*(2/3), 267–291
- Kaptein, M. (2004). Business codes of multinational firms: What Do They Say? *Journal of Business Ethics*, *50*(1), 13–31.
- King, B. G., & Soule, S. A. (2007). Social movements as extra-institutional entrepreneurs: The effect of protests on stock price returns. *Administrative Science Quarterly*, *52*(2), 413–442.
- Kostova, T., Roth, K., & Dacin, M. T. (2008). Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *Academy of Management Review*, *33*(4), 994–1006.
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, *24*(1), 64–81.
- Krische, S. D. (2005). Investors' evaluations of strategic prior-period benchmark disclosures in earnings announcements. *The Accounting Review*, *80*(1), 243–268.

- Laine, M. (2009). Ensuring legitimacy through rhetorical changes? A longitudinal interpretation of the environmental disclosures of a leading Finnish chemical company. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 22(7), 1029–1054.
- 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.
- Lamertz, K., Heugens, P. P., & Calmet, L. (2005). The configuration of organizational images among firms in the Canadian beer brewing industry. *Journal of Management Studies*, 42(4), 816–843.
- Lamin, A., & Zaheer, S. (2012). Wall street vs. Main Street: Firm strategies for defending legitimacy and their impact on different stakeholders. *Organization Science*, 23(1), 47–66.
- Lammers, J. C. (2011). How institutions communicate: Institutional messages, institutional logics, and organizational communication. *Management Communication Quarterly*, 25(1), 154–182.
- Laughlin, R. (1995). Empirical research in accounting: alternative approaches and a case for “middle range” thinking. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8(1), 63–87.
- Lawrence, T. B., Hardy, C., & Phillips, N. (2002). Institutional effects of interorganizational collaboration: The emergence of proto-institutions. *Academy of Management Journal*, 45(1), 281–290.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34–47.
- Lee, F., Peterson, C., & Tiedens, L. Z. (2004). Mea culpa: Predicting stock prices from organizational attributions. *Personality and Social Psychological Bulletin*, 30, 1636–1649.
- Lee, T. A. (1994). The changing form of the corporate annual report. *Accounting Historians Journal*, 21(1), 215–232.
- Lee, S. Y., & Carroll, C. E. (2011). The emergence, variation, and evolution of corporate social responsibility in the public sphere, 1980-2004: The exposure of firms to public debate. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 115–131.
- Levy, D. L., & Scully, M. (2007). The institutional entrepreneur as modern prince: The strategic face of power in contested fields. *Organization Studies*, 28(7), 971–991.
- Lewellen, W. G., Park, T., & Ro, B. T. (1996). Self-serving behavior in managers' discretionary information disclosure decisions. *Journal of Accounting and Economics*, 21(2), 227–251.
- Lightstone, K., & Driscoll, C. (2008). Disclosing elements of disclosure: A test of

- legitimacy theory and company ethics. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 25(1), 7–21.
- Lima, P., & Andrade, V. (2011, 5 de março). Entrevista de António Mexia. *Expresso*, pp. 6–8.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park: Sage.
- Lindblom, C. K. (1994). The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. Paper presented at the *Critical Perspectives on Accounting Conference*, New York.
- Linsley, P., & Kajüter, P. M. (2008). Restoring reputation and repairing legitimacy: A case study of impression management in response to a major risk event at Allied Irish Banks plc. *International Journal of Financial Services Management*, 3(1), 65–82.
- Livesey, S. (1999). McDonald's and the Environmental Defense Fund: A case study of a green alliance. *The Journal of Business Communication*, 36(1), 5–39.
- Long, B., & Driscoll, C. (2008). Codes of ethics and the pursuit of organizational legitimacy: Theoretical and empirical contributions. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 173–189.
- Lopes, B. F. (2012, 14 de abril). Governo não deve rasgar contratos nas PPP e na energia defende a troika. *Jornal i*, p. 22.
- Lopes, D. (2013, 17 de maio). Siderurgia Nacional ameaça despedir 750 trabalhadores. *Diário Económico*, p. 22.
- Lopes, R. D. (2007). Despedimentos na EDP “rendem” 1,6 euros/ano. *Jornal de Notícias*, p. 15.
- Lounsbury, M., & Glynn, M. A. (2001). Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 545–564.
- Lourenço, I. C., Callen, J. L., Branco, M. C., & Curto, J. D. (2014). The value relevance of reputation for sustainability leadership. *Journal of Business Ethics*, 119(1), 17–28.
- Love, E. G., & Kraatz, M. S. (2009). Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation. *Academy of Management Journal*, 52(2), 314–335.
- Lukka, K. (2014). Exploring the possibilities for causal explanation in interpretive research. *Accounting, Organizations and Society*, 39(7), 559–566.
- Lukka, K., & Modell, S. (2010). Validation in interpretive management accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 462–477.

- Macedo, A. (2012, 5 de outubro). Entrevista de António Mexia. *Diário de Notícias*, pp. 30–31.
- Machado, A. (2013, 16 de outubro). Governo alarga taxa sobre sector da energia para garantir “justiça e equidade”. *Jornal de Negócios*, p. 26.
- Machado, N., & Bento, S. (1994, julho). Empresas de distribuição: mais qualidade em concorrência. *Revista EDP*, pp. 134–137.
- MacLean, T. L., & Behnam, M. (2010). The dangers of decoupling: The relationship between compliance programs, legitimacy perceptions, and institutionalized misconduct. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1499–1520.
- Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T.B. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47(5), 657–679.
- Mahon, J. E., & Waddock, S. A. (1992). Strategic issues management: an integration of issue life-cycle perspectives. *Business and Society*, 31(1), 19–32.
- Major, M. J., & Vieira, R. (2009). A teoria institucional na investigação em contabilidade. In M. J. Major, & R. Vieira (Orgs.), *Contabilidade e controlo de gestão: Teoria, metodologia e prática* (pp. 37–59). Lisboa: Escolar Editora.
- 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.
- Mäkelä, H., & Näsi, S. (2010). Social responsibilities of the MNCs in downsizing operations: A Finnish forest sector case analyzed from the stakeholder, social contract and legitimacy theory point of view. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 23(2), 149–174.
- Malta, J. C. (2013, 5 de março). Metal assume que empresas têm “medo de enfrentar a EDP”. *Jornal de Negócios*, p. 7.
- Marcelino, I. (2013, 5 de julho). Entrevista de António Mexia. *Diário Económico*, p. 12.
- Marcelino, I. (2013, 5 de julho). Há uma diminuição do respeito pelas instituições e pelos líderes. *Diário Económico*. Recuperado de [http://economico.sapo.pt/noticias/ha-uma-diminuicao-do-respeito-pelas-instituicoes-e-pelos-lideres\\_172809.html](http://economico.sapo.pt/noticias/ha-uma-diminuicao-do-respeito-pelas-instituicoes-e-pelos-lideres_172809.html)
- Marcelino, I., & Carvalho, R. (2011, 15 de setembro). Quais são as críticas às renováveis. *Diário Económico*, p. IX.
- Marcelino, J. (2011, 6 de fevereiro). Entrevista de António Mexia. *Diário de Notícias*, pp. 2–5.
- Marcelino, J., & Baldaia, P. (2012, 27 de maio). Entrevista de António Mexia. *Diário de Notícias*, pp. 6–9.

- Marcelino, J., & Baldaia, P. (2013, 28 de abril). Entrevista de Álvaro Santos Pereira. *Diário de Notícias*, pp. 2–5.
- Marcus, A. A., & Goodman, R. S. (1991). Victims and shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis. *Academy of Management Journal*, 34(2), 281–305.
- Marques, V. (2008). Poder de mercado e regulação nas indústrias de rede. In Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (Ed.), *A regulação da energia em Portugal 1997-2007* (pp. 377–386). Lisboa: Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos.
- Martins, E. (2013, 6 de agosto). Entrevista de Jorge Morgado. *Jornal i*, pp.24–26.
- Massey, J. E. (2004). Managing organizational images: Crisis response and legitimacy restoration. In D. P. Millar, & R. L. Heath (Eds.), *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication* (pp. 233–246). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Mateus, A. (2005, novembro). Mercado e Concorrência. Comunicação apresentada no *Seminário sobre Evolução do Mercado Interno de Energia*. Recuperado de [http://www.concorrencia.pt/SiteCollectionDocuments/Noticias\\_e\\_Eventos/Intervencoes\\_Publicas/Discurso\\_seminario\\_Evolu\\_Mercado\\_Interno\\_de\\_Energia.pdf](http://www.concorrencia.pt/SiteCollectionDocuments/Noticias_e_Eventos/Intervencoes_Publicas/Discurso_seminario_Evolu_Mercado_Interno_de_Energia.pdf)
- Mateus, A., Mateus, J., & Madruga, P. (Coords.) (2013). *25 anos de Portugal europeu: A economia, a sociedade e os fundos estruturais*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos e Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados.
- Mazza, C. (1999). Legitimacy of organizational missions and missions of organizational legitimacy: Words and narratives of legitimation and success. In C. Mazza (Ed.), *Claim, intent and persuasion: Organizational legitimacy and the rhetoric of corporate mission statements* (pp. 81–150). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- McCombs, M., & Shaw, D. (1972). The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly*, 36, 176–187.
- 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.
- McKinstry, S. (1996). Designing the annual reports of Burton plc from 1930 to 1994. *Accounting, Organizations and Society*, 21(1), 89–111.
- Mejri, M., & De Wolf, D. (2010). *How do retailers communicate about sustainability and social responsibility through non-financial reports*. Working paper: HEC Ecole de Gestion de l'ULG
- Mendes, A. C. (2013, 5 de outubro). Governo responde à EDP: Onde estão os investimentos acordados. *Diário de Notícias*, p. 14.

- 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.
- Merkel-Davies, D. M., & Brennan, N. M. (2011). Theoretical perspectives on impression management: New insights from psychology, sociology and critical perspectives. *Accounting and Business Research*, 41(5), 415–437.
- Merkel-Davies, D. M., & Koller, V. (2012). Metaphoring people out of this world: A critical discourse analysis of a chairman's statement of a UK defence firms. *Accounting Forum*, 36(3), 178–193.
- Mexia eleito melhor CEO do PSI 20. (2012, 16 de julho). *Diário Económico*, pp. 46–47.
- Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1983). *Organizational environments: Ritual and rationality*. Beverly Hills: Sage.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1991). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In W. S. Powell, & P. J. DiMaggio (Eds.). *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 41–62). Chicago: The University of Chicago Press.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). The longitudinal analysis of organizations: A methodological perspective. *Management Science*, 28(9), 1013–1034.
- Miller, G. (2006). The press as a watchdog for accounting fraud. *Journal of Accounting Research*, 44(5), 1001–1033.
- Milne, M., Tregidga, H., & Walton, S. (2009). Words not action! The ideological role of sustainable development reporting. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 22(8), 1211–1257.
- Mir, M., Chatterjee, B., & Rahaman, A. (2009). Culture and corporate voluntary reporting. *Managerial Auditing Journal*, 24(7), 639–667.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Mobus, J. L. (2005). Mandatory environmental disclosures in a legitimacy theory context. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 18(4), 492–517.
- Modell, S. (2009). In defence of triangulation: A critical realist approach to mixed methods research in management accounting. *Management Accounting Research*, 20(3), 208–221.

- Mohamed, A. A., Gardner, W. L., & Paolillo, J. G. P. (1999). A taxonomy of organizational impression management tactics. *Advances in Competitiveness Research*, 7, 108–130.
- Moll, J., Burns, J., & Major, M. (2006). Institutional theory. In Z. Hoque (Ed.), *Methodological issues in accounting research: Theories and methods* (pp. 183–205). London: Spiramus.
- Moll, J., Major, M., & Hoque, Z. (2006). The qualitative research tradition. In Z. Hoque (Ed.), *Methodological issues in accounting research: Theories and methods* (pp. 375–398). London: Spiramus.
- Monfardini, P., Barretta, A. D., & Ruggiero, P. (2013). Seeking legitimacy: Social reporting in the healthcare sector. *Accounting Forum*, 37(1), 54–66.
- Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5(4), 491–500.
- Mybrand. (2004). *EDP proximidade*. Recuperado de <http://www.mybrandconsultants.com/public/media/projects/54.pdf>
- Neu, D., Warsame, H., & Pedwell, K. (1998). Managing public impressions: Environmental disclosures in annual reports. *Accounting, Organisations and Society*, 23(3), 265–282.
- Nunes, P. S. (2011, fevereiro). O preço das renováveis. Apresentação no *Ciclo de Conferências-Debates sobre o Preço da Energia da Comissão da Especialização em Energia da Ordem dos Engenheiros*. Recuperado de [http://www.ordemengenheiros.pt/fotos/dossier\\_artigo/precorenovaveis\\_pedrosampaionunes9947889954d948c5cdee60.pdf](http://www.ordemengenheiros.pt/fotos/dossier_artigo/precorenovaveis_pedrosampaionunes9947889954d948c5cdee60.pdf)
- O'Donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15(3), 344–371.
- 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.
- O'Keefe, P., & Conway, S. (2008). *Impression Management and Legitimacy in an NGO environment*. Working paper series n.º 2: University of Tasmania.
- Oliveira, L., Rodrigues, L., & Craig, R. (2010). Intellectual capital reporting in sustainability reports. *Journal of Intellectual Capital*, 11(4), 575–594.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4), 563–588.

- Organisation for Economic Cooperation and Development [OECD]. (2003). *Privatising state-owned enterprises: An overview of policies and practices in OECD countries*. Paris: Author. DOI: 10.1787/9789264104099-en
- Organisation for Economic Cooperation and Development [OECD]. (2011). *OECD environmental performance reviews: Portugal 2011*. Paris: Author. DOI: 10.1787/9789264097896-en
- Organisation for Economic Cooperation and Development [OECD]. (2013). *Portugal: Reforming the State to promote growth*. Paris: Author. DOI: 10.1787/9789264207981-en
- 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>
- 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.
- Osório, A., & Santos, V. (1999). A eficiência económica nas empresas públicas e privadas. In Direção Geral de Estudos e Previsão (Ed.), *Privatizações e regulação: A experiência portuguesa* (pp.191–215). Retirado de [http://badigital.sgmf.pt/COL-MF-0064/1/COL-MF-0064\\_pdf/versaointegral.pdf](http://badigital.sgmf.pt/COL-MF-0064/1/COL-MF-0064_pdf/versaointegral.pdf)
- Pache, A. C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455–476.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to conflicting institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001.
- Palazzo, G., & Scherer, A. G. (2006). Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 71–88.
- Palma-Ferreira, J. F. (2013). *Mercado da eletricidade não funciona em Portugal*. *Expresso*, p. 14.
- Palmer, D., Biggart, N., & Dick, B. (2008). Is the new institutionalism a theory? In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *The handbook of organizational institutionalism* (pp. 739–768). Thousand Oaks: Sage.
- Palmer, I., King, A.W., & Kelleher, D. (2004). Listening to Jack: GE's change conversations with shareholders. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 593–614.
- Palmer, T. B., & Short, J. C. (2001). Why do Goliaths fall? Performance referents in successful organizations. *Corporate Reputation Review*, 4(3), 210–222.

- Palmer, T. B., & Short, J. C. (2008). Mission statements in U.S. colleges of business: An empirical examination of their content with linkages to configurations and performance. *Academy of Management Learning and Education*, 7, 454–470.
- Patelli, L., & Pedrini, M. (2014). Is the optimism in CEO's letters to shareholders sincere? Impression management versus communicative action during the economic crisis. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 19–34.
- Patelli, L., & Pedrini, M. (2015). Is tone at the top associated with financial reporting aggressiveness? *Journal of Business Ethics*, 126(1), 3–19.
- Patriotta, G., Gond, J., & Schultz, F. (2011). Maintaining legitimacy: Controversies, orders of worth, and public justifications. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1804–1836.
- Patten, D. M. (1992). Intra-industry environmental disclosures in response to the Alaskan oil spill: A note on legitimacy theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17(5), 471–475.
- Patten, D. M. (2002). The relation between environmental performance and environmental disclosure: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 27(8), 763–773.
- Patterson, J. D., & Allen, M. W. (1997). Accounting for your actions: How stakeholders respond to the strategic communication of environmental activist organizations. *Journal of Applied Communication Research*, 25(4), 293–316.
- Peixoto, M. (2013, 29 de outubro). Elites juntam-se ao povo e criticam política do Governo. *Diário Económico*, pp. 4–5.
- Peixoto, M., & Gonçalves, A. M. (2012, 14 de março). Plano de acção para sector energético já foi fechado com a “troika”. *Diário Económico*, p. 6.
- Pelozo, J. (2006). Using corporate social responsibility as insurance for financial performance. *California Management Review*, 48(2), 52–72.
- Pennebaker, J. W., Mehl, M. R., & Niederhoffer, K. (2003). Psychological aspects of natural language use: Our words, our selves. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 547–577.
- Pereira, A. T. (2012, 27 de abril). Mexia teve acesso ao “estudo horas depois do ministro da economia ter entregue ao Governo”. *Jornal de Negócios*. Recuperado de [http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/mexia\\_teve\\_acesso\\_ao\\_quotes\\_tudo\\_horas\\_depois\\_do\\_ministro\\_da\\_economia\\_ter\\_entregue\\_ao\\_governoquot.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/mexia_teve_acesso_ao_quotes_tudo_horas_depois_do_ministro_da_economia_ter_entregue_ao_governoquot.html)
- Pérez-Batres, L. A., Doh, J. P., Miller, V. V., & Pisani, M. J. (2012). Stakeholder pressures as determinants of CSR strategic choice: Why do firms choose symbolic

- versus substantive self-regulatory codes of conduct? *Journal of Business Ethics*, 110(2), 157–172.
- Pérez-Batres, L. A., Miller, V. V., & Pisani, M. J. (2010). CSR, sustainability and the meaning of global reporting for Latin American Corporations. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 193–209.
- Perkmann, M., & Spicer, A. (2007). Healing the scars of history: Projects, skills and field strategies in institutional entrepreneurship. *Organization Studies*, 28(7), 1101–1122.
- Pfarrer, M. D., DeCelles, K. A., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2008). After the fall: Reintegrating the corrupt organization. *Academy of Management Review*, 33(3), 730–749
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigm. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol.13, pp. 1–52). Greenwich: JAI Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Pinto, M. J. (2012, dezembro). Entrevista de António Mexia. *Marketeer*, pp.18–21
- Pollach, I., & Kerbler, E. (2011). Appearing Competent: A Study of Impression Management in U.S. and European CEO Profiles. *Journal of Business Communication*, 48(4), 355–372.
- Pollock, T. G., & Rindova, V. P. (2003). Media legitimation effects in the market for initial public offerings. *Academy of Management Journal*, 46(5), 631–642.
- Pollock, T. C., Rindova, V. P., & Maggitti, P. G. (2008). Market watch: Information and availability cascades among the media and investors in the US IPO market. *Academy of Management Journal*, 51(2), 335–358.
- Powell, W. W. (1988). Institutional effects on organizational structure and performance. In L. G. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* (pp. 115–136). Cambridge: Ballinger.
- Powell, W. W. (1991). Expanding the scope of institutional analysis. In W. W. Powell, & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 183–203). Chicago: University of Chicago Press.
- Prado, M. (2010, 13 de outubro). Entrevista de António Mexia. *Jornal de Negócios*, pp. 6–9.

- Prado, M. (2011a, 12 de janeiro). Mexia alerta para fim do crescimento baseado na energia barata. *Jornal de Negócios*, p.14.
- Prado, M. (2011b, 26 de janeiro). EDP e associações empresariais em guerra de números. *Jornal de Negócios*, p.10.
- Prado, M. (2012a, 9 de janeiro). Entrevista de Henrique Gomes. *Jornal de Negócios*, pp.10–11.
- Prado, M. (2012b, 20 de fevereiro). Contratos de longo prazo são a segunda maior fonte de ganhos da EDP. *Jornal de Negócios*, p. 6.
- Prado, M. (2012c, 20 de fevereiro). Electricidade: Quem cobra menos na factura. *Jornal de Negócios*, pp. IV–V.
- Prado, M. (2012d, 9 de março). Mercado externo alavanca lucro da EDP. *Jornal de Negócios*, p. 5.
- Prado, M. (2012e, 19 de março). Revisão das rendas na energia vai envolver a REN. *Jornal de Negócios*, p. 4.
- Prado, M. (2012f, 21 de março). Dívida tarifária já rendeu 223 milhões à EDP. *Jornal de Negócios*, p. 9.
- Prado, M. (2012g, 27 de agosto). Entrevista de Henrique Gomes: Os CMEC configuram ajudas de Estado ilegais. *Jornal de Negócios*, pp. 8–9.
- Prado, M. (2013a, 18 de março). Endesa acusa ERSE de dar vantagem à EDP com congelamento de tarifas. *Jornal de Negócios*, p. 16.
- Prado, M. (2013b, 26 de abril). Entrevista de António Mexia. *Jornal de Negócios*, pp. 4–6.
- Prado, M. (2013c, 28 de maio). Corte nas rendas da electricidade poupa 30 euros na factura anual de cada família. *Jornal de Negócios*, pp. 10–11.
- Prado, M. (2013d, 6 de setembro). Energia eólica em Portugal: Depois de Sócrates nada foi como antes. *Jornal de Negócios*. Recuperado de [http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/2013\\_09\\_06\\_.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/2013_09_06_.html)
- Prado, M. (2013e, 25 de setembro). EDP leva a tribunal o regulador e o secretário de Estado da Energia. *Jornal de Negócios*, p. 16.
- Prado, M. (2013f, 26 de setembro). Guerra entre o Governo e a EDP sobe de tom. *Jornal de Negócios*, p. 44.
- Prado, M. (2014a, 6 de fevereiro). Parlamento entra em fogo cruzado sobre quem criou as rendas da EDP. *Jornal de Negócios*, p. 14.

- Prado, M. (2014b, 14 de abril). Energia: Três anos de rendas costuradas a dois tempos. *Jornal de Negócios*, pp. 6–7.
- Prado, M. (2014c, 28 de maio).Três anos de rendas costuradas a dois tempos. *Jornal de Negócios*, p. 22.
- Prado, M., & Garrido, H. (2012, 9 de março). António Mexia critica "erros grosseiros" em estudo feito pelo Governo. *Jornal de Negócios*, pp.4–5.
- Prado, M., & Garrido, H. (2014, 12 de agosto). António Mexia é o 22.º mais poderoso da economia. *Jornal de Negócios*, pp. 30–31.
- Prado, M., & Graça, M. (2012, 11 de janeiro). Entrevista de António Mexia. *Jornal de Negócios*, p. 14.
- Prasad, A., & Mir, R. (2002). Digging deep for meaning: A critical hermeneutic analysis of shareholder letters to shareholders in the oil industry. *Journal of Business Communication*, 39(1), 92–116.
- Preston, A., Cooper, D. J., Scarbrough, D. P., & Chilton, R. C. (1995). Changes in the codes of ethics of the US accounting profession, 1917 and 1988: The continual quest for legitimacy. *Accounting, Organizations and Society*, 20(6), 507–546.
- Preston, A. M., Wright, C., & Young, J. J. (1996). Imaging annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 21(1), 113–137.
- Preuss, L. (2010). Codes of conduct in organizational context: From cascade to lattice-work of codes. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 471–487.
- Proença, B. (2010, 23 de setembro). Entrevista de António Mexia. *Diário Económico*, pp. 34–35.
- Rao, H. (1994). The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry, 1895-1912. *Strategic Management Journal*, 15, 29–44.
- Rede Eléctrica Nacional [REN]. (2006). *Potencial hidroeléctrico nacional: Importância sócio-económica e ambiental do seu desenvolvimento*. Recuperado de <http://www.centrodeinformacao.ren.pt/PT/publicacoes/PublicacoesGerais/Potencial%20Hidroel%C3%A9ctrico%20Nacional.pdf>
- Rice, S. K., & Bartlett, J. L. (2006). Legitimizing organizational decisions: A study of media framing of the Australian Government's legitimacy strategy and public opinion on the war in Iraq. *Journal of Communication Management*, 10(3), 274–286.
- Rindova, V., Pollock, T., & Hayward, M. (2006). Celebrity Firms: The Social Construction of Market Popularity. *Academy of Management Review*, 31(1), 50–72

- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., & Sever, J. M. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033–1049.
- Robinson, M., Kleffner, A., & Bertels, S. (2011). Signaling sustainability leadership: Empirical evidence of the value of DJSI membership. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 493–505.
- Rodrigue, M., Magnan, M., & Cho, C. H. (2013). Is environmental governance substantive or symbolic? An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 107–129.
- Rosenfeld, P., Giacalone R. A., & Riordan, C. A. (1995). *Impression Management in Organisations*. London: Routledge.
- Ryan, B., Scapens, R. W., & Theobald, M. (2002). *Research method and methodology in finance and accounting*. London: Thomson.
- Salancik, G. R., & Meindl, J. R. (1984). Corporate attributions as strategic illusions of management control. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 238–254.
- Samkin, G., Allen, C., & Wallace, K. (2010). Repairing organisational legitimacy: The case of the New Zealand police. *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, 4(3), 23–45.
- Samkin, G., & Schneider, A. (2010). Accountability, narrative reporting and legitimation. The case of a New Zealand public benefit entity. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 23(2), 256–289.
- Santos, V. (2008a). Introdução. In Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (Ed.), *A regulação da energia em Portugal 1997-2007* (pp. 11–16). Lisboa: Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos.
- Santos, V. (2008b). A regulação do sector energético em Portugal: Balanço e novos desafios. In Entidade Reguladora dos Serviços Energeticos (Ed.), *A regulação da energia em Portugal 1997-2007* (pp. 17–26). Lisboa: Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos.
- Santos, V. (2009, maio). *Mercado liberalizado de electricidade: Ponto da situação do primeiro trimestre de 2009*. Recuperado de [http://www.erse.pt/pt/electricidade/liberalizacaodosector/informacaosobreomercadoliberalizado/2009/Comunicados/M\\_L\\_Abril\\_apresentacao.pdf](http://www.erse.pt/pt/electricidade/liberalizacaodosector/informacaosobreomercadoliberalizado/2009/Comunicados/M_L_Abril_apresentacao.pdf)
- Saraiva, H. (2012, 17 de setembro). Entrevista de António Mexia. *Diário Económico*, p. 22.
- Saraiva, H. (2012, 2 de novembro). Mibel pode levar portugueses a pagar défice eléctrico espanhol. *Diário Económico*, p. 30.

- Saraiva, J. T. (2012). O sistema elétrico nacional: Regulação e tarifas, perspectivas de evolução e desafios. *Indústria e Ambiente*, 75, pp. 15–19.
- Savage, A., Gilbert, E., Rowlands, J., & Cataldo, A. J. (2001). Environmental disclosure in annual reports: A legitimacy theory perspective. *SA Journal of Accounting Research*, 15(2), 19–48.
- Scapens, R. W. (1990). Researching management accounting practice: The role of case study methods. *British Accounting Review*, 22(3), 259–281.
- Scapens, R. W. (2004). Doing case study research. In C. Humphrey, & B. Lee (Eds.), *The real life guide to accounting research* (pp. 257–279). Amsterdam: Elsevier.
- Scherer, A. G., Palazzo, G., & Seidl, D. (2013). Managing legitimacy in complex and heterogeneous environments: Sustainable development in a globalized world. *Journal of Management Studies*, 50(2), 259–284.
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Monterey: Brooks/Cole.
- Schlenker, B. R., & Leary, M. (1982). Social anxiety and self-presentation: A conceptualization and model. *Psychological Bulletin*, 92, 641–669.
- Schrand, C., & Walther, B. R. (2000). Strategic benchmarks in earnings announcements: The selective disclosure of prior-period earnings components. *The Accounting Review*, 75(2), 151–177.
- Scott, M. B., & Lyman, S. M. (1968). Accounts. *American Sociological Review*, 33(1), 46–62.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493–511.
- Scott, W. R. (1991). Unpacking institutional arguments. In W. W. Powell, & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 164–182). Chicago: The University of Chicago Press.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, natural and open systems*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Secretaria de Estado do Tesouro e das Finanças [SETF] (2002). *Sector Empresarial do Estado: Evolução no período 1996-2001*. Recuperado de [http://badigital.sgmf.pt/COL-MF-1090/1/COL-MF-1090\\_pdf/2.pdf](http://badigital.sgmf.pt/COL-MF-1090/1/COL-MF-1090_pdf/2.pdf)

- Segars, A. H., & Kohut, G. F. (2001). Strategic communication through the world wide web: An empirical model of effectiveness in the CEO's letter to shareholders. *Journal of Management Studies*, 38(4), 535–556.
- Seo, M. G., & Creed, W. E. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of Management Review*, 27(2), 222–247.
- Sequeira, I. (2012, 27 de abril). Situação no sector eléctrico é “dramática”, diz Henrique Gomes. *Público*. Recuperado de [http://www.publico.pt/economia/noticia/situacao-no-sector-electrico-e-dramatica-diz-henrique-gomes\\_1543837](http://www.publico.pt/economia/noticia/situacao-no-sector-electrico-e-dramatica-diz-henrique-gomes_1543837)
- Shapiro, B., & Matson, D. (2008). Strategies of resistance to internal control regulation. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2/3), 199–228.
- Sharma, S., & Henriques, I. (2005). Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal*, 26, 159–180.
- Short, J. C., & Palmer, T. B. (2003). Organizational performance referents: An empirical examination of their content and influences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 209–224.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20–24.
- Silva, A. C. (2010, 17 de abril). Manifesto: O tempo não volta atrás. *Expresso*, p. 18.
- Silva, A., & Pereira, J. V. (2012, 17 de março). Entrevista de Álvaro Santos Pereira. *Expresso*, pp. 3–4.
- Silva, N. R. (2010). A política energética portuguesa nestes 25 anos. *Centro de Informação Europeia Jacques Delors*, 26/27. Recuperado de <http://ftp.infoeuropa.euroid.pt/database/000044001-000045000/000044423.pdf>
- Simões, L. (2013, 25 de março). “Troika” vai vigiar preços da luz e das telecomunicações. *Diário Económico*, p. 44.
- Sine, W. D., & David, R. (2003). Environmental jolts, institutional change, and the creation of entrepreneurial opportunity in the US electric power industry. *Research Policy*, 32(2), 185–207.
- Skærbæk, P. (2005). Annual reports as interaction devices: the hidden constructions of mediated communication. *Financial Accountability and Management*, 21(4), 385–411.
- Smith, M., & Taffler, R. J. (2000). The chairman's statement: A content analysis of discretionary narrative disclosures. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 13(5), 624–646.

- Sobral, F., Guerreiro, P. S., & Prado, M. (2013, 23 de agosto). 16.º António Mexia, Presidente executivo da EDP. *Jornal de Negócios*, pp. 22–23.
- Sobrecustos das renováveis das renováveis são de 509 milhões. (2010, 23 de dezembro). *Jornal de Negócios*, p. 36.
- Solomon, J. F., Solomon, A., Joseph, N. L., & Norton, S. D. (2013). Impression management, myth creation and fabrication in private social and environmental reporting: Insights from Erving Goffman. *Accounting, Organizations and Society*, 38(3), 195–213.
- Sonpar, K., Pazzaglia, F., & Kornijenko, J. (2010). The paradox and constraints of legitimacy. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 1–21.
- Soobaroyen, T., & Ntim, C. G. (2013). Social and environmental accounting as symbolic and substantive means of legitimation: The case of HIV/AIDS reporting in South Africa. *Accounting Forum*, 37(3), 92–109.
- Sousa, J. (2011, 22 de dezembro). Entrevista de António Mexia [Programa Jornal das 8 da TVI].
- Sousa, J. (2013, 17 de junho). Entrevista de António Mexia [Programa Olhos nos Olhos da TVI24]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=oQzycYtd2AU>
- Sousa, S. (2012, 8 de março). Entrevista de António Mexia [Programa Grande Entrevista da RTP1]. Recuperado de <http://www.rtp.pt/programa/episodios/tv/p28555/2>
- Stake, R. E. (2007). *A arte da Investigação com estudos de caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Stanton, P., & Stanton, J. (2002). Corporate annual reports: Research perspectives used. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15(4), 478–500.
- Stanton, P., Stanton, J., & Pires G. (2004). Impressions of an annual report: An experimental study. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(1), 57–69.
- Staw, B. M., McKechnie, P. I., & Puffer, S. M. (1983). The justification of organisational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 582–600.
- Stevens, B. (2008). Corporate Ethical Codes: Effective Instruments for Influencing Behavior. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 601–609.
- Stevens, C. K., & Kristof, A. L. (1995). Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80(5), 587–606.

- Strike, V. M., Gao, J., & Bansal, P. (2006). Being good while being bad: Social responsibility and the International diversification of US firms. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 850–862.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Suddaby, R., Cooper, D., & Greenwood, R. (2007). Transnational regulation of professional services: Governance dynamics of field level organizational change. *Accounting, Organizations and Society*, 32(4–5), 333–362.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35–67.
- Sutton, R. I., & Callahan, A. L. (1987). The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management. *Academy of Management Journal*, 30(3), 405–436.
- Sutton, R. I., & Galunic, D. C. (1996). Consequences of public scrutiny for leaders and their organizations. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 18, pp. 201–250). Greenwich: JAI Press.
- Sydserrf, R., & Weetman, P. (2002). Developments in content analysis: A transitivity index and DICTION scores. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15(4), 523–545.
- 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.
- Teixeira, F. S. (2013a, 12 de julho). Entrevista de José Baptista Pereira. *Vida Económica*, pp. 14–15.
- Teixeira, F. S. (2013b, 12 de julho). Preços da eletricidade são um entrave à competitividade da indústria nacional. *Vida Económica*, p. 16.
- Tiago, L. (2003, 6 fevereiro). Falhas de luz pagas na factura. *Jornal de Notícias*, p. 23.
- Tilling, M. V., & Tilt, C. A. (2010). The edge of legitimacy voluntary social and environmental reporting in Rothmans' 1956-1999 annual reports. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 23(1), 55–81.
- Tilt, C. A. (1994). The influence of external pressure groups on corporate social disclosure: Some empirical evidence. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 7(4), 47–72.
- Thomas, J. (1997). Discourse in the marketplace: the making of meaning in annual reports. *The Journal of Business Communication*, 34(1), 47–66.

- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880–1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22–39.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory. In S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.), *Handbook of Organizational Studies* (pp.175–190). London: Sage.
- Tregidga, H., Milne, M., & Lehman, G. (2012a). Introduction: Analyzing the quality, meaning and accountability of organizational reporting and communication. *Accounting Forum*, 36(3), 150–153.
- Tregidga, H., Milne, M., & Lehman, G. (2012b). Analyzing the quality, meaning and accountability of organizational reporting and communication: Directions for future research. *Accounting Forum*, 36(3), 223–230.
- TSF Rádio Notícias. (2011, 15 de abril). *Entrevista de António Mexia* [Programa sobre Semana Europeia da Energia Sustentável da TSF]. Recuperado de [http://www.tsf.pt/Programas/programa.aspx?audio\\_id=1831258&content\\_id=1819559](http://www.tsf.pt/Programas/programa.aspx?audio_id=1831258&content_id=1819559)
- Vaara, E., & Monin, P. (2010). A recursive perspective on discursive legitimation and organizational action in mergers and acquisitions. *Organization Science*, 21(1), 3–22.
- Van Riel, C. B. (1995). *Corporate communication*. New York: Prentice Hall.
- Vergne, J. P. (2012). Stigmatized categories and public disapproval of organizations: a mixed-methods study of the global arms industry, 1996–2007. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1027–1052.
- Vermeulen, P., Zietsma C., Greenwood R., & Langley A. (2014). Strategic responses to institutional complexity. *Strategic Organization*, 12(1), 79–82.
- Vasconcelos, J. (2012, 21 de maio). O que é o défice tarifário da electricidade? *Jornal de Negócios*, p. 35.
- Vickers, J., & Yarrow, C. (1988). *Privatisation and economics analysis*. Cambridge: The MIT Press.
- Vidaver-Cohen, D., & Brønn, P. S. (2008). Corporate citizenship and managerial motivation: Implications for business legitimacy. *Business and Society Review*, 113(4), 441–475.
- Vieira, R. (2009). Paradigmas teóricos da investigação em contabilidade. In M. J. Major, & R. Vieira (Orgs.), *Contabilidade e controlo de gestão: Teoria, metodologia e prática* (pp.11–34). Lisboa: Escolar Editora.
- Vieira, R., Major, M. J., & Robalo, R. (2009). Investigação qualitativa em contabilidade. In M. J. Major, & R. Vieira (Orgs.), *Contabilidade e controlo de gestão: Teoria, metodologia e prática* (pp.131–163). Lisboa: Escolar Editora.

- Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: Nature and method. *European Journal of Information Systems*, 4, 74–81.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Cochran P. L. (1999a). Corporate ethics programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors. *Academy of Management Journal*, 42(1), 41–57.
- Weaver, G. R., Treviño L. K., & Cochran P. L. (1999b). Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, 42(5), 539–552.
- Werbel, J. D., & Wortman, M. S. (2000). Strategic philanthropy: Responding to negative portrayals of corporate social responsibility. *Corporate Reputation Review*, 3(2), 124–136.
- Westphal, J. D., & Bednar, M. K. (2008). The pacification of institutional investors. *Administrative Science Quarterly*, 53(1), 29–72.
- Westphal, J. D., & Deephouse, D. L. (2011). Avoiding bad press: Interpersonal influence in relations between GEOs and journalists and the consequences for press reporting about firms and their leadership. *Organization Science*, 22(4), 1061–1086.
- Westphal, J. D., & Graebner, M. E. (2010). A matter of appearances: How corporate leaders manage the impressions of financial analysts about the conduct of their boards. *Academy of Management Journal*, 53(1), 15–44.
- Westphal, J. D., Park, S. H., McDonald, M. L., & Hayward, M. L. (2012). Helping other CEOs avoid bad press: Social exchange and impression management support among CEOs in communications with journalists. *Administrative Science Quarterly*, 57(2), 217–268.
- Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (1994). Substance and symbolism in CEOs' long-term incentive plans. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 367–390.
- Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (1995). Accounting for the explanation of CEO compensation: Substance and symbolism. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 283–308.
- Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (1998). The symbolic management of stockholders: Corporate governance reform and shareholder reactions. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 127–153.
- Wiesenfeld, B. M., Wurthmann, K. A., & Hambrick, D. C. (2008). The stigmatization and devaluation of elites associated with corporate failures: A process model. *Academy of Management Review*, 33(1), 231–251.
- Williams, L. S. (2008). The mission statement: A corporate reporting tool with a past, present, and future. *Journal of Business Communication*, 45(2), 94–119.

- Wilmshurst, T. D., & Frost, G. R. (2000). Corporate environmental reporting: A test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 13(1), 10–26.
- Winkler, I. (2011). The representation of social actors in corporate codes of ethics. How code language positions internal actors. *Journal of Business Ethics*, 101(4), 653–665.
- Wood, J. V., & Taylor, K. L. (1991). Serving self-referent goals through social comparison. In J. Suls, & T. A. Wills (Eds.), *Social comparison: Contemporary theory and research* (pp. 23–50). Hillsdale: Erlbaum.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research – design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Young, J. (2003). Constructing, persuading and silencing: The rhetoric of accounting standards. *Accounting, Organizations and Society*, 28(6), 621–638.
- Yuthas, K., Rogers, R., & Dillard, J. F. (2002). Communicative action and corporate annual reports. *Journal of Business Ethics*, 41(1/2), 141–157.
- Zajac, E. J., & Westphal, J. D. (1995). Accounting for the explanations of CEO compensation: Substance and symbolism. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 283–308.
- Zavyalova, A., Pfarrer, M., Reger, R., & Shapiro, D. L. (2012). Managing the message: The effects of firm actions and industry spillover on media coverage following wrongdoing. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1079–1101.
- Zeghal, D., & Ahmed, S. A. (1990). Comparison of social responsibility information media used by Canadian firms. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 3(1), 38–53.
- Zhang, Y.-F., Parker, D., & Kirkpatrick, C. (2005). Competition, regulation and privatization of electricity generation in developing countries: Does the sequencing of the reforms matter? *Quarterly Review of Economics and Finance*, 45(2-3), 358–379.
- Zhang, Y.-F., Parker, D., & Kirkpatrick, C. (2008). Electricity sector reform in developing countries: An econometric assessment of the effects of privatization, competition, and regulation. *Journal of Regulatory Economics*, 33(2), 159–178.
- Zilber, T. B. (2007). Stories and the discursive dynamics of institutional entrepreneurship: The case of Israeli high-tech after the bubble. *Organization Studies*, 28(7), 1035–1054.
- Zott, C., & Huy, Q. N. (2007). How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 70–105.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organizations. *Annual Review of Sociology*, 13, 443–464.

Zyglidopoulos, S. C., Georgiadis, A. P., Carroll, C. E., & Siegel, D. S. (2012). Does media attention drive corporate social responsibility? *Journal of Business Research*, 65(11), 1622–1627.



## SÍTIOS DA INTERNET

<http://www.erse.pt/pt/Paginas/home.aspx>, acessido a 5 de novembro de 2014.

<http://www.erse.pt/pt/aerse/organica/conselhotarifario/Paginas/default.aspx?master=Ers ePrint.master>, acessido a 28 de maio de 2012.

<http://www.erse.pt/pt/perguntasfrequentes/energiaeambiente/paginas/default.aspx?maste r=ErsePrint.master>, acessido a 11 de junho de 2012.

<http://www.erse.pt/consumidor/Paginas/mudPerguntasFrequentes.aspx?master=ErsePrin t.master>, acessido a 17 de julho de 2014.

<http://www.edpr.com/pt-pt/negocio/o-nosso-setor/energias-renovaveis-mitos-e-verdades> , acessido a 20 de dezembro de 2013.

[http://www.a-nossa-energia.edp.pt/responsabilidade\\_social\\_ambiente/ambiente.php](http://www.a-nossa-energia.edp.pt/responsabilidade_social_ambiente/ambiente.php), acessido a 6 de dezembro de 2011.

<http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/ambiente/Pages/Ambiente.aspx>, acessido a 12 de janeiro de 2012.

<http://www.bcsdportugal.org/bcsd-portugal/quem-somos>, acessido a 14 de abril de 2015.

<https://www.unglobalcompact.org/Languages/portuguese>, acessido a 15 de janeiro de 2015.

<http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/PublicacoesRelatorios/PrincipiosdeRelato2009/Pa ges/PrincipiosdeRelato2011.aspx>, acessido a 13 de março de 2011.

<http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/abordagemasustentabilidade/reconhecimento/dow jonessustainabilityindex/Pages/DowJones09.aspx>, acessido em 7 de julho de 2014.

<http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/partesinteressadas/Pages/Clientes.aspx>, acessido a 8 de junho de 2012.

<http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/partesinteressadas/Pages/Media.aspx>, acessido a 8 de outubro de 2013.

<http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/partesinteressadas/Pages/ONG.asp>, acessido a 11 de abril de 2013.

<http://www.tvi24.iol.pt/aa---videos---sociedade/edp-henrique-gomes-tvi24/1343990-5795.html>, acessido a 18 de maio de 2012.

<http://videos.sapo.pt/PjdRtLBNZO0841142tjk>, acessido a 3 de fevereiro de 2013.

[http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/mira\\_amaral\\_antoacutenio\\_mexia\\_qu otcontinua\\_a\\_ser\\_o\\_verdadeiro\\_ministro\\_da\\_energiaquot\\_em\\_portugal.html](http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/mira_amaral_antoacutenio_mexia_qu otcontinua_a_ser_o_verdadeiro_ministro_da_energiaquot_em_portugal.html), acessido a 11 de maio de 2012.

<http://www.tvi24.iol.pt/videos/antonio-mexia-e-uma-pessoa-muito-poderosa/53f502113004540d1c4ea06d/2240>, acedido a 7 de dezembro de 2012.

[http://economico.sapo.pt/noticias/mexia-e-uma-pessoa-muito-poderosa\\_140493.html](http://economico.sapo.pt/noticias/mexia-e-uma-pessoa-muito-poderosa_140493.html), acedido a 8 de abril de 2012.

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

<http://www.ambienteonline.pt/canal/detalhe/7757>, acedido a 4 de abril de 2013.

<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.

[http://economico.sapo.pt/noticias/troika-ameaca-cortar-receitas-de-mil-milhoes-da-edp\\_125492.html](http://economico.sapo.pt/noticias/troika-ameaca-cortar-receitas-de-mil-milhoes-da-edp_125492.html), acedido a 4 de janeiro de 2013.

<http://www.tvi24.iol.pt/aa---videos---sociedade/edp-henrique-gomes-tvi24/1343990-5795.html>, acedido a 18 de maio de 2012.

<http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-da-economia-e-do-emprego/mantenha-se-atualizado/20120517-mee-novo-pacote-energia.aspx>, acedido a 11 de dezembro de 2012.

<http://www.publico.pt/economia/noticia/industrias-que-consomem-mais-electricidade-acusam-presidente-da-edp-de-esconder-a-verdade-1598025>, acedido a 11 de outubro de 2013.

<http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-do-ambiente-ordenamento-do-territorio-e-energia/mantenha-se-atualizado/20131015-maote-energia.aspx>, acedido a 14 de dezembro de 2013.

[http://economico.sapo.pt/noticias/preco-da-eletricidade-em-portugal-abaixo-da-media-da-ue\\_170067.html](http://economico.sapo.pt/noticias/preco-da-eletricidade-em-portugal-abaixo-da-media-da-ue_170067.html), acedido a 30 de novembro de 2013.