Escândalos Corporativos e a Gestão da Legitimidade Organizacional: Uma Revisão Teórica através das Lentes da Teoria Neo-Institucional

Resumo

O mercado de consumo brasileiro apresentou diversos escândalos corporativos recentes, os quais, inclusive, podem ser caracterizados como crimes corporativos, e afetando, portanto, a legitimidade da organização perante aos seus diversos públicos. No entanto, há poucos estudos sobre o real impacto desses escândalos na percepção de legitimidade da organização, assim como sobre a eficácia das estratégias de comunicação para controlar, ou reparar a legitimidade organizacional. Esse trabalho, portanto, apresenta uma revisão teórica do conceito de legitimidade pelas lentes da teoria neo-institucional, abordando, também, as estratégias de legitimação e táticas usadas pelas organizações para controlar as impressões de seus públicos-chave, no intuito de obter o seu endosso e apoio. Além de classificar as estratégias de gestão de impressão e legitimidade usadas pelas organizações envolvidas nos escândalos citados, propiciando, assim, a fundamentação teórica para futuros estudos empíricos na área de reparação, manutenção, ou aquisição de legitimidade.

Palavras-chave: *Teoria institucional, legitimidade, gestão de impressões*

1. Introdução

O conceito de legitimidade tem sido estudado principalmente a partir dos anos 60, apoiado, principalmente, na teoria institucional. Logo, esse ensaio teórico busca apresentar os principais fundamentos da legitimidade e os respectivos processos de legitimação, identificando, assim, oportunidades de pesquisa na área de marketing a partir das lentes teóricas da teoria neo-institucional. O consumo pode ser retratado como uma instituição (Chaney e Slimane, 2014) e diversos pesquisadores de marketing têm estudado a sua legitimidade a partir das lentes teóricas do neo-institucionalismo, como Humphreys (2010), Karababa e Ger (2011) e Delmestri e Greenwood (2016). A legitimidade é "*uma percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, apropriadas, adequadas ou de acordo com algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições*"(Suchman, 1995, p.574, tradução nossa). Dessa forma, sob o ponto de vista do marketing, as práticas organizacionais, assim como o consumo, em determinados campos organizacionais, podem ser retratados como legítimos, ou não.

Suchman (1995) defende que existe uma dualidade na busca da legitimidade, representada nos mecanismos de avaliação, ou os mecanismos cognitivos. A legitimidade, dessa forma, pode ser considerada um recurso manipulável ou algo já estabelecido, dentro de um sistema de crenças e valores (Suchman, 1995). Para o autor, ter consciência desses dois mecanismos é a forma mais eficiente de buscar, manter ou reparar a legitimidade organizacional (Suchman, 1995). Assim, um objeto particular de legitimidade, como uma organização, uma prática organizacional, ou até mesmo o consumo ganha aprovação coletiva, a qual é criada subjetivamente em processos de construção social; ou seja, a legitimidade pode ser compreendida como um julgamento social (Suchman, 1995; Bitektine, 2011).

A legitimidade depende, não apenas da consolidação dos julgamentos individuais, mas, também, no nível coletivo, das reações comportamentais e discursivas que resultam desses julgamentos (Bitektine, 2011). Portanto, o exame dos antecedentes das avaliações de legitimidade pode ajudar a elucidar tanto as reações discursivas e comportamentais a um sujeito de legitimidade, quanto as interações sociais resultantes, as quais, em última análise, constituem a legitimidade como um fenômeno de nível coletivo (Tost, 2011). Logo, partindo-se da premissa de que o consumo é uma instituição (Chaney e Slimane, 2014), a análise dos antecedentes e processos de legitimidade pode contribuir com a compreensão das mudanças e

transformações de mercado, e as alterações nas preferências dos consumidores. Assim, esse ensaio teórico apresenta uma revisão da teoria neo-institucional e dos principais fundamentos do conceito de legitimidade, identificando, ao final, futuras oportunidades de pesquisa na área de marketing, no contexto do mercado brasileiro. Nesse caso, serão destacados casos recentes de escândalos corporativos que podem afetar a percepção de legitimidade da organização, classificando-se as respectivas estratégias adotadas de gestão de impressões e consequente construção, ou reparação de legitimidade; dessa forma os autores esperam contribuir com a fundamentação teórica de futuros estudos empíricos na área.

2. A Teoria Neo-Institucional

> "A teoria institucional apresenta um paradoxo. A análise institucional é tão antiga quanto a exortação de Emile Durkheim para se estudar "*os fatos sociais como coisas*", mas suficientemente nova para ser precedida por *nova* (neo) em grande parte da literatura contemporânea (Powell e DiMaggio, 1991, p.1, tradução nossa) ".

Apesar da teoria institucional propor uma abordagem distintiva para o estudo do fenômeno social, econômico e político, há uma ambiguidade de definições, sendo mais fácil se chegar a um consenso do que não é, do que o que realmente é (Powell e DiMaggio, 1991). Isso se deve ao fato de diferentes disciplinas apresentarem significados diversos para o institucionalismo e, mesmo entre os teóricos de teoria organizacional, há uma diferença no enfoque dado aos aspectos micro e macro, na sua ênfase na análise dos elementos normativos e cognitivos, assim como na avaliação da importância dos interesses e redes relacionais na criação e difusão de instituições (Powell e DiMaggio, 1991). Dessa forma há diversas correntes de neo-institucionalismo nas ciências sociais; porém essa revisão teórica irá concentrar-se na análise da vertente predominante na teoria organizacional, cujo foco aproxima-se da sociologia, valorizando-se os aspectos simbólico-normativos das estruturas sociais (Powell e DiMaggio, 1991; Carvalho, Vieira e Silva, 2012).

Essa abordagem neo-institucional está fundamentada na perspectiva sociológica dos trabalhos, do fim da década de 50, de Philip Selznick (1984), considerado por Peci (2006) o percursor da teoria institucional, na área de estudos organizacionais. Selznick (1984) apresentou a institucionalização como um processo social, algo que aconteceria com as organizações ao longo do tempo, dependente das oportunidades de interação tanto entre indivíduos, quanto entre os grupos sociais, e refletindo, assim, a adaptação da organização ao seu meio ambiente. Dessa forma, Selznick (1984, 1996) distingue organizações de instituições, "*conforme uma organização é institucionalizada, ela tende a assumir um caráter especial e a alcançar uma competência distinta ou até, talvez, uma incapacidade treinada, ou incorporada*" (Selznick, 1996, p. 271, tradução nossa). O processo de institucionalização, portanto, confere à organização um valor, ou uma qualidade que vai muito além das exigências técnicas para se efetuar suas atividades operacionais (Selznick, 1984, 1996).

Posteriormente, identifica-se uma retomada da teoria institucional durante a década de 70, entre pesquisadores da Universidade de Stanford, consolidando-se no que atualmente se define como teoria neo-institucional (Powell e DiMaggio, 1991; Scott, 2008a; Carvalho, Vieira e Silva, 2012). Scott (2008a) identifica as raízes dos fundamentos da teoria neo-institucional primeiro no trabalho de Silverman (apud Burell e Morgan, 1979; Scott, 2008a); o qual criticou os modelos dominantes de análise organizacional, incluindo os trabalhos dos funcionalistas estruturais, assim como as perspectivas das teorias da contingência e da organização como um sistema aberto. Para o pesquisador, essa abordagem sistêmica não considerava a ação dos indivíduos que constituem a organização, enfatizando, portanto, que a realidade da organização é socialmente construída, mantida e alterada (Burell e Morgan, 1979). Em seguida Scott (2008a) destaca as contribuições de Meyer e Rowan (1977) e de Zucker (apud Scott 2008a) para

efetivamente inserir a teoria neo-institucional no contexto do estudo sociológico das organizações. Assim, a proposta geral era de que a estrutura organizacional formal refletia não só as exigências tecnológicas e dependências de recursos, mas também forças "institucionais", inicialmente definidas como regras de referências, mitos racionais, e conhecimento legitimado pelos próprios elementos da estrutura formal (Meyer e Rowan, 1977; Scott, 2008b). Essas definições aparentemente vagas foram sendo substituídas por uma conceituação mais estreita dos pressupostos da teoria com o trabalho de pesquisadores como DiMaggio e Powell (1983) e sua análise dos processos de estruturação institucional e com as contribuições do próprio Scott (2008a), sobre os três pilares da organização, regulatório, normativo e coercitivo (Scott, 2008b; Chaney e Slimane, 2014).

Segundo Peci (2006), a característica distintiva entre o pensamento institucional e o chamado neo-institucionalismo é de caráter epistemológico, dado que ressalta a influência do construtivismo social na forma de pensamento e perspectiva de realidade dos autores neo-institucionais. Assim, enquanto a teoria institucional apresenta o ambiente como um cenário, ou pano de fundo, a perspectiva neo-institucional considera as próprias organizações como uma consequência desse ambiente (Peci, 2006). A teoria neo-institucional apresenta novas perspectivas para o fenômeno do processo de institucionalização, destacando-se principalmente a sua ênfase da legitimidade como fonte de inércia, ou de restrição da racionalidade organizacional, ao mesmo tempo em que representa uma necessidade para se justificar as práticas organizacionais (Powell e DiMaggio, 1991; Selznick, 1996). Em contrapartida, a teoria institucional enfatizava os interesses adquiridos pelas organizações, e resultantes das alianças e compensações políticas, como a fonte dessas restrições (Powell e DiMaggio, 1991).

Além disso, enquanto a teoria institucional enfatizava a organização embutida na comunidade local, a teoria neo-institucional amplia essa abordagem, considerando o campo organizacional, o setor econômico, ou até mesmo a sociedade (Powell e DiMaggio, 1991). E, portanto, a influência do ambiente é retratada como sendo mais sutil e penetrante, a organização não é apenas embutida no ambiente por simples cooptação, ela é constitutiva desse próprio ambiente (Powell e DiMaggio, 1991). Scott (2008a), inclusive, discute a questão do ambiente institucional, enfatizando como os estudos anteriores desconsideravam as diferenças e características da organização como influenciadoras das suas respostas ao ambiente. Isto é, em estudos passados enfatizava-se os efeitos do contexto institucional em todas as organizações inseridas em um determinado ambiente, o qual era visto como único e que impunha estruturas ou práticas às quais a organização deveria se adaptar (Scott, 2008a; 2008b). Nessa perspectiva, o ambiente, já estava dado, imposto. Apenas em pesquisas mais recentes começou-se a considerar diferenças entre as organizações, reconhecendo, inclusive, se efetivamente respondem ao ambiente, além de quando e como colocam suas respostas em prática (Scott, 2008a). Essas respostas, portanto, podem variar; "*algumas vezes, as organizações respondem com estratégias, outras com mudanças estruturais, ou se defendendo de pressões. Às vezes, as demandas são negociadas coletivamente atentando ao que se estabelece como fundamental para as instituições e redefinindo ambientes*" (Scott, 2008a, p.149, tradução nossa).

Ao considerar essa relação entre ambiente e organizações, Meyer e Rowan (1977) consideraram que as organizações são estruturadas por fenômenos ambientais e tendem a se tornar isomórficas, ideia ampliada posteriormente por DiMaggio e Powell (1983), os quais definiram três mecanismos pelos quais as organizações poderiam sofrer pressões isomórficas: - coercivo, mimético e normativo. O isomorfismo parte do princípio de que as organizações respondem de maneira semelhante às outras que já estejam mais adaptadas ao ambiente em que estão inseridas. No entanto, para se compreender esses conceitos, é importante ressaltar, aqui, a diferença entre o chamado ambiente técnico e o institucional, já que as pressões isomórficas surgem nesse contexto. O ambiente técnico caracteriza-se pela troca de bens e serviços, em que o critério de avaliação é a eficiência organizacional; já o ambiente institucional refere-se às

regras e aos procedimentos necessários à legitimidade organizacional em face de exigências sociais. (Crubellate e Machado da silva, 1998, p.40).

Porém, para se analisar o ambiente institucional, assim como as respostas das organizações aos desafios impostos por esse ambiente, faz-se necessário conceituar o que é uma instituição. Para Suchman (1995) as instituições podem ser definidas como as próprias regras que moldam e padronizam o comportamento, distinguindo o que é legítimo do que não é. Scott (2008a) compreende as instituições como "*os elementos regulativos, normativos e culturais-cognitivos, que juntos com atividades associadas e recursos, provém estabilidade e significado à vida social*" (Scott 2008a, p. 48, tradução nossa). Essa conceituação de instituição engloba a compreensão de três pilares constituintes – sistemas reguladores, sistemas normativos e sistemas cognitivo-culturais – fundamentados em uma perspectiva, na qual os conceitos socialmente construídos, conforme detalhamento a seguir:

- O **sistema regulador** compreende as atividades de definição das normas, monitoramento e possíveis sanções; "*Os processos regulatórios envolvem a capacidade de estabelecer regras, inspecionar a conformidade com essas regras e, quando necessário, manipular sanções, recompensas ou punições na tentativa de influenciar comportamentos futuros*" (Scott, 2008a, p.59). A legalização como formalização de sistemas de regras é um processo contínuo, cujos valores variam ao longo de três dimensões, ***obrigação***, ***precisão*** e ***delegação***. Na ***obrigação***, o indivíduo é forçado a obedecer, porque tem penalidades; na ***precisã***o, as regras estabelecidas especificam a conduta exigida; e ***na delegação*** os terceiros têm autoridade para aplicar as regras e resolver os possíveis litígios (Scott, 2008a). Além disso, violações de leis e regras podem ser considerados indicadores empíricos para o pilar regulador (Scott, 2008a).

- O **sistema normativo** inclui indicadores normativos que prescrevem, certificam e validam certos padrões de comportamento; incluindo, portanto, os valores e normas (Scott, 2008a). Os valores constituem as necessidades, as concepções das estruturas, ou comportamentos sociais preferidos, ou desejáveis. As normas especificam como as coisas devem ser feitas – "*...definem meios legítimos para perseguir fins valiosos*" (Scott, 2008a, p.64, tradução nossa) - definindo os objetivos, e os meios para alcançá-los. Alguns valores e normas são aplicáveis a todos os membros da coletividade; outros se aplicam somente a tipos selecionados de atores ou posições (Scott, 2008a).

- O **sistema cultural-cognitivo** enfatiza que as estruturas culturais externas moldam os processos interpretativos internos (Scott, 2008a). Meyer e Rowan (1977) referem-se a eles como vocabulários de estrutura. As organizações incorporam esses sistemas de crenças cultural-cognitivas, porque ao fazer isso se tornam reconhecíveis e compreensíveis para os outros e, desta forma, aumentam sua legitimidade, aumentam seus acessos aos recursos, os quais perpetuam sua sobrevivência (Scott, 2008a). Portanto, no paradigma cognitivo, as ações individuais são representações internas da compreensão do meio ambiente e, além disso, os sistemas culturais operam em múltiplos níveis, definindo modelos e padrões de crenças que compreendem a cultura organizacional (Scott, 2008a). Os níveis de cultura estão enraizados, em modelos culturais mais amplos que penetram e moldam as crenças individuais, e estes podem trabalhar para reconfigurar o sistema de crenças (Scott, 2008a). Por fim, indicadores de elementos cognitivo-culturais são derivados de observações de longo prazo do comportamento social em andamento e expõem crenças e suposições sociais subjacentes (Scott, 2008a).

Na área de marketing, a teoria institucional tem sido utilizada como lente teórica para diversos estudos da área de comportamento de consumo. Scaraboto e Fischer (2013) analisaram o consumo da moda, apresentando a indústria da moda como uma instituição distinta e os consumidores como atores que afetam esse campo organizacional. O estudo de Kjeldgaard, Askegaard, Rasmussen e Ostergaard (2016) mostrou como a organização formal de consumidores pode desempenhar papel estratégico na alteração das dinâmicas de mercado. E

Humphreys (2010) discutiu a criação e alteração de mercados como um processo de legitimação, a partir do estudo da indústria de casinos, nos EUA.

As instituições contribuem com a redução das incertezas inerentes ao processo de interação social e troca, elas estabelecem a ordem; provendo, assim, uma estrutura segura para a vida cotidiana e determinando os limites e padrões que caracterizam essa interação (North, 1990). As instituições tornam-se reconhecidas pela sua legitimidade e pela sua percepção de legitimidade, a qual pode variar de acordo com o público; dessa forma pode se considerar que "*legitimidade e institucionalização são virtualmente sinônimos*" (Suchman, 1995, p. 576). Pelo trabalho de Scott (2008a, 2008b) pode se compreender a legitimidade como algo que permeia os três pilares da instituição, e definida de acordo com a avaliação que determinado público faz sobre a conformidade ou não em cada um dos pilares. Na sessão seguinte o conceito de legitimidade será explorado em maior profundidade.

3. A Legitimidade pelas Lentes da Teoria Neo-institucional

O conceito de legitimidade é introduzido na sociologia por Weber (1978), a partir dos seus estudos sobre as formas de dominação e poder, sendo retratado como algo que pode emergir tanto da conformidade com as normas sociais, quanto a partir de leis formais que regulam as práticas de determinado grupo (Deephouse e Suchman, 2008). Dessa forma, Weber (1978) propõe três formas de autoridade, ou de dominação legítima, a racional, a tradicional e a carismática. A autoridade racional, ou legal, baseia-se na crença de que as regras promulgadas são legais, conferindo, assim, o direito do indivíduo a exercer a autoridade e emitir comandos (Weber, 1978). A autoridade tradicional, como o próprio termo indica, fundamenta-se nas tradições do grupo, nas suas normas e costumes (Weber, 1978). Por fim, a autoridade carismática está centrada nas características, ou virtudes pessoais do indivíduo que exerce a autoridade, ou seja, os demais participantes do grupo confiam na sua liderança e, portanto, obedecem aos seus comandos (Weber, 1978).

Posteriormente, Parsons (apud Deephouse e Suchman, 2008) aplica os conceitos de Weber (1978) à área de estudos organizacionais, apresentando a legitimidade como "*a congruência de uma organização com as leis sociais, normas e valores*" (Deephouse e Suchman, 2008, p. 50, tradução nossa). Hoje, a legitimidade organizacional, que tem suas bases nos trabalhos de Weber (1978) e Parsons (apud Suchman, 1995), configura uma vasta área de investigação dentro da teoria institucional e pode ser definida como uma "*percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, próprias ou apropriadas dentro de um sistema de normas, crenças e definições socialmente construído*" (Suchman, 1995, p.574, tradução nossa). Nesse sentido, a legitimidade é compreendida como um julgamento social, e referindo-se ao grau de aprovação coletiva, criada através de processos subjetivos de construção social e atribuído à uma organização, ou prática organizacional (Bitektine, 2011). No entanto, a legitimidade pode ser concedida por diversos grupos, ou fontes distintas, cada uma utilizando-se de um percurso diferente (Deephouse, Bundy, Tost e Suchman, 2016).

Além disso, a legitimidade representa um conceito chave da teoria institucional, pois é essencial para o desempenho e a sobrevivência organizacional (Tost, 2011; Deephouse et al., 2016). A legitimidade afeta não só a maneira como o público vê a organização, mas também como age em relação a ela (Suchman, 1995). A sua falta pode, por exemplo, levar importantes constituintes e detentores de recursos a reter apoio material e, ou ideacional (Aldrich e Fiol, 1994).

Uma organização é legítima quando é vista não apenas como mais digna, mas também como mais significativa, mais previsível e mais confiável; assim o que define os propósitos da busca pela legitimidade é a criação, ou manutenção da audiência (Suchman, 1995). Dessa forma, a legitimidade representa um aspecto central do processo de institucionalização (Tost, 2011), enquanto que para Suchman (1995) a legitimidade e a institucionalização são virtualmente

sinônimas. Ademais, enquanto a abordagem estratégica da legitimidade organizacional apresenta a legitimação como um recurso operacional, sendo proposital e calculada, a abordagem institucional considera a legitimidade uma ferramenta para se constituir crenças e valores, em que as influências dos ambientes externo e interno são igualmente importantes (Suchman, 1995). E, ainda, os teóricos institucionais consideram a busca da legitimidade como a força motriz que motiva as organizações a adotar políticas formais (Meyer e Rowan, 1977). Portanto, torna-se evidente que a análise dos antecedentes, processos e consequências da legitimidade é obrigatória para a real compreensão do que determina o crescimento e a resistência organizacional (Deephouse et al., 2016), posicionando a legitimidade de forma proeminente no pensamento institucional (Deephouse e Suchman, 2008).

A legitimidade é "*uma condição que reflete a consonância percebida com regras e leis relevantes, ou regras normativas, ou alinhamento com estruturas cognitivas-culturais"* (Scott, 2008a, p.72, tradução nossa). Assim, Suchman (1995) propõe três tipos de legitimidade organizacional, a pragmática, a moral e a cognitiva, observando, porém, três aspectos comuns aos três tipos de legitimidade. Primeiro, a legitimidade é generalizada, ela "*representa uma avaliação geral que, em certa medida, transcende determinados atos ou ocorrências adversas*" (Suchman,1995, p.574, tradução nossa). Dessa forma, a legitimidade é essencialmente de longo prazo e não de curto prazo, significando que eventos ou ações individuais podem afetar a legitimidade real ou percebida, criando ou destruindo sua legitimidade a longo prazo, passo a passo (Suchman, 1995). Segundo, a legitimidade é uma percepção ou suposição, pois "*representa uma reação de observadores à organização como eles a vêem*" (Suchman,1995, p.574, tradução nossa). E por fim, a legitimidade é socialmente construída, porque "*reflete uma congruência entre os comportamentos da entidade legitimada e as crenças compartilhadas (ou assumidamente compartilhadas) de algum grupo social*" (Suchman,1995, p.574, tradução nossa).

Pfeffer (1981) afirma que as organizações procuram legitimidade para garantir o comprometimento e o apoio à organização por parte de seu público, tanto externos como internos; logo a legitimidade está inserida no contexto social, envolvendo as relações e práticas sociais. E, portanto, as organizações "*procuram estabelecer congruência entre os valores sociais associados com suas atividades e normas de comportamento aceitáveis, em um sistema social maior de que fazem parte*" (Dowling e Pfeffer, 1975, p. 122, tradução nossa). Nesse sentido, a legitimidade organizacional floresce quando há congruência entre os sistemas de valores das organizações que almejam a legitimidade e os sistemas sociais, que também buscam a legitimidade. Há, portanto, uma lacuna de legitimidade quando o comportamento real ou percebido de uma organização é incongruente com valores e normas sociais (Sethi, 1978).

Recentemente, os pesquisadores Deephouse et al. (2016) propuseram uma definição revisada do conceito de legitimidade, refletindo a evolução do pensamento, no contexto da teoria neo-institucional:

> "*A legitimidade organizacional é a adequação percebida de uma organização a um sistema social em termos de regras, normas e definições. As regras, os valores, as normas e as definições refletem os critérios ou dimensões regulatórias, pragmáticas, morais e cultural-cognitivas para se avaliar a legitimidade*" (Deephouse et al., 2016, p.9, tradução nossa).

Os autores também propõem que as avaliações da legitimidade organizacional apresentam quatro resultados básicos, ou seja, quatro estados básicos de legitimidade organizacional, a aceita, a apropriada, a debatida e a ilegítima (Deephouse et al., 2016). A legitimidade aceita reflete avaliações mais passivas, as quais representam as decisões consideradas como dadas, enquanto a legitimidade apropriada está relacionada aos julgamentos alcançados de forma mais deliberativa, como nas avaliações de propriedade (Deephouse et al., 2016). Para contextualizar

a diferença entre a legitimidade aceita e apropriada, os autores consideram, por exemplo, o caso de uma empresa de alimentos de longa data, que, apesar de ter sua marca reconhecida pelos consumidores, ou seja legitimamente aceita, ainda precisa se submeter a constante auditorias de qualidade de fabricação estabelecidas pelos órgãos governamentais, os quais conferem a legitimidade apropriada (Deephouse et al., 2016). Por sua vez, a legitimidade debatida reflete a presença de desacordo dentro do próprio sistema social, muitas vezes entre diferentes partes interessadas, ou entre partes interessadas dissidentes e a organização (Deephouse et al., 2016). Esse debate geralmente compreende os questionamentos dos *stakeholders* sobre as atividades, ou valores, da organização; podendo, inclusive, ocorrer quando uma organização tenta estender seu domínio para novas áreas, ou se envolver em empreendedorismo institucional, como é o caso da produção e comercialização de alimentos geneticamente modificados, discutido pelos autores (Deephouse et al., 2016). Por último, a ilegitimidade significa que o sistema social, ou as audiências consideram a organização imprópria, devendo ser radicalmente reformada, ou até mesmo deixar de existir (Deephouse et al., 2016).

Na pesquisa acadêmica de marketing, o conceito de legitimidade tem sido usado para investigar e discutir os mecanismos de mudanças de mercado e as respectivas alterações na aceitação dos consumidores. Essa questão é retratada, por exemplo, no trabalho de Humphreys (2010) sobre a indústria de casinos; no estudo de Karababa e Ger (2011) sobre a cultura das casas de café, na sociedade Otomana dos sécs. XVI e XVII; e no estudo de caso de Delmestri e Greenwood (2016) sobre a recategorização da bebida alcóolica Grappa e sua mudança de *status*, na Itália. Os estudos da área de marketing têm abordado não só a função da agência dos consumidores nesse processo de mudança e legitimação, mas, também, o papel da prática das organizações e seus gestores. Assim, considerando que "*as organizações são capazes de fazer escolhas estratégicas para alterar seu status de legitimidade e cultivar os recursos através de ações corporativas, adaptando suas atividades e mudando as percepções*" (Aerts e Cormier, 2009, p.3, tradução nossa), uma compreensão clara do uso correto dos construtos comumente ligados à legitimidade, como reputação, imagem e identidade, é crucial para dominar o termo legitimidade.

4. Imagem, Reputação, Identidade e Legitimidade

O gerenciamento da percepção sobre uma organização, é importante para que a organização conquiste sua legitimidade, e esse processo inclui: (1) construção da imagem, (2) construção da reputação corporativa, e (3) formação da identidade (Elsbach 2003), e consequentemente (4) a formação da legitimidade da organização.

A imagem faz parte do processo de construção de legitimação, e é concebida pela percepção socialmente construída sobre as coisas, pessoas e até mesmo organizações. Segundo Neves, (1998, p. 63) "*imagem é como percebemos as coisas. (...) e como cada um tem a liberdade para perceber cada coisa do jeito que lhe aprouver, as alternativas imaginativas são infinitas*" A palavra imagem deve ser usada para se referir a aspectos específicos das empresas. Em vez de falar sobre a imagem de uma empresa per se, portanto, é mais apropriado falar sobre a "*imagem de uma empresa para*" ou "*imagem como algo*" (Barich e Kotler, 1991, p. 94, tradução nossa).

Além disso, as imagens de organizações são algo mantido na mente do indivíduo, não algo possuído pela organização (Elsbach 2003); percebe-se, então, que a imagem é socialmente construída, com participação ativa do indivíduo nesse processo, e assim limitando a possibilidade da empresa interferir no processo individual. Nesse caso, a imagem deve referir-se à impressão de uma organização, enquanto a reputação é um juízo coletivo (Highhouse et al., 2009). E ainda, as imagens devem se referir a áreas específicas de distinção organizacional (por exemplo, a imagem de uma organização como um empregador), enquanto a reputação se refere a uma impressão geral, global, importante no processo de legitimação da organização

porque "*sem reputação, não há confiança. E sem confiança, não há escolha. Essa é a importância da reputação: ela é a ponte entre nós e a escolha dos outros*" (Rosa, 2006, p. 119).

Existe uma diferença entre a reputação e as imagens das organizações apontada por Elsbach (2003), a imagem reflete um conjunto de associações específicas, sendo caracterizada como relativamente atual e temporária, enquanto a reputação organizacional, pode ser compreendida como um conjunto de percepções duradouras das audiências externas. A imagem compreende um conjunto de percepções específicas sobre a adequação da organização em relação à categorias distintas e específicas, como legitimidade, correção e consistência e confiabilidade, por sua vez, a reputação é uma percepção geral e que denota um julgamento em relação ao quanto a organização é estimada (Elsbach, 2003). "*A reputação sinaliza aos públicos sobre o quanto os produtos, empregos, estratégias e perspectivas de uma empresa se comparam aos de empresas concorrentes*" (Fombrun & Shanley, 1990, p.233, tradução nossa). Assim, pode-se aplicar o conceito de vantagem competitiva, no sentido de que as organizações com reputação inabalada, fidelizam clientes, e conquistam profissionais de excelência para a organização, que impulsiona o crescimento e retroalimenta sua própria reputação. (Argenti 2006).

Em relação à identidade, as identidades organizacionais são mais comumente consideradas como percepções compartilhadas pelos membros da organização (Brown et al., 2006). Brown et al. (2006) argumentaram que a identidade está preocupada com a pergunta "*O que somos nós como uma organização?*"; enquanto a reputação está preocupada com a pergunta "*O que as partes interessadas realmente pensam da organização?*" (Brown, Dacin e Pratt e Whetten 2006, p.101, tradução nossa). A identidade é um atributo, controlado pela organização, é a manifestação visual de sua realidade, transmitida através do nome, logomarca, lema, produtos e serviços, oferecidos pela organização e comunicadas ao seu público alvo (Argenti 2006). Logo, a imagem é percepção da identidade construída pela organização.

Finalmente, a legitimidade é um termo mais comum na literatura de estratégia e refere-se à adequação normativa de uma corporação (Elsbach, 2003). A legitimidade de uma organização baseia-se no cumprimento dos padrões mínimos das organizações típicas de sua classe (King e Whetten, 2008), e por isso executivos em busca da legitimidade se preocupam com a atração e manutenção do interesse de seus interlocutores em relação a organização. Isso acontece porque, por exemplo, as opiniões das partes interessadas podem além de influenciar o apoio de especialistas e analistas da indústria, sem gastos excessivos em propaganda ou promoção, também podem influenciar até mesmo a sobrevivência de uma organização (Elsbach 2003).

Tabela 1. Construções Organizacionais Comumente Confundidas com Reputação Corporativa

Construto Organizacional	Recurso	Definição
Reputação	Percepção dos constituintes conhecedores	Um julgamento avaliativo global, temporalmente estável e compartilhado sobre uma empresa.
Imagem	Percepção individual dos constituintes	Uma percepção dinâmica de uma área específica de distinção organizacional.
Identidade	Percepção compartilhada dos membros das organizações	Um senso coletivo de "eu" organizacional (Quem somos nós?).
Legitimidade	Percepção dos constituintes conhecedores	Um juízo global compartilhado sobre a adequação normativa.

Fonte: Highhouse, Brooks, and Gregarus, 2009, p. 1487, tradução nossa.

5. Estratégias de Legitimidade

As organizações durante seu processo de crescimento desenvolvem suas próprias estratégias de legitimidade. Scott e Meyer (1985) defenderam que o ambiente técnico está relacionado ao intercâmbio de produtos e serviços no mercado, no qual as organizações são recompensadas

pela eficiência no controle do processo, enquanto o ambiente institucional é caracterizado por regras e exigências. Nesse contexto, as organizações adaptam seu comportamento social para buscar legitimidade (Scott e Meyer, 1985). Porém, essas duas tipologias do ambiente têm significados racionais diferentes; devendo ser compreendidas como uma única dimensão, porque há uma correlação entre o ambiente técnico e o institucional, na busca da legitimação organizacional (DiMaggio e Powell, 1991).

Além disso, quando as organizações estão adotando a aceitação externa técnico-institucional, elas buscam demonstrar seu ajuste ao meio ambiente. Para Scott (1995), essa adoção representa o uso de táticas de *buffering*, ou táticas de *bridging* (ponte), subdivididas em uma tipologia específica, como apresentado abaixo, na tabela 2. Nessa relação entre a organização e o ambiente, as táticas de *buffering* são, principalmente, associadas à proteção do núcleo técnico, enquanto que as táticas de ponte estão orientadas para a segurança de toda a organização, em relação ao seu ambiente (Scott,1995). Ambos os cenários apresentam que a organização busca uma imagem de legitimidade. Assim, o uso dessas estratégias parece evidenciar um processo de gestão, desenvolvido pelas organizações, para serem reconhecidas como legítimas pelo seu ambiente.

Tabela 2. Estratégias de Legitimidade das Organizações

Estratégia	Tipo	Conteúdo
Táticas de Buffering	**Códigos Simbólicos**	Mecanismos utilizados para "criar significado" aos processos adotados. "Sentido de fazer" e "racionalizar" aspectos para organizar o processo de legitimação.
	Dissociação	Mecanismos utilizados para desconectar a estrutura normativa da estrutura operacional. Permite a incorporação de elementos institucionais, que podem não acontecer de fato, mas ainda sim a autonomia das ações é sustentada.
	Ações de Defesa	Mecanismos utilizados para desconectar a estrutura normativa da estrutura operacional. Permite a incorporação de elementos institucionais, que podem não acontecer de fato, mas ainda sim a autonomia das ações é sustentada.
Táticas de Bridging	**Conformidade Categórica**	Mecanismos nos quais as regras institucionais - formas tipificadas e pressupostos básicos - dão o modelo à organização.
	Conformidade Estrutural	Os atores impõem requisitos estruturais muito específicos às organizações como condição para aceitação e apoio. As organizações são obrigadas a adotar elementos estruturais específicos da organização, departamentos, papel oficial (isomorfismo).
	Procedimentos de Conformidade	As organizações são colocadas sob pressão do ambiente em que estão inseridas. Assim como acontece com a conformidade estrutural, tal pressão, por vezes, é o resultado da incerteza em relação aos procedimentos que são adotados ou copiados. Por vezes, pressões normativas ou coercitivas explícitas requerem adoção sob ameaça de sanções informais e formais.
	Conformidade de Pessoal	Relacionado às habilidades e à cultura do empregado. Ter uma certificação profissional emerge como uma importante fonte de legitimação.
	Equilíbrio da conformidade e do carácter distintivo	Encontrar formas de diferenciação. Desenvolver e exibir uma identidade distinta. Organizações tentam cultivar uma identidade organizacional que distingue a organização de outras com as quais ela pode ser comparada.

Fonte: Scott, 1995, p. 212-220, tradução nossa.

6. Gerenciamento de Impressões e Processo de Legitimação

A legitimidade pode ser incrementada por meio da gestão das impressões de suas audiências; os líderes e representantes organizacionais se envolvem em negociações com o ambiente externo, pois acreditam que tal prática irá contribuir com a melhoria das relações da organização com seus principais interlocutores, e, assim, Schlenker (1980) define o gerenciamento de impressões como "*a tentativa consciente ou inconsciente de controlar imagens que são projetadas em interações sociais reais ou imaginadas*" (Schlenker, 1980, p.6, tradução nossa). De fato, como observou Pfeffer (1981), a organização almeja ver sua definição de realidade aceita pelos seus interlocutores, pois tal aceitação legitima a organização, facilita seu desenvolvimento e consequentemente assegura recursos necessários para seu crescimento. Assim, espera-se que os gestores gerenciem as percepções que os indivíduos têm do desempenho organizacional, promovendo as devidas ações da organização e projetando uma imagem favorável (Ginzel et al., 1992).

Existem diferente esforços organizacionais para moldar favoravelmente as impressões das organizações, os formatos mais recentes, segundo Deephouse et al. (2016) são as novas mídias sociais como Facebook e Twitter que ganharam espaço no processo de legitimação devido aos custos mais acessíveis comunicação e da própria tecnologia. Porém, formatos mais tradicionais como relatórios anuais atrativos, e eventos bem planejados, os quais promovem as realizações organizacionais, são utilizados e geram publicidade corporativa adicional. Apesar das circunstâncias e dos propósitos para os quais essas diferentes práticas são usadas variem consideravelmente, cada uma dessas práticas representa um meio pelo qual as organizações tentam gerenciar as impressões que causam em seu público alvo (Mohamed et al., 1999). A Tabela 3 apresenta as táticas utilizadas pelas organizações para construir sua imagem e, consequentemente, sua legitimidade:

Tabela 3. Táticas para Gerenciar Impressões e Construir Legitimidade

Explicação	Explicações de um evento, no qual se procura minimizar a aparente gravidade de uma situação difícil.
Retração	Explicações dadas antes de uma ação potencialmente embaraçosa para repelir qualquer repercussão ou imagem negativa do ator.
Handicapping Organizacional	Esforços feitos por uma organização para fazer o sucesso das tarefas parecem improváveis no sentido de obter uma desculpa a priori para o fracasso.
Desculpas	Admissões do mérito da culpa por um evento negativo, que incluem expressões de remorso e pedidos de perdão.
Compensação/Restituição	Ofertas de compensação que são servidas pela organização para o ofendido, ou mais, para uma audiência prejudicada.
Comportamento Pró-social	Envolver-se em ações pró-sociais para conciliar transgressão aparente e convencer uma audiência. Que o ator merece uma identidade positiva.

Fonte: Mohamed et al., 1999, pág. 112, tradução nossa.

O gerenciamento de impressões também pode ser entendido como um processo de comunicação, em que as mensagens são criadas pelas organizações e enviadas para seu público-alvo com a finalidade de transmitir uma determinada imagem ou impressão positiva (Schlenter, 1980; Alvesson, 1990; Mohamed et al, 1999). O objetivo do gerenciamento de imagem é produzir um "retrato" uma "descrição" com um certo apelo de uma organização para vários públicos sendo eles funcionários, consumidores, acionistas, governo, entre outros (Alvesson, 1990). Para finalizar, todas essas práticas de gestão favorecem o processo de legitimação das organizações, uma vez que "*as corporações têm de sobreviver em ambiente crescentemente complexo e politizado significa que os gerentes devem considerar aspectos de legitimidade da*

percepção da sociedade sobre a corporação em um nível mais elevado. Obedecer às leis e produzir lucros não é suficiente. Várias demandas relativas a ecologia, tratamento igualitário de gêneros e minorias, empregados etc. devem também ser satisfeitas"(Alvesson, 1990 p.384, tradução nossa).

7. Dificuldades no Processo de Legitimação

Suchman (1995) argumenta que as organizações devem gerenciar sua legitimidade, propondo três situações: o estágio inicial de aquisição de legitimidade, a fase de manutenção da legitimidade e, em alguns casos, a situação de necessidade de reparação da legitimidade. Dessa forma, e de extrema relevância para a área de marketing, "*como a maioria dos processos culturais, a gestão da legitimidade se assenta fortemente sobre a comunicação, neste caso, a comunicação entre a organização e os seus diversos públicos*" (Suchman, 1995, p. 586, tradução nossa). Para se avaliar os desafios de marketing no processo de legitimação, é preciso compreender os passos para aquisição, manutenção e reparação da legitimidade, propostos pelo autor:

- Aquisição de legitimidade: A abertura de uma nova organização, lançamento de novos produtos ou introdução de novos serviços no mercado sempre traz desafios e talvez o maior deles seja conquistar a confiança dos públicos, ou seja, é legitimar-se no mercado. Assim, Suchman (1995p. 587, tradução nossa) propõe três grupos de estratégias para se conquistar a legitimidade: *"(a) os esforços para estar em conformidade com os ditames das audiências preexistentes dentro do ambiente atual da organização, (b) esforços para selecionar, nos vários ambientes, uma audiência que apoiará as práticas atuais, e (c) os esforços para manipular o ambiente estrutural através da criação de novos públicos e novas crenças de legitimação. Os três grupos envolvem misturas complexas de organização, mudança organizacional e comunicação persuasiva*". Logo, a aquisição da legitimidade ocorre em um ambiente institucional estável, no qual a organização respeita valores morais e culturais (Deephouse et al. 2016) presente na idealização de legitimidade da organização criada pelos seus interlocutores. Contudo, para a aquisição da legitimidade as organizações buscam aceitação em crenças naturalizadas e inquestionáveis, utilizando – se do isomorfismo mimético, ou seja imitando práticas replicáveis em sua organização, isso ocorre principalmente em ambientes incertos, em momentos de introdução de organizações ou práticas organizacionais no ambiente. (Suchman 1995)

- Manutenção de legitimidade: Manter a legitimidade implica na execução constante de atividades que reforçam a imagem positiva da organização para seus interlocutores (Deephouse et al. 2016), e por isso Suchman (1995) argumenta que manter a legitimidade é mais fácil do que conquistar, ou repará-la. E, realmente, observa-se diversas crises de gestão que afetam a legitimidade de uma organização, como o caso recente do escândalo da carne fraca, no Brasil, apresentado na tabela 5. "*Anomalias, equívocos, falhas de imitação, inovações e choques externos ameaçam a legitimidade da organização, mesmo as mais seguras, especialmente se tais infortúnios acontecem rápido ou permanecem inalterados durante um período significativo de tempo*" (Suchman, 1995, p.594, tradução nossa). Para evitar riscos a legitimidade, a organização deve policiar constantemente suas ações internas, evitar que estratégias de legitimidade se limitem a questões técnicas e desenvolver práticas gerenciais, alinhados com as crenças e valores defendidos pela instituição para que a legitimidade não seja afetada negativamente (Suchman, 1995).

- Reparação de legitimidade: A reparação da legitimidade geralmente está relacionada com situações de crise, "*geralmente representa uma resposta reativa a uma crise imprevista"* (Suchman, 1995, p. 597, tradução nossa) isso ocorre porque que as organizações têm enfrentado crises com frequência, uma vez que cresce a sofisticação de bens e serviços, assim como o ambiente tecnológico se transforma (Massey, 2001). Algumas estratégias são propostas por

Suchman (1995) para reparar legitimidade organizacional, a maioria sendo as mesmas utilizadas para se ganhar ou manter legitimidade; no entanto, a reparação exige uma nova postura, refletindo uma ruptura com os padrões pré-estabelecidos e uma nova maneira de se pensar a relação com seus públicos (Suchman, 1995). A comunicação é essencial nessa etapa, as crises de legitimidade normalmente aconteçam por questões de desempenho, e provocam a desconfiança das audiências em relação a tudo que é proveniente da organização, suas práticas, seus produtos, seu discurso (Suchman, 1995), como foi o caso da empresa Pepsico com a marca Toddynho que foi exposta nos meios de comunicação devido problemas de qualidade em seu produto como apresentado na tabela 5. Logo, esse processo representa um enorme desafio prático para a organização e Suchman (1995) destaca que os gestores podem até tentar, primeiro, negar o problema para amenizar preocupações pragmáticas das audiências, pelo menos até que a organização possa oferecer alguma espécie de compensação. Porém, a menos que a negação seja sincera, isso pode prejudicar a organização a longo prazo e diminuir sua reserva de legitimidade Suchman, (1995).

O mercado de consumo brasileiro apresenta diversos exemplos recentes de escândalos que podem ser considerados crimes corporativos, conforme definição de Medeiros e Alcadipani (2017), os quais consideram crime corporativo "*uma ação ou omissão ilegal ou socialmente prejudicial e danosa contra o indivíduo ou a sociedade produzida na interação de atores envolvidos em estruturas organizacionais e interorganizacionais, na busca de objetivos corporativos de uma ou mais corporação de negócios, resultando em prejuízos imateriais ou materiais aos seres vivos e às atividades humanas*" (Medeiros e Alcadipani, 2017, p.41). Esses exemplos, podem ser matéria-prima para o estudo dos processos de manutenção e reparação de legitimidade, assim como da gestão de imagem e reputação organizacional.

Após uma pesquisa em alguns dos principais veículos de comunicação, como os jornais Valor Econômico e Folha de São Paulo, os sites Click RBS e Globo.com e a revista Isto é Dinheiro, identificou-se os principais casos de escândalos organizacionais que poderiam afetar a legitimidade da organização, nos últimos quatro anos, e se sugeriu uma classificação inicial das táticas adotadas. Assim, as informações apresentadas na Tabela 4 representam oportunidades de pesquisas futuras na área de marketing, sobre os mecanismos de manutenção e reparação de legitimidade, no contexto do mercado brasileiro.

Tabela 4. Escândalos Envolvendo Práticas Organizacionais e as Táticas Adotadas para se Garantir Legitimidade

Empresa/ Marca	Evento	Data	Tática para Gerenciar Legitimidade	O que se fez	Gerenciamento da Legitimidade
Sadia	Suposto oferecimento de suborno para evitar suspensão de uma unidade ou injeção de mais água do que permitido em frangos.	2017	Explicação	Comunicado na mídia aberta e rede social informando consumidores sobre a qualidade de seus produtos. Também houve manifesto de funcionários sobre a idoneidade dos profissionais.	Reparação da legitimidade
JBS	Tentativa de mudar data de validade de embalagens, esquema de corrupção entre frigoríficos e fiscais para acelerar a liberação de produtos.	2017	Explicação	Comunicado na mídia aberta e rede social informando consumidores sobre a qualidade de seus produtos, e esclarecendo aos consumidores que nenhuma unidade da empresa foi fechada e a empresa não teve executivos presos.	Reparação da legitimidade
Hypermarcas	Empresa solicita a retirada de 124 lotes de medicamentos devido problemas de peso menor que o informado na embalagem.	2017	Retração	Empresa seguiu os protocolos determinados pela legislação, solicitou comunicou e solicitou autorização da Anvisa para retirada dos produtos do mercado.	Ganho da Legitimidade
Carrefour/ Deloitte	Fraude contábil via reconhecimento de receitas indevidas. Balanço da empresa era auditado pela empresa de auditoria Deloitte que não detectou o problema.	2016	Explicação	Troca de presidente da empresa, e constantes declarações do presidente mundial do grupo informando sobre novos e rígidos procedimentos contábeis.	Manutenção da Legitimidade
Wal-Mart	Fechamento de lojas no RGS, com acordo firmado com o sindicato para proteger empregos de 4mil funcionários. O acordo foi firmado com condicionantes para transferência dos funcionários para outras unidades, no caso do fechamento das lojas.	2016	Handcapping Organizacional	Empresa fechou 100 lojas entre Dez/2016 e Mar/2017 e não conseguiu absorver 100% da mão de obra conforme acordado com os sindicatos.	Manutenção da Legitimidade
Pepsico (Toddynho)	Lote contaminado com soda caustica.	2014	Compensação Restituição	Empresa criou comitê de crise para gerenciar impactos na imagem da marca e pagou R$ 420mil para os consumidores afetados.	Reparação da legitimidade

Fonte: Elaboração Própria.

8. Considerações Finais

Para os seis casos identificados percebe-se um discurso das organizações com foco em proteger ou (re) construir sua legitimidade, assim como se esperaria de qualquer outra organização; e como evidenciou-se no caso da Chevron em novembro de 2011, quando a empresa envolvida em um desastre ambiental, utilizou um discurso de proteção de sua imagem corporativa para convencer seus *stakeholders* de que não tinha culpa do episódio de vazamento de petróleo, na Bacia de Campos, no Brasil (Medeiros e Alcadipani, 2013). Nesse sentido, a questão crítica, e sugerida como tema de futuros estudos, seria analisar o quanto esses acontecimentos afetaram a legitimidade das organizações, assim como o quanto as ações adotadas apresentaram resultados positivos. Outra possível abordagem, como apontado por Deephouse et al. (2016), seria uma investigação sobre o papel das mídias sociais na reparação, manutenção ou aquisição de legitimidade para os casos identificados. A análise sistemática desses casos representa uma nova perspectiva de pesquisa e pode contribuir com a compreensão das contribuições da teoria neo-institucional e o respectivo conceito de legitimidade para o marketing.

Referências

Aerts, W., e Cormier, D. (2009). Media legitimacy and corporate environmental communication. *Accounting, organizations and society*, *34*(1), 1-27.

Aldrich, H. E., e Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of management review*, *19*(4), 645-670.

Argenti, P. A. (1996). Corporate communication as a discipline: toward a definition. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 73-97.

Ashforth, B. E., e Gibbs, B. W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization science*, *1*(2), 177-194.

Alvesson, M. (1990). Organization: from substance to image?*Organization studies*, 11(3), 373-394.

Barich, H., e Kotler, P. (1991). A framework for marketing image management. *MIT Sloan Management Review*, *32*(2), 94.

Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of Management Review*, *36*(1), 151-179.

Brooks, M. E., e Highhouse, S. (2006). Familiarity breeds ambivalence. *Corporate Reputation Review*, *9*(2), 105-113.

Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., e Whetten, D. A. 2006. Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 99-106.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). Sociological paradigms and organizational analysis (Vol. 248). London: Heinemann

Carvalho, C. A., Vieira, M. M. F., e Silva, S. M. G. (2012). A trajetória conservadora da teoria institucional. *GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, *10*(3).

Chaney, D., e Ben Slimane, K. (2014). A neo-institutional analytic grid for extending marketing to institutional dimensions. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, *29*(2), 95-111.

Crubellate, J. M., e Machado-da-Silva, C. L. (1998). Mudança ambiental e adaptação organizacional: estudo comparativo de casos de partamentais na UEM. *Organizações e Sociedade*, *5*(13), 37-61.

de Castro Neves, R. (1998). *Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio*. Rio de Janeiro: Mauad.

Deephouse, D. L., e Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. Deephouse, D. L., e Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. The *Sage handbook of organizational institutionalism*, 49-77.

Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., e Suchman, M. C. (2016). Organizational Legitimacy: Six Key Questions. *Alberta School of Business Research Paper no. 2016-901*

Delmestri, G., & Greenwood, R. (2016). How cinderella became a queen theorizing radical status change. *Administrative Science Quarterly*, 61(4), 507-550.

DiMaggio, P., e Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147-160.

DiMaggio, P. J., e Powell, W. W. (Eds.). (1991). *The new institutionalism in organizational analysis* (Vol. 17). Chicago, IL: University of Chicago Press.

Dowling, J., e Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific sociological review*, *18*(1), 122-136.

Elsbach, K. D., e 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.

Elsbach, K. D. (2003). Organizational perception management. *Research in organizational behavior*, *25*, 297-332.

Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233–258.

Highhouse, S., Brooks, M. E., e Gregarus, G. (2009). An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations. *Journal of Management*, *35*(6), 1481-1493.

Humphreys, A. (2010). Megamarketing: The creation of markets as a social process. *Journal of Marketing*, 74(2), 1-19.

Karababa, E., & Ger, G. (2011). Early modern Ottoman coffeehouse culture and the formation of the consumer subject. *Journal of Consumer Research*, *37*(5), 737-760.

King, B. G., e Whetten, D. A. (2008). Rethinking the relationship between reputation and legitimacy: A social actor conceptualization. *Corporate Reputation Review*, *11*(3), 192-207.

Kjeldgaard, D., Askegaard, S., Rasmussen, J. Ø., & Østergaard, P. (2016). Consumers' collective action in market system dynamics A case of beer. *Marketing Theory*,17(1), 51-70.

Medeiros, C. R. D. O., & Alcadipani, R. (2013). Strategy as Truth: strategic responses in crisis management after a corporate crime. *Gestão & Produção*, *20*(4), 487-461.

Medeiros, C. R. D. O., & Silveira, R. A. D. (2017). Organizations kill: A reflection about corporate crimes. *Organizações & Sociedade*, 24(80), 39-52.

Meyer, J. W., e Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, *83*(2), 340-363.

Meyer, J. W., Scott, W. R., Rowan, B., & Deal, T. E. (1985). *Organizational environments: Ritual and rationality* (Vol. 542). Beverly Hills, Calif.: Sage.

Mohamed, A. A., Gardner, W. L., e Paolillo, J. G. (1999). A taxonomy of organizational impression management tactics. *Journal of Competitiveness Studies*, 7(1), 108.

North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge University Press.

Peci, A. (2006). A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, 4(1), 1-12.

Pfeffer, J., e Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations* (Vol. 33). Marshfield, MA: Pitman.

Rosa, M., & Coelho, P. (2006). *A reputação na velocidade do pensamento: imagem e ética na era digital*. São Paulo: Geração Editorial.

Scaraboto, D., & Fischer, E. (2013). Frustrated fatshionistas: An institutional theory perspective on consumer quests for greater choice in mainstream markets. *Journal of Consumer Research*, *39*(6), 1234-1257.

Schlenker, B. R. (1980). *Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Scott, W. R. (2008a) *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage Publications.

Scott, W. R. (2008b). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and society*, *37*(5), 427.

Selznick, P. (1984). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. California: University of California Press.

Selznick, P. (1996). Institutionalism" old" and" new". *Administrative science quarterly*, 41(2), 270-277.

Sethi, S. P. (1978). Advocacy advertising—the American experience. *California Management Review*, *21*(1), 55-68.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, *20*(3), 571-610.

Tost, L. P. (2011). An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of Management Review*, 36(4), 686-710

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. Berkeley: Univ of California Press.

Zelditch, M. (2001). Processes of legitimation: Recent developments and new directions. *Social Psychology Quarterly*, *64*(1), 4-17.