

**Gerenciamento de Impressões nas Teleconferências Durante o Período de Recuperação Judicial da Oi S.A.**

***Impression Management in Conference Calls During the Judicial Reorganization Period of Oi S.A***

**Jonathan de Lara França**

Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Ponta Grossa.  
Campus Central - Praça Santos Andrade, 01, Centro, Ponta Grossa/PR, CEP: 84010-330.  
E-mail: 18013166@uepg.br

**Louize Emília Signori**

Bacharela em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Ponta Grossa.  
Campus Central - Praça Santos Andrade, 01, Centro, Ponta Grossa/PR, CEP: 84010-330.  
E-mail: 18014366@uepg.br

**Gabriela de Abreu Passos**

Mestre em Contabilidade pela Universidade Federal do Paraná.  
Professora do departamento de Contabilidade da Universidade Estadual de Ponta Grossa.  
Campus Central - Praça Santos Andrade, 01, Centro, Ponta Grossa/PR, CEP: 84010-330.  
E-mail: gapassos@uepg.br

**Henrique Adriano de Sousa**

Mestre em Contabilidade pela Universidade Federal do Paraná.  
Professor do departamento de Contabilidade e Administração da Universidade Paranaense.  
Avenida Parigot de Souza, 3636 - Jardim Prada, Toledo - PR, 85903-170  
E-mail: henriqueadrianodesousa@gmail.com

**Resumo**

O objetivo da pesquisa consiste em analisar como foram utilizadas as estratégias e táticas de Gerenciamento de Impressões nas teleconferências durante o período de Recuperação Judicial da Companhia Oi S.A. Para tanto, utilizou-se uma pesquisa qualitativa e descritiva, em que os dados foram coletados de 12 teleconferências trimestrais da Oi S.A do período do terceiro trimestre de 2019 até o segundo trimestre de 2022 e a análise foi feita por meio da técnica de análise de conteúdo baseada na segregação tática e estratégica de Gerenciamento de Impressão de Mohamed et al. (1999) e Mendonça e Andrade (2003). Os resultados demonstraram que a empresa usufruiu mais de estratégias de gerenciamento de impressão se comparado com as táticas, que indica a tentativa de melhorar a sua reputação em meio à Recuperação Judicial, com destaque para as categorias de insinuação, promoção organizacional, exemplificação e intimidação. Por sua vez, as táticas de gerenciamento foram menos expressivas, mas ainda assim pode-se perceber seu uso, com destaque para as categorias de explicação e retratação. Por meio do caso estudado, a pesquisa contribuí teoricamente ao evidenciar como as práticas de GI são aplicadas durante períodos de crise, ampliando o entendimento sobre como as comunicações corporativas nas teleconferências se desdobram e incorporam elementos de GI. Além disso, fornece contribuições práticas ao destacar o GI como uma ferramenta a ser utilizada pelos gestores para mitigar impactos durante a recuperação judicial e ainda, estimular debates sobre a utilização de práticas de GI.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Impressões, Divulgação, Informações, Teleconferências, Recuperação Judicial, Oi S.A.

### **Abstract**

The research aims to analyze how Impression Management strategies and tactics were used in conference calls during the Judicial Recovery period of Companhia Oi S.A. The study utilized a qualitative and descriptive approach, collecting data from 12 quarterly conferences of Oi S.A from the third quarter of 2019 to the second quarter of 2022. Analysis was conducted using the content analysis technique based on the tactical and strategic segregation of Impression Management by Mohamed et al. (1999) and Mendonça and Andrade (2003). Results showed that the company relied more on impression management strategies compared to tactics, indicating an effort to enhance its reputation amid judicial reorganization, with emphasis on the categories of insinuation, organizational promotion, exemplification, and intimidation. Tactical management tactics were less pronounced but still noticeable, particularly in the categories of explanation and retractions. Through the case studied, the research contributes theoretically by highlighting how IM practices are applied during periods of crisis, expanding the understanding of how corporate communications in conference calls unfold and incorporating IM elements. Furthermore, it provides practical contributions by highlighting IM as a tool for managers to mitigate impacts during judicial recovery and encourages discussions on the use of IM practices.

**Keywords:** Impression Management, Disclosure, Informations, Conference Calls, Judicial Reorganization, Oi S.A.

## **1. Introdução**

A disseminação de informações, em suas diversas formas, faz parte da estratégia de comunicação de uma empresa com seus investidores, com o intuito de salvaguardar sua legitimidade e atenuar possíveis danos à imagem corporativa (Suchman, 1995; Garcia et al., 2021; Imhof, Seavey & Watanabe, 2022). Essas divulgações aumentam a transparência e a confiança na empresa, promovem aprimoramentos na reputação e garantem que suas ações sejam percebidas como legítimas (Nikolaeva & Bicho, 2011; Garcia et al., 2021; Arya & Ramanan, 2022). Em virtude das implicações que as divulgações podem acarretar, as empresas implementam estratégias de comunicação corporativa para aperfeiçoar a dimensão interpretativa presente na interação entre a organização e a sociedade (Cruz et al., 2022). Por conta disso, a literatura ainda busca analisar como se manifestam as estratégias de divulgação de informações corporativas em diferentes contextos vivenciados pelas companhias (Zamil et al., 2021; Al Amosh & Khatib, 2022).

Além da quantidade e do tom das informações disseminadas, as empresas adotam o Gerenciamento de Impressões (GI) como uma estratégia de divulgação (Hossain et al., 2023). O GI representa o processo contínuo pelo qual a entidade administra sua reputação, imagem e legitimidade organizacional, apresentando perspectivas sobre suas operações e desempenho (Merkl-Davies & Brennan, 2017; Yang & Liu, 2017; Moreno & Jones, 2022). Segundo Clatworthy e Jones (2006), o GI é empregado devido à tendência de utilizar seletivamente as informações da empresa com o propósito de apresentar uma visão positiva do desempenho corporativo aos *stakeholders*. Aqui, cabe destacar que o GI não envolve a criação ou divulgação de informações falsas. Em vez disso, refere-se à maneira como a informação é apresentada ao público, visando construir uma imagem corporativa alinhada à perspectiva dos membros estratégicos da entidade (Cruz et al., 2022).

De acordo com Alvesson (1990), uma das formas de construir uma imagem é por meio da disseminação de informações. Nesse contexto, as empresas adotam posições tanto para a construção de uma imagem de curto prazo, empregando táticas de GI, quanto para a construção

de uma imagem de longo prazo, por meio de estratégias de GI (Mendonça & Andrade, 2003). No âmbito de curto prazo, as táticas se manifestam predominantemente de forma defensiva, envolvendo explicações, retratações e desculpas para lidar com ou prevenir problemas de imagem (Mohamed et al., 1999). Além disso, a abordagem de longo prazo utilizadas pelas empresas assume uma postura mais proativa, buscando credibilidade, confiabilidade, atratividade, efetividade, responsabilidade social, competência, sucesso ou considerando aspectos de dependência e vulnerabilidade no processo de gerenciamento de impressões (Diouf & Boiral, 2017).

O GI atua também como uma estratégia comunicativa para reduzir os impactos de possíveis problemas corporativos, sem escondê-los, sendo que a forma de divulgação é pensada para ocorrer de maneira mais suave (Fu, Wu & Zhang, 2021; McBride et al. 2023). Essa prática é observada no cenário cotidiano das empresas, mas torna-se mais evidente em períodos de dificuldades e desafios corporativos, quando a busca por reconquistar a confiança das audiências é acentuada (Merkl-Davies & Brennan, 2011; Bass et al., 2023). Leung et al. (2015) constataram que as empresas adotam táticas de divulgação mínima para evitar explicações sobre desempenhos negativos e perspectivas futuras desfavoráveis, desviando a atenção dos investidores de aspectos desfavoráveis ou notícias negativas sobre a empresa. Yang e Liu (2017) observam que empresas enfrentando resultados financeiros negativos têm maior propensão a gerenciar a impressão de suas informações se comparado com as que aferiram resultados positivos. Por sua vez, Cruz et al. (2022) verificaram que, em meio a investigações de fraudes, os gestores cuidam da divulgação de informações para destacar aspectos que possam gerar uma reação positiva por parte dos *stakeholders*.

Nesse ínterim, o período de recuperação judicial emerge como uma fase crítica de dificuldades financeiras enfrentadas pelas empresas, com potencial impacto em sua imagem. No Brasil, a Lei nº 11.101/2005 regula a recuperação judicial, cujo propósito é viabilizar a superação da crise econômico-financeira do devedor, possibilitando a continuidade e preservação da empresa. No decorrer do processo de recuperação judicial, a empresa deve apresentar planos para superar suas dificuldades financeiras, visando revitalização e, assim, restabelecer-se para cumprir sua função social e econômica (Gonçalves & Licks, 2019). Durante esse período, a organização também faz uso de estratégias e táticas de GI. Isso porque, com vista à melhorar a reputação e imagem corporativa, de acordo com os achados de Lee et al. (2020), as práticas de GI gestores aumentam quando as empresas possuem desempenhos baixos. Embora haja a possibilidade, a literatura dedica pouca atenção às práticas de GI durante o processo de recuperação judicial, especialmente no que diz respeito a formas alternativas de divulgação de informações.

No contexto do GI, os gestores empregam diversas formas de divulgação de informações (Al Amosh & Khatib, 2022; Dhanani & Kennedy, 2023). Uma dessas abordagens é a realização de teleconferências, proporcionando um momento em que as partes interessadas da empresa têm contato direto com os gestores para obter informações tanto sobre os resultados quanto sobre as orientações adotadas (Brockman et al., 2017). Nas teleconferências, além de transmitir informações, os gestores expressam suas perspectivas sobre o desempenho financeiro da empresa, exercendo influência nas percepções dos envolvidos (Tonin & Scherer, 2022). Desse modo, acredita-se que os dirigentes de uma companhia empreguem estratégias e táticas de GI nesse contexto para construir uma imagem alinhada às expectativas dos *stakeholders*. Entretanto, persiste a necessidade de compreender como o GI é utilizado durante as teleconferências, especialmente no contexto do período de recuperação judicial.

Diante do exposto, o presente estudo tem como objetivo analisar como são utilizadas as estratégias e táticas de Gerenciamento de Impressões nas teleconferências durante o período de Recuperação Judicial da Companhia Oi S.A. A companhia foi escolhida por ser uma das maiores empresas de telecomunicações do Brasil e por representar um dos maiores pedidos de

Recuperação Judicial do Brasil até então (Forbes, 2023). A pesquisa justifica-se pela necessidade de preenchimento da lacuna do entendimento de como as práticas de GI são empregadas em momentos de crise, representado pela recuperação judicial, nas teleconferências – momento em que os *stakeholders* têm contato direto com os gestores da companhia. Analisar as estratégias de GI durante a recuperação judicial é necessário porque essa prática é utilizada para proteger a reputação da empresa (Arantes et al., 2019), manter a confiança dos *stakeholders* (Flower, 2015; Garcia et al., 2021) e aumentar as chances de recuperação (Gottschalk, 2024). Essas estratégias moldam como a empresa é percebida, influenciando suas relações comerciais e sua imagem no mercado. Além disso, verificar o GI nesse caso indica qual a direção que a Oi S.A. projetou sua imagem para adquirirem e proteger sua legitimidade no momento da recuperação judicial, itens que direcionam o GI conforme mencionado por Moreno e Jones (2022).

Na pesquisa, foi utilizado uma pesquisa de abordagem qualitativa e descritiva, com a aplicação da análise de conteúdo das teleconferências transcritas do período de 2019 a 2022 disponíveis no site de relação com investidores da OI S.A. Para a identificação tática e estratégica de GI, seguiu-se a segregação de Mohamed et al. (1999) e Mendonça e Andrade (2003). Os resultados da pesquisa indicam que, em grande parte das teleconferências analisadas, a Oi S.A. predominantemente empregou características estratégicas de GI. Essas características têm o propósito de direcionar o foco e influenciar o pensamento dos ouvintes e leitores. Especificamente, em períodos com resultados operacionais negativos relatados nas teleconferências, a companhia utilizou mais elementos de táticas de GI na tentativa de mitigar possíveis impactos negativos junto aos *stakeholders*. Por outro lado, ao obter resultados operacionais positivos, a companhia buscou projetar uma imagem de atratividade e confiança no futuro da empresa.

Diante disso, além de preencher a lacuna teórica, este estudo visa proporcionar contribuições práticas tanto para gestores quanto para *stakeholders*. No âmbito dos gestores, embora as práticas de GI do caso estudado possam ser específicas e não generalizáveis, elas ainda oferecem *insights* sobre o uso de GI em situações de crise, como a recuperação judicial. Além disso, as teleconferências são destacadas como uma ferramenta relevante para o contato direto com as partes interessadas. No que diz respeito aos *stakeholders*, a pesquisa fomenta debates sobre a existência e o uso de práticas de GI, destacando como essas práticas são conduzidas em períodos de crise.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Teoria da Divulgação**

O principal objetivo da Teoria da Divulgação é explicar o fenômeno da divulgação de informações, como parte integrante da estratégia de comunicação de uma empresa para manter a legitimidade (Suchman, 1995). A divulgação é definida na literatura contábil como “informar o público pelas demonstrações financeiras da empresa” (Aýca & Önder, 2007, p. 241). Gibbins et al. (1990, p.122) definem a divulgação contábil como “qualquer divulgação deliberada de informações financeiras e não financeiras, seja numérico ou qualitativo, obrigatório ou voluntário, ou via canais formais ou informais”. A divulgação também é definida como “a comunicação de informações econômicas, sejam financeiras ou não financeiras, quantitativas ou de outra forma, sobre a posição financeira e o desempenho de uma empresa” (Owusu-Ansah, 1998, p. 608).

A divulgação contábil exerce um papel importante de comunicação entre a administração e investidores externos e participantes do mercado em geral, porém é um conceito difícil de se medir diretamente (Imhof et al., 2022). Essa dificuldade é um dos problemas mais importantes encontrados por pesquisadores empíricos em estudos de

divulgação, segundo Healy e Palepu (2001), pois carecem de consistência em seu suporte às teorias e muitas vezes são contraditórios (Ahmed & Courtis, 1999; Chavent et al., 2006). As teorias de divulgação geralmente não fornecem uma explicação abrangente do termo ‘divulgação’, e o uso de diversos padrões de divulgação é uma possível explicação para os resultados contraditórios encontrados nas pesquisas, segundo Ahmed e Courtis (1999).

As empresas divulgam suas informações através de meios como relatórios, teleconferências, apresentações de analistas, relações com investidores, relatórios intermediários, prospectos etc. Os relatórios anuais e de responsabilidade corporativa são um dos veículos de divulgação mais importantes, por conterem informações abrangentes de atividades e resultados de uma empresa (Cheng et al., 2006), por poderem ser facilmente acessados a qualquer momento por diferentes tipos de *stakeholders* (Clarkson et al., 1994) e por conterem informações frequentemente auditadas ou asseguradas, podendo ser consideradas credíveis (Depoers & Jeanjean, 2012). Entretanto, as companhias também podem utilizar de outras formas de divulgação, tidas como voluntárias, para estabelecer comunicações com os seus *stakeholders* (Zamil et al., 2021).

Gibbins et al. (1990) refere-se ao fornecimento de divulgação corporativa como posição de divulgação. Os autores identificam duas dimensões para a posição de divulgação: ritualismo e oportunismo. A diferença entre essas duas dimensões é se a administração desempenha um papel ativo ou passivo na gestão da divulgação. O oportunismo é a tendência a buscar vantagens específicas da empresa na divulgação de informações financeiras (Graham et al., 2005). O ritualismo refere-se à adesão acrítica à normas predefinidas de divulgação (Hassan & Marston, 2019). Ela decorre de padrões comportamentais internos e pode ser conduzida por um sistema eficaz de governança corporativa, e não de regulamentos de divulgação. Além disso, pode-se explicar esse padrão comportamental pela tentativa de se evitar equívocos nas divulgações de informações ao mercado (Kanagaretnam et al., 2007; Arya & Ramanan, 2022).

O fornecimento de informações voluntárias busca atender ao processo de legitimidade, onde as organizações alinham suas práticas com as normas, crenças e valores defendidos, e buscam a confiança dos *stakeholders* (Flower, 2015), com o desejo de incluí-los no repasse das informações de forma simples, confiável e qualificada, e satisfazê-los além de suas necessidades (Lai et al., 2018). Entretanto, por se tratar de informações não obrigatórias, cabe aos gestores a avaliação entre o custo de divulgar e o benefício de atender a essa demanda (Verrecchia, 2001; Yamamoto & Salotti, 2006). Segundo Stroehrer e Freitas (2008), a informação é a base fundamental para a tomada de decisão, sendo um papel prioritário nas organizações. Uma vez que os *stakeholders* não tem acesso às informações completas, não há segurança na hora de investir, assim, o aumento das divulgações voluntárias pode reduzir essa assimetria de informações (Kim & Verrecchia, 1994; Healy & Palepu, 2001; Graham et al., 2005; Roychowdhury et al., 2019), além de convencer os usuários internos de que estão agindo de forma aprimorada (Watson et al., 2002).

Zamil et al. (2021) destaca que a divulgação voluntária envolve o fornecimento de informações adicionais, sejam financeiras, não financeiras, ambientais ou outras. Além dos relatórios anuais, os gestores das companhias buscam também utilizar outras plataformas para compartilhar informações, como *websites*, redes sociais, anúncios, entrevistas na televisão e reportagens na imprensa (Al Amosh & Khatib, 2022). Uma das formas de divulgação voluntária que recebe destaque da literatura se refere às teleconferências, visto que proporcionam os *stakeholders* o contato direto com os gestores para obter informações sobre os resultados e as estratégias corporativas (Brockman et al., 2017; Borochin et al., 2018; Fu, Wu & Zhang, 2021; Tonin & Scherer, 2022; Call et al., 2023; DeLisle, Grant & Mao, 2024).

Entre as pesquisas sobre as teleconferências, evidencia-se as preocupações sobre como as informações são apresentadas. Borochin et al. (2018) constataram nos Estados Unidos que o tom empregado nas teleconferências pode influenciar as percepções de sobre a incerteza

presente na precificação das ações, em que maior negatividade ou pessimismo leva a mais incerteza e o contrário também se mostra verdadeiro. Fu et al. (2021) focam no poder preditivo do tom nas teleconferências e o risco de queda do preço das ações visto que empresas com tom mais otimista nas teleconferências experimentam menor risco de queda do preço das ações, destacando que os gestores podem usar uma linguagem otimista como uma estratégia de gerenciamento de impressão para influenciar as percepções dos *stakeholders*. No mesmo sentido, Tonin e Scherer (2022) ao analisarem as teleconferências de empresas brasileiras encontraram que o tom possui um poder de previsão significativo sobre as reações do mercado de ações, especialmente durante a fala inicial dos gestores.

Call et al. (2023) verificaram que a utilização do bom humor na divulgação de informação nas teleconferências leva os investidores a responderem positivamente e reduz a reação do mercado às notícias negativas sobre a companhia. No estudo de DeLisle et al. (2024) os achados indicam que quando as empresas que possuem um desempenho ambiental e social menor no trimestre anterior, terão a tendência de os gestores empregarem de tons mais negativos com suavização de informações.

## **2.2 Gerenciamento de Impressão**

O Gerenciamento de Impressão (GI) quando apontado para a parte individual, segundo Rosenfeld (1997), é definido como um processo por meio das quais as pessoas buscam, de muitas maneiras, controlar as impressões geradas por outros indivíduos sobre elas, seus comportamentos, motivações, moralidade e peculiaridades. Conforme colocado por Mohamed et al. (1999), o GI concerne à sistematização de ações e informações no sentido de moldar as percepções de outros sobre alguém.

Os processos de GI não ocorrem apenas em nível interpessoal. Segundo Mendonça et al. (1999) tal processo deve ser interpretado não apenas acerca de controlar as impressões sobre um indivíduo, mas também como possíveis modos de criação de impressões ‘positivas’ de grupos e organizações como um todo. Yuthas et al. (2002) concluem que os administradores praticam o gerenciamento de impressão através dos relatórios de suas empresas, beneficiando-se de técnicas para manipulação estratégica das percepções que as pessoas possuem da instituição e, como consequência, melhoram sua respeitabilidade e sua impressionabilidade, e por fim modificam o pensamento e a tomada de decisão de suas partes interessadas, os *stakeholders*.

Segundo Adam et al. (2019), os primeiros estudos sobre o gerenciamento de impressão foram apresentados na década de quarenta, tratando sobre manipulação de dados. Conforme exposto pelos autores, a perspectiva do gerenciamento de impressões dispõem que a maneira como os dados são dispostos ou anunciados em gráficos, influência na assimilação de informações e no processo de tomada de decisão. Um dos estudos apresentados na época foi o de Carter em 1947 sustentando tal teoria (Adam et al., 2019).

O GI, tanto para controlar a imagem corporativa, quanto para relatar o desempenho da administração, tem sido discutido como processo pelo qual a administração passa sua especificação da realidade por meio de divulgações narrativas, quantitativas e visuais nos relatórios anuais (Cooper & Slack, 2015; Ben-Amar et al., 2022). A utilização do GI pelas empresas se justifica pela necessidade de influenciar os leitores a adquirirem uma boa impressão sobre ela, visando proteger ou aprimorar a reputação, que apresenta o status da companhia; a imagem, que denota aspectos individuais; a visão do público e a legalidade ou adequação às normas (Merkl-Davies & Brennan, 2011; Arantes et al., 2019).

Segundo Cooper e Slack (2015), os relatórios anuais são o meio legítimo de comunicação de informações da administração. Porém, por serem um documento aprimorado, em que o objetivo é edificar uma visibilidade própria e transmitir uma imagem da organização, correm o risco de serem prejudicados por escolhas na forma de divulgação, gerenciando as

impressões dos seus usuários (DeJeu, 2022). Ademais, também são usados outros meios de comunicação que podem ser abordados pelo GI, como divulgações públicas (Cho et al., 2012), redes sociais (Yang & Liu, 2017) e cartas aos acionistas (Hooghiemstra, 2000).

As estratégias diretas de GI organizacional incluem insinuação, definida por comportamentos abordados pelo autor para aumentar a atratividade para outros; promoção organizacional, estratégia que apresenta a empresa como altamente competente, efetiva e bem sucedida; exemplificação, onde comportamentos tem a finalidade de projetar imagens de integralidade, responsabilidade social e confiabilidade moral, outra finalidade seria buscar a imitação de outras entidades; intimidação, apresentam a organização como entidade poderosa e perigosa, a qual é disposta a impor sofrimento aqueles que discordam de seus esforços e objetivos; e por fim o comportamento de suplicação, em que é projetada uma imagem de dependência e vulnerabilidade com o propósito de solicitar a assistência de outros (Mohamed et al., 1999; Mendonça & Andrade, 2003).

O GI, por sua vez, corre o risco de se tornar um processo que interfere na qualidade das informações percebidas pelos *stakeholders*, sendo essa considerada uma consequência do uso do gerenciamento (Dilla & Janvrin, 2010). Apesar de poder trazer prejuízos para a qualidade da informação, de acordo com Moreno e Jones (2022), o gerenciamento impressão é visto como necessário em momentos de crises para impedir a diminuição de valor e fuga de investimentos da companhia.

Vários autores discutem a extensão e os impactos do GI praticado pelas organizações, principalmente em empresas que estão regularmente obrigadas a divulgar suas demonstrações contábeis (Andrade & Lucena, 2020; Lee et al., 2020; Pereira & Capellini, 2021; Cadorin & Theiss, 2022; Pernelet & Brennan, 2023).

Ao investigar empresas reguladas do setor elétrico listadas no mercado de capitais brasileiro, Andrade e Lucena (2020), demonstraram indícios de gerenciamento visual, uma vez que verificaram que as empresas aumentam o número de elementos visuais e exploram com maior frequência palavras positivas em períodos de baixo desempenho financeiro. Ainda são encontradas alterações na redação do texto que influenciam a decisão dos investidores que se baseiam nesse relatório. No mesmo contexto de divulgações acerca de deturpação de informações ambientais, Cadorin e Theiss (2022) reforçam que o uso de facilidade na leitura dos relatórios da administração e a ênfase nas boas notícias são explorados como forma de ocultar informações negativas.

Pereira e Capellini (2021) discutiram o GI direcionado ao discurso de sustentabilidade explorado pela contabilidade ambiental, na qual são evidenciados os impactos à natureza causados pelas empresas. Nesse contexto, o *Global Reporting Initiative* (GRI) das empresas Vale e Samarco apontaram que as empresas relatam assuntos distintos embora participem do mesmo conglomerado. É apontado que o gerenciamento de impressões por meio do discurso nos relatórios de sustentabilidade comprometem a transparência quando as organizações pretendem ocultar ou diminuir a importância na publicação de informações.

Lee et al. (2020) examinaram o GI no contexto de crises financeiras globais, foi encontrado diferentes formas de gerenciamento em momentos de crise e em momentos macroeconômicos normais. Em crises globais o GI se apresenta sob a forma de atribuições positivas consistentes, se utiliza parâmetros de referências favoráveis e práticas de melhoria. Porém, em contraste com momentos de mau desempenho em condições macroeconômicas normais o gerenciamento se torna mais evidente.

Pernelet e Brennan (2023) apontam que os objetivos regulatórios estão aquém de atender às aspirações de transparência. Os autores enfatizaram que por vezes os conselhos empregam técnicas de GI para demonstrar responsabilidade, apontam a impressão de que os administradores não executivos enfrentam desafios e os gestores fornecem soluções adequadas

a uma boa governança. Dessa maneira, são minimizadas questões que possam manchar a imagem organizacional e preocupar as partes interessadas.

### 3. Procedimentos Metodológicos

Seguindo o objetivo, seguiu-se nesta pesquisa a abordagem qualitativa e descritiva. Isso para que seja possível descrever, por meio da interpretação dos pesquisadores, as tendências da Oi S.A em utilizar as estratégias e táticas de Gerenciamento de Impressões nas suas teleconferências durante o período de recuperação judicial. Adicionalmente, recorreu-se à coleta de dados documental de fonte secundária e análise por meio da técnica de análise de conteúdo.

Os dados da pesquisa correspondem às teleconferências da Oi. S.A. durante o período de recuperação judicial. A coleta ocorreu no site de Relação com Investidores da Oi. S.A, onde constam as transcrições dos áudios das teleconferências disponibilizados pela companhia – utilizados para a análise deste estudo. Devido a disponibilidade das teleconferências e a época que este estudo foi realizado, o período dos dados inicia no terceiro trimestre de 2019 e finaliza no segundo trimestre de 2022, totalizando 12 trimestres de teleconferências. Ao total, os documentos coletados totalizam 211 páginas.

Com a posse dos dados, prosseguiu-se com a análise dos dados. Para tanto, seguiu-se com a técnica de análise de conteúdo no processo descrito por Bardin (2011). De acordo com a autora, a análise de conteúdo possui três etapas: (i) pré-análise; (ii) a exploração do material; e (iii) tratamento dos resultados e interpretações. Esses processos foram realizados por três pesquisadores por causa da preocupação que o resultado da análise tivesse redução de vieses.

Na fase de pré-análise, após a coleta dos documentos, procedeu-se à leitura flutuante dos arquivos coletados. Esse procedimento foi realizado para estabelecer um contato inicial com o conteúdo dos textos, buscando obter as primeiras impressões conforme Bardin (2011). Além disso, essa leitura inicial se tornou um ponto importante para que os pesquisadores se familiarizem com as dinâmicas que ocorrem nas teleconferências da companhia e identificação dos momentos que ocorrem as falas e comentários dos membros da Oi S.A.

Na exploração do material, os trechos das falas dos membros da companhia nas teleconferências foram alvos de codificações, interpretando que ao falarem sobre a empresa, transmitem o posicionamento dessa. O critério de codificação utilizado foi o semântico, consistindo no agrupamento dos trechos que apresentavam sentidos temáticos semelhantes (Bardin, 2011). Nessa fase, como forma de filtrar as informações, foram feitas duas tabelas com o auxílio do *software* Microsoft Excel, separando trechos das análises de características GI, buscando compreender e assimilar as informações divulgadas. Para categorizar os trechos das teleconferências analisadas, recorreu-se as e estratégias e táticas de Mohamed et al. (1999) e Mendonça e Andrade (2003), conforme pode ser visto a seguir na Tabelas 1, que dispõe sobre a definição de cada mecanismo de gerenciamento de impressões que pode ser utilizada pelas companhias.

Tabela 1

**Estratégias e táticas de gerenciamento de impressões organizacional**

	<b>Termo</b>	<b>DEFINIÇÃO/DESCRIÇÃO</b>
<b>Estratégias diretas e</b>	Insinuação	Comportamentos que o ator usa para fazer a organização parecer mais atrativa para outros.
	Promoção organizacional	Comportamentos que apresentam a organização como sendo altamente competente, efetiva e bem-sucedida.
	Exemplificação	Comportamentos usados pela organização para projetar imagens de integridade, responsabilidade social e confiabilidade moral; esta estratégia pode também ter como objetivo buscar a imitação de outras entidades.

Táticas diretas e defensivas	Intimidação	Comportamentos que apresentam a organização como uma entidade poderosa e perigosa a qual se mostra capaz e disposta a infligir sofrimento sobre aqueles que frustram seus esforços e objetivos.
	Suplicação	Comportamentos desenvolvidos pela organização que projetam uma imagem de dependência e vulnerabilidade com o propósito de solicitar a assistência de outros.
	Explicações	Explicações de um evento, nas quais se busca minimizar a severidade aparente de uma situação difícil.
	Retratação	Explicações dadas antes de uma ação potencialmente embaraçosa para repelir qualquer repercussão negativa à imagem do ator.
	<i>Handicapping</i> organizacional	Esforços realizados por uma organização para fazer o sucesso das tarefas parecer improvável, no sentido de obter uma desculpa <i>a priori</i> para o fracasso.
	Desculpas	Admissões do mérito de culpa de um evento negativo, que incluem expressões de remorso e pedidos de perdão.
	Restituição	Ofertas de compensação as quais são estendidas pela organização ao ofendido, ferido ou, ainda, a uma audiência prejudicada.
	Comportamento pró-social	Engajar-se em ações pró-sociais para reconciliar uma transgressão aparente e convencer uma audiência de que o ator merece uma identidade positiva.

Nota. adaptado de Mohamed et al. (1999) e Mendonça e Andrade (2003).

Neste ponto, cabe destacar desse ponto a diferença entre as estratégias e as táticas de GI. As estratégias são marcadas como diretas e assertivas que procuram desenvolver características desejáveis de reputação que direcionam a impressão do receptor da mensagem em direção a insinuação, autopromoção, exemplificação, intimidação e suplicação (Mohamed et al., 1999; Mendonça & Andrade, 2003). O intuito é que, por meio das estratégias de GI, as organizações construam uma imagem de longo prazo, visando estabelecer uma identidade de longa duração que abranja credibilidade, competência e confiabilidade associadas a uma pessoa ou entidade. Por outro lado, as táticas são apresentadas como diretas e defensivas. Por meio dessas, os gestores buscam levar explicações aos usuários da informação, para possíveis situações desvantajosas da companhia. As táticas de GI focam nas impressões do público no curto prazo, sendo rotineiras em empresas que passam por crises que assombram sua aparência de competente, socialmente responsável e confiável (Mendonça & Andrade, 2003).

Por fim, a tratamento dos resultados e interpretações obtidas após das codificações pode ser observada na análise interpretativa conduzida na seção subsequente, onde os resultados são apresentados e discutidos.

#### 4. Análise e Discussão dos Resultados

Nesta seção são descritos os resultados obtidos a partir da análise de dados, conforme comentado anteriormente. Além disso, são discutidos os achados da pesquisa frente a literatura. De forma a melhorar a compreensão, subdividiu-se a sessão em duas partes: (i) histórico da Oi. S.A., para contextualização da empresa escolhida e o cenário vivenciado por ela e (ii) análise das codificações realizadas nas teleconferências e discussão dos resultados.

##### 4.1 Histórico da Oi. S.A

A Oi S.A. surgiu a partir do processo de privatização da Telebrás em 1998, criando a Telemar. Após a compra da BRT e integração com a Brasil Telecom, em 2010 a empresa passou a atuar com telecomunicações em todo território nacional, com o propósito de ‘criar novos futuros, levando a vida digital para todos’, para isso a empresa recebeu uma série de investimentos, entre os quais um considerável volume de recursos do Estado.

Em 2012, após um processo de reestruturação societária, a companhia teve suas ações negociadas pela primeira vez na bolsa de valores de São Paulo e Nova Iorque. Em junho de 2016, com o objetivo de preservar seus serviços prestados e garantir a sustentabilidade do negócio, deram entrada em Recuperação Judicial.

A decisão de solicitar a Recuperação Judicial decorreu de vários fatores. A retenção de uma significativa soma de recursos em depósitos judiciais, bem como a imposição de elevadas multas administrativas, a queda da base de assinantes de serviços de telecomunicações, a desproporção entre as obrigações e as contrapartidas financeiras, clientes deixando de usar o serviço de telefonia móvel e o cenário econômico do país afetando negativamente sua liquidez impossibilitou o cumprimento de diversas obrigações, assim somando uma dívida de cerca de R\$ 65 bilhões com mais de 55 mil credores. A partir de 2018, iniciou uma expansão em investimentos e novos planos estratégicos com foco na massificação da fibra ótica, em 2020 optou por sair do mercado de telefonia móvel, vendendo sua parte de operação para as empresas Claro, TIM e Vivo, e em 2022 foi condicionada à venda de suas torres de telefonia à NK 108 Empreendimentos.

Durante essa pesquisa, no dia 14 de dezembro de 2022, o juiz Fernando Viana, da 7ª Vara Empresarial do Rio de Janeiro, anunciou que a Oi S.A. cumpriu com todas as obrigações assumidas, decretando o fim da Recuperação Judicial, após mais de seis anos, declarando ser o mais impactante e relevante processo de Recuperação Judicial do judiciário brasileiro, e um dos casos mais complexos do mundo jurídico contemporâneo.

## 4.2 Análise das codificações

Foram codificados 753 trechos de 12 teleconferências, segregados em Estratégias e Táticas de GI. Das codificações da Estratégia, foram codificados 511 trechos, sendo esses: 175 trechos sobre Insinuação; 139 trechos sobre Promoção Organizacional; 101 trechos sobre Exemplificação; 69 trechos sobre Intimidação e 27 trechos sobre suplicação. Já as codificações sobre a Tática, houve 242 trechos codificados, segregados em: 107 trechos sobre Explicação; 64 trechos sobre Retratação; 25 trechos sobre *Handicapping* Organizacional; 5 sobre Desculpas; 24 sobre Restituição e 17 sobre Comportamento Pró-Social. Diante disso, foi elaborado a Tabela 3 com a separações das codificações pelos trimestres analisados.

**Tabela 2**  
**Total de Trechos Codificados por Período**

Códigos	Período												Total	
	3T2019	4T2019	1T2020	2T2020	3T2020	4T2020	1T2021	2T2021	3T2021	4T2021	1T2022	2T2022		
<b>ESTRATÉGIA</b>	Insinuação	16	15	20	12	11	13	21	15	11	12	15	14	175
	Promoção Organizacional	12	8	20	6	15	18	9	5	18	14	7	7	139
	Exemplificação	4	7	20	5	3	10	10	2	11	7	8	14	101
	Intimidação	11	2	11	6	9	3	7	6	4	4	2	4	69
	Suplicação	9	5	2	1	2	0	1	1	2	2	1	1	27
<i>Total Estratégia</i>	<i>52</i>	<i>37</i>	<i>73</i>	<i>30</i>	<i>40</i>	<i>44</i>	<i>48</i>	<i>29</i>	<i>46</i>	<i>39</i>	<i>33</i>	<i>40</i>	<i>511</i>	
<b>TÁTICA</b>	Explicação	19	8	18	15	6	2	12	8	9	3	4	3	107
	Retratação	13	16	16	1	2	2	7	1	1	1	0	4	64
	<i>Handicapping</i> Organizacional	3	7	3	3	0	1	2	0	0	5	0	1	25
	Desculpas	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	1	0	5
	Restituição	1	3	1	1	3	2	2	5	2	0	4	0	24
	Comportamento Pró-social	0	0	2	0	0	1	4	0	3	0	3	4	17
<i>Total Tática</i>	<i>36</i>	<i>34</i>	<i>44</i>	<i>20</i>	<i>11</i>	<i>8</i>	<i>27</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>9</i>	<i>12</i>	<i>12</i>	<i>242</i>	
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>71</b>	<b>117</b>	<b>50</b>	<b>51</b>	<b>52</b>	<b>75</b>	<b>43</b>	<b>61</b>	<b>48</b>	<b>45</b>	<b>52</b>	<b>753</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme pode ser visto na Tabela 2, no terceiro trimestre de 2019 foram codificados 88 códigos, com ênfase na tática de explicação. No quarto trimestre de 2019, foram codificados 71 códigos, onde o mais utilizado foi a tática de retratação. No primeiro trimestre de 2020, 117 códigos, sendo as estratégias de insinuação, promoção organizacional e exemplificação as mais utilizadas. No segundo de 2020, 50 códigos, destacando-se a tática de explicação. No terceiro de 2020, 51 códigos, onde a estratégia de promoção organizacional ressaltou. No quarto semestre de 2020, 52 códigos, também ressaltando-se a estratégia de promoção organizacional.

Dando continuidade, no primeiro de 2021, 75 códigos, e a estratégia de insinuação se sobressaiu. No segundo de 2021, 43 códigos, com a estratégia de insinuação também se sobressaindo. No terceiro de 2021, 61 códigos, destacando-se a estratégia de promoção organizacional. No quarto trimestre de 2021, 48 códigos, a estratégia de promoção organizacional volta a se destacar. No primeiro de 2022, 45 códigos, e o destaque foi a estratégia de insinuação. E, por fim, no segundo trimestre de 2022 foram codificados 52 códigos, sendo as estratégias de insinuação e exemplificação com maior destaque.

Os códigos mais significativos durante esse período foram as Estratégias de Insinuação, com 175 códigos no total, Promoção Organizacional, com 139 códigos no total, Exemplificação, com 101 códigos no total, e Intimidação, com 69 códigos no total, e a Tática de Explicação, com 107 códigos no total. Durante a análise, percebeu-se que as estratégias de GI são mais utilizadas em comparação com as táticas nas divulgações dos resultados durante as teleconferências. As estratégias de GI funcionam como uma construção de imagem a longo prazo utilizada para demonstrar uma postura mais proativa, buscando credibilidade, confiabilidade, atratividade, efetividade, responsabilidade social, competência, sucesso ou considerando aspectos de dependência e vulnerabilidade no processo de gerenciamento de impressões (Diouf & Boiral, 2017). Com isso, pela análise, percebe-se que as estratégias foram utilizadas pela companhia com o intuito de mostrar que tudo está seguindo conforme o planejado, tentando tirar o foco de que alguns dos resultados não foram favoráveis no trimestre.

Conforme demonstrado anteriormente, a insinuação demonstrou ser o código que mais apareceu na análise dentro das possibilidades de GI. Para demonstração, alguns exemplos a seguir com os respectivos trimestres correspondentes.

Temos uma queda bastante grande em receita, em R\$50 milhões, que tem impacto no curto prazo. Mas quando olhamos a receita contratada, novas vendas, conseguimos ver que a queda em cobre mais DTH foi, basicamente, compensada pelo crescimento que temos em fibra (3T2019).

Nós teremos uma nova Oi. Olhando os números esperados, essa nova Oi vai crescer rápido e de forma sustentável (1T2020).

As possibilidades são infinitas, e vemos que faremos tudo isso para os clientes, mas também para a parte corporativa, com a evolução constante das soluções Oi (3T2020).

Nós estamos fazendo todo o necessário, estamos no caminho para a transformação que temos visto e que temos feito, e esperamos que até o começo do ano que vem já tenhamos completado este plano. Temos muito o que fazer, mas a gestão está 100% comprometida, todos nós, todos os nossos investidores também (2T2021).

Conforme é possível visualizar nos exemplos anteriores da estratégia de insinuação, a companhia procurou desenvolver uma maior atratividade para os ouvintes ou leitores, por meio da maneira como os dados são divulgados. Conforme colocado por Adam et al. (2019), a insinuação envolve a exposição da confiança no futuro da empresa e a disciplina de planejamento dela com vista à sua continuidade. Na recuperação judicial, esse elemento se torna relevante, visto que a empresa ainda espera se recuperar das dificuldades financeiras e cumprir a sua função social e econômica dentro da sociedade (Gonçalves & Licks, 2019).

A promoção organizacional também foi frequentemente encontrada nas teleconferências. Alguns exemplos de trechos codificados podem ser vistos na sequência.

Temos 192% de crescimento anual da receita contratada de TI, contribuindo para o crescimento da receita total do segmento corporativo, que é um dos principais pontos para a Empresa (3T2019).

Quando olhamos o FTTH e essas vendas, viemos de aproximadamente 160.000 de vendas em FTTH para mais de 230.000 em julho. Em seis meses, foi um aumento de 45,9% (2T2020).

Então, quando observamos as novas receitas do ano passado para o ano presente, vemos um crescimento de aproximadamente 54%, em termos anualizados, o que significa que já estamos alcançando 180 milhões de receita a cada ano, com essas novas fontes de receita, e o crescimento foi, de fato, fenomenal (3T2021).

O nosso EBTIDA totalizou R\$ 1,2 bilhão, um aumento de 8,1% ano contra ano ou 18,1% de redução tri a tri, e essa redução tem a ver com a disciplina de custos, a redução do CAPEX (1T2022).

A estratégia de Promoção Organizacional implementada pela Oi S.A. teve como objetivo destacar a impressão de competência, evidenciada por meio de resultados positivos, crescimento, aumento de clientes e redução de custos. Durante a divulgação das teleconferências, as narrativas conseguem construir uma percepção vívida da realidade da empresa (Ben-Amar et al., 2022). Dessa forma, os espectadores são apresentados a uma reafirmação da Oi S.A. como uma organização competente, eficaz e bem-sucedida, respaldada pelos resultados obtidos e pela gestão, conforme abordado por Mendonça e Andrade (2003). Essa abordagem visa solidificar a imagem da empresa como uma entidade confiável e capaz, contribuindo para fortalecer a percepção positiva junto aos *stakeholders*. Diferentemente dos períodos de resultados financeiros positivos, interpreta-se que esse movimento de promoção organizacional se torna essencial para a reconstrução de imagem em períodos de dificuldade financeira.

Outra estratégia utilizada que ganhou destaque foi a Exemplificação. Trechos exemplificativos podem ser visualizados a seguir.

Estamos propondo um modelo de operação de franquia, no qual possamos utilizar as vantagens da nossa operação de fibra, principalmente em termos de rede de transporte, para que possamos utilizar essa receita com os franqueados, mas também possamos oferecer uma forma de redução de custo, oferecendo a nossa infraestrutura (3T2019).

Obviamente, sabemos que demorará para retomarmos a normalidade, mas já desenvolvemos um plano de várias fases para esse retorno, e nossa ideia é proteger os empregados e colaboradores mais vulneráveis (1T2020)

Conforme o esperado, nós gerenciamos o caixa com muita cautela em 2021 e esperamos que o perfil de caixa operacional mude totalmente em 2022, devido principalmente às mudanças com relação ao CAPEX (1T2021).

Nós lançamos, também, o sistema de gestão ambiental. Nós avançamos em várias áreas relacionadas a emissões e questionários de mudanças climáticas. Além disso, nós sabemos que a questão ambiental, principalmente no que diz respeito à energia, é para nós uma fonte potencial de redução de OPEX (2T2022).

Por meio da análise dos trechos codificados dentro da estratégia de GI de exemplificação, torna-se evidente que a empresa busca retratar-se como uma organização preocupada não apenas com seus colaboradores, mas também com seus clientes e o meio ambiente. Esse posicionamento reflete uma tentativa de transmitir integridade e confiabilidade

moral (Flower, 2015). Além disso, as exemplificações podem indicar que a empresa se preocupa com questões socialmente esperadas, visando obter uma reputação positiva perante o público (Merkl-Davies & Brennan, 2011; Arantes et al., 2019).

A abordagem estratégica descrita anteriormente visa não apenas construir uma imagem de responsabilidade social, mas também fortalecer a percepção de integridade e comprometimento da empresa com valores éticos e sociais, que se é requisitado para as empresas pelos *stakeholders*. Pode-se interpretar também que a companhia, ao recorrer a isso, procura evitar críticas ou boicotes por parte do público e da mídia. Diante dessa visão, apresenta-se uma perspectiva de uma organização que se preocupa com os aspectos socialmente aceitos, mesmo na recuperação judicial, em que normalmente o esforço corporativo deve ser de retomar os resultados financeiros positivos. O que traz assim um diferencial, pode até mesmo ser mais atrativa aos investidores.

Exemplos de codificação da estratégia de intimidação, são expostas a seguir.

Quando você faz uma redução de custos, você tem uma queda, é claro, no investimento, mas nós temos mais iniciativas de redução de custos do que qualquer outra empresa teve, em qualquer momento, e estamos encontrando bons componentes que já realçamos durante a apresentação (3T2019).

Não só temos uma boa performance em termos absolutos, mas comparado também aos concorrentes, nós aumentamos mais de 50% em *homes connected* do que o segundo *player*, mais 59% de *homes connected* em 2020 do que o segundo *player* e 17% a mais do que os outros três grandes somados (4T2020).

Nós fomos os primeiros no crescimento de participação de mercado e líder em 17 estados com bons números de casas conectadas e passadas, e entregamos o *guidance* do ano completo que nós estabelecemos no início do ano (4T2021).

Tudo isso aconteceu apesar das pressões do mercado. Nós sabemos que o mercado está mais apertado, principalmente desde o segundo semestre do ano passado, mas mesmo assim nós aumentamos o *market share* em muitas regiões, na maioria das regiões, e nós somos o líder do mercado em fibra em 17 estados e em quase todas as cidades cobertas (4T2021).

Como evidenciado pelos exemplos anteriores, a estratégia de intimidação empregada pela empresa busca manifestar seu poder por meio de expressões que possam impor receio à concorrência, tais como “Líder de mercado”, “Melhor serviço”, “Grande presença”, “Vencedor”, “Frente dos concorrentes”, “Maior número”, “Recorde”, entre outras. A Oi S.A. frequentemente compara-se com suas concorrentes, destacando-se como superior. A intimidação representa comportamentos que retratam a organização como uma entidade poderosa e ameaçadora, capaz e disposta a infligir consequências adversas sobre aqueles que frustram seus esforços e objetivos (Mohamed et al., 1999; Mendonça & Andrade, 2003). Essa abordagem não apenas visa posicionar a empresa como líder e referência no mercado, mas também a criar uma percepção de competência e determinação. Ao enfatizar a superioridade em relação à concorrência, a estratégia de intimidação busca consolidar a imagem da Oi S.A. como uma força dominante, capaz de enfrentar desafios e superar obstáculos de maneira assertiva.

Entre os cinco códigos de destaque está a Tática de GI de explicação. Alguns exemplos de trechos são apresentados na sequência.

Quanto aos detalhes do processo, por que não estamos divulgando esses detalhes? Porque é um processo complexo, existem questões de confidencialidade. Então, decidimos anunciar só quando estivermos confiantes dos detalhes. Estamos confiantes na conclusão do processo, de qualquer forma (3T2019).

Embora tenhamos sofrido impactos da pandemia, principalmente no que tange nossa receita, também tivemos um desempenho de OPEX muito melhor e mantivemos nossa margem de EBIDTA. Tivemos sim o impacto da pandemia nas vendas, mas conseguimos estabilizar os resultados da empresa (2T2020).

Vemos alguns custos sazonais por causa de IGP-M e de ajustes de inflação para alguns componentes importantes para nós, alguns componentes relacionados à infraestrutura. Vimos também o impacto em um componente que costuma ser sazonal e que costuma ter recuperações espalhadas ao longo do ano, então não é completamente linear. É o que nós chamamos de impostos e outros (1T2021).

Acabamos de anunciar a assinatura de um MOU com a Sky para o desinvestimento do negócio de DTH de TV, e tudo isso trouxe uma complexidade muito grande para todos os trabalhos de auditoria e também o fechamento dos números de 2021 (4T2021).

Ao ser utilizada a Tática de explicação, entende-se que a administração tenta diminuir o efeito negativo da informação a ser divulgada no curto prazo. Conforme pode ser visto no primeiro exemplo de trechos desse código, uma informação a respeito da Recuperação Judicial não foi divulgada, assim, antes de qualquer pergunta por parte dos ouvintes da teleconferência, prontamente é informado que é um processo complicado e de difícil entendimento. Com isso, minimiza-se questionamentos sobre o assunto. De acordo com Clarkson et al. (1994), essa informação pode ser de caráter de divulgação voluntária, não sendo considerada relevante no momento da reunião, por outro lado, ao informar que deixariam de mostrar tais dados, ganham confiança por parte dos receptores do material, ao serem transparentes, aumentando sua credibilidade, conforme cita Garcia et al. (2021).

Essa estratégia de comunicação preventiva demonstra um esforço da administração em gerenciar as expectativas dos *stakeholders* de maneira proativa. Parte disso pode ser explicado pela busca de evitar equívocos nas divulgações de informações (Kanagaretnam et al., 2007; Arya & Ramanan, 2022). Avança-se nessa visão ao entender que ao abordar de forma antecipada um tema sensível, a administração não apenas controla a narrativa, mas também fortalece a percepção de responsabilidade e transparência. Essa abordagem pode ajudar a construir uma relação de confiança mais sólida com os *stakeholders*, mostrando que a empresa está comprometida em ser aberta e honesta, mesmo diante da recuperação judicial.

Com base em tudo que foi analisado das teleconferências, percebe-se que a organização teve atitudes diferentes ao longo do tempo. Os comportamentos observados foram uma considerável crescente de códigos estratégicos e a diminuição dos táticos, sendo o início da pandemia de Covid-19 um dos fatores mais relevantes. Observou-se que houve uma transformação, no tratamento do GI, alterando grandemente as divulgações a partir do terceiro trimestre de 2020, momento em que, após seis meses de pandemia, com o aumento de novos clientes, já que a maioria das pessoas precisaram ficar isoladas em suas casas, a OI S.A. teve uma boa alavancagem em suas receitas, proveniente da grande demanda e uso de sua internet de fibra ótica. Com o aumento da reputação devido ao grande uso de sua banda larga, se tornou conhecida como uma das melhores ofertas de fibra do Brasil, mostrando comprometimento com a entrega de um plano confiável para todos, afinal, o mundo precisou estar mais conectado do que nunca.

Essa adaptação contribuiu com as estratégias de GI, tornando-as mais utilizadas em comparação com as táticas, já que comportamentos estratégicos são mais favoráveis para desenvolver características da reputação almejada (Mohamed et al., 1999; Mendonça & Andrade, 2003). Além disso, reflete a capacidade da empresa de ajustar suas estratégias de comunicação e imagem em resposta às mudanças do ambiente. Ao se adaptar rapidamente às novas circunstâncias trazidas pela pandemia, a OI S.A. projetou uma imagem de uma empresa resiliente e capaz de se ajustar às necessidades do mercado e dos consumidores. Isso reforça a

percepção de que a empresa responde às demandas imediatas e se posiciona de forma proativa para garantir sua relevância e competitividade no longo prazo. Ao destacar sua capacidade de adaptação, a Oi S.A. fortalece sua imagem como uma organização dinâmica e responsiva, capaz de enfrentar crises e emergir com uma reputação mais robusta.

No quarto trimestre de 2020, fica clara a transição que os diretores nomeiam de “Nova Oi”, onde essa entregaria um modelo de negócios mais sustentável, ficando à frente da concorrência em vários setores e obtendo muito crescimento, tanto na receita quanto na parte operacional. No início de 2022, com resultados financeiros promissores e vendas de alguns ativos, a redução na parte tática do GI é visível, conforme pode ser visto na Tabela 3. A empresa já não precisa mais se retratar ou desculpar-se, e sim, aproveitar o bom momento para se promover, utilizando com frequência a estratégia de promoção organizacional, como pode-se observar no seguinte trecho retirado de uma teleconferência: “Nós conseguimos dizer que, em termos gerais, tivemos um ano muito bom em termos de números em todas as frentes da nossa estratégia, começando com a parte central da nossa estratégia, que é fibra.” (Rodrigo Abreu, CEO Oi S.A).

Devido também à companhia estar cumprindo seus deveres da Recuperação Judicial e estar aguardando o fim do processo, ficou perceptível o quanto os resultados financeiros da Oi S.A. impactaram o tratamento das divulgações para recuperar a reputação perdida ao iniciar o processo de Recuperação Judicial. O resultado coaduna com o estudo de Yuthas et al. (2002), que declaram que os administradores se favorecem das técnicas para gerenciamento estratégico do entendimento das pessoas sobre a organização, melhorando sua respeitabilidade e impressionabilidade e, também, transformando seus pensamentos, criando impressões positivas sobre a mesma.

Diante do que foi exposto, percebe-se que o fato de uma maior quantidade de dados e resultados estarem sendo disponibilizados, pode se justificar a uma reação à pressão externa pela qual a empresa vinha sofrendo devido ao período de dificuldades por conta da Recuperação Judicial, conforme destacam Nikolaeva e Bicho (2011). Vale salientar que os esforços de comunicação realizados não garantem a obtenção da imagem desejada, pois deve-se fazer uma distinção entre as impressões que o ator social intenciona que sejam formadas. Apesar disso, demonstra-se que houve a busca, por parte da liderança de empresa, de melhora da imagem corporativa por meio do GI.

Mesmo que o tom das teleconferências seja importante para a divulgação de informações (Brockman et al., 2017; Fu, Wu & Zhang, 2021; Tonin & Scherer, 2022; Call et al., 2023; DeLisle, Grant & Mao, 2024), pode-se perceber que o momento vivenciado pela organização também se torna relevante, influenciando a forma de apresentação das informações por meio das práticas de GI. O enfoque dado pelos gestores tende a mudar, especialmente quando a empresa identifica oportunidades de mercado a serem exploradas. A capacidade da empresa de ajustar suas mensagens conforme o contexto evidencia sua habilidade de gestão proativa e resiliência, demonstrando não apenas transparência, mas também uma visão estratégica de longo prazo.

## **5. Considerações Finais**

O objetivo desta pesquisa constituiu em analisar como foram utilizadas as estratégias e táticas de Gerenciamento de Impressões nas teleconferências durante o período de Recuperação Judicial da Companhia Oi S.A. A pesquisa se sustentou nos aspectos de divulgação e gerenciamento de impressão, que presume que as empresas utilizam as divulgações de informações de modo seletivo para gerenciar as impressões de seus *stakeholders*. O gerenciamento de impressões pode ser utilizado com maior frequência em épocas de grande perturbação e/ou dificuldades para as empresas, como é o caso do período de recuperação judicial.

Os resultados da pesquisa indicaram que a empresa em questão empregou mais as estratégias em suas teleconferências se comparado com as táticas de GI. Com destaque, as estratégias que mais se sobressaíram foram na sequência: Insinuação; Promoção Organizacional; Exemplificação e Intimidação. Os elementos estratégicos têm como propósito redirecionar o foco e influenciar a percepção dos ouvintes e leitores, mesmo com resultados negativos. Isso foi feito por meio da apresentação de trechos que destacam a atratividade da empresa e indicavam uma confiança sobre o futuro de suas operações.

Cabe ressaltar que as estratégias de GI indicam um posicionamento para a construção de uma imagem a longo prazo, visando demonstrar uma postura proativa, com o intuito de fortalecer a credibilidade da empresa perante seus *stakeholders*. Desta forma, pode-se estimar que durante o período analisado, a Oi S.A. buscou estabelecer uma imagem que sugerisse perspectivas promissoras para o futuro, minimizando assim as preocupações de suas partes interessadas sobre a continuidade operacional. A empresa enfatizou sua reestruturação positiva, alinhada ao plano de recuperação judicial.

Outro aspecto relevante dos achados da pesquisa refere-se ao aumento da utilização de trechos de estratégias de GI e a diminuição de trechos de táticas ao longo do período analisado. Essa transição pode indicar uma mudança na abordagem comunicativa, passando de uma postura defensiva para uma mais assertiva. A mudança pode ser atribuída não apenas ao processo de Recuperação Judicial, mas também ao impacto inicial da pandemia de Covid-19, que impulsionou a receita da empresa devido à adoção da fibra ótica e à transição para a "Nova Oi". A reestruturação, enfatizada nas teleconferências, foi uma tentativa consciente de elevar a reputação da empresa. Especialmente, nas últimas teleconferências examinadas, quando o processo de Recuperação Judicial se aproximava do fim, não era mais necessário emitir desculpas ou retratações pelos resultados financeiros mais baixos.

A pesquisa, a partir de seus resultados, oferece contribuição teórica ao evidenciar que as práticas de GI são aplicadas em períodos de crise, como representado pela recuperação judicial. Este estudo abrange uma forma de divulgação que vão além das demonstrações financeiras: as teleconferências. Vale destacar a relevância das teleconferências, por representarem o momento em que os *stakeholders* têm contato direto com os gestores da empresa. Assim, a pesquisa amplia o entendimento teórico sobre o uso do GI em períodos críticos para as empresas e contribui para a literatura ao esclarecer como as comunicações corporativas se desdobram durante as teleconferências, nas quais elementos de GI são incorporados. Essa abordagem proporciona uma visão mais abrangente sobre a interseção entre a gestão de impressões e a comunicação corporativa.

Adicionalmente, este estudo proporciona contribuições práticas para gestores e *stakeholders*. No contexto dos gestores, o GI surge como uma ferramenta que pode ser empregada para atenuar possíveis impactos decorrentes de situações de crise, como é o caso da recuperação judicial. No que tange aos *stakeholders*, a pesquisa não apenas incentiva debates, mas também suscita reflexões sobre a presença e a utilização de práticas de GI.

Com base na literatura de GI, sabe-se que essas práticas possuem o potencial de moldar a percepção dos usuários em relação às informações apresentadas, influenciando a interpretação e compreensão dos eventos empresariais. Essa consideração destaca a relevância crítica de se compreender não apenas a existência, mas também o impacto das estratégias e táticas de GI, promovendo uma compreensão mais profunda das dinâmicas entre empresas e stakeholders. Por conta disso, sugere-se pesquisas futuras que possam, com ajuda de métodos quantitativos, analisar o impacto do GI no comportamento do investidor e possíveis relações de resultados econômico-financeiros com as decisões de GI nos diferentes períodos de recuperação judicial.

Do mesmo modo, considerando as limitações deste estudo, recomenda-se explorações futuras de como se utiliza as estratégias e táticas de GI nas teleconferências por outras empresas em período de recuperação judicial. Isso se faz necessário para estabelecer comparações das

tendências identificadas neste estudo, contribuindo para uma maior análise dessas práticas. Complementarmente, incentiva-se estudos adicionais que busquem examinar o GI em outros contextos de divulgação alternativos, como mídias sociais. Verificar o uso de GI em plataformas *online* pode proporcionar *insights* a respeito de como as empresas moldam sua imagem e interagem com o público em ambientes digitais, ampliando a compreensão das práticas comunicativas.

## Referências

- Adam, C., Tene, J. K., Cunha, P. R., & Silva, A. (2019). Influência dos traços de personalidade no gerenciamento de impressão da divulgação da informação contábil. *XIII Congresso Anpcont*, São Paulo. Recuperado [https://anpcont.org.br/pdf/2019\\_CUE288.pdf](https://anpcont.org.br/pdf/2019_CUE288.pdf), em 05 de dezembro de 2022.
- Ahmed, K., & Courtis, J. K. (1999). Associations between corporate characteristics and disclosure levels in annual reports: a meta-analysis. *The British accounting review*, 31(1), 35-61. <https://doi.org/10.1006/bare.1998.0082>
- Al Amosh, H., & Khatib, S. F. A. (2022). Theories of corporate disclosure: A literature review. *Corporate governance and sustainability review*, 6(1), 46-59. <https://doi.org/10.22495/cgsrv6i1p5>
- Alvesson, M. (1990). Organization: from substance to image?. *Organization studies*, 11(3), 373-394. <https://doi.org/10.1177/017084069001100303>
- Andrade, J. P., & Lucena, W. G. L. (2020). Práticas de Gerenciamento de Impressões em empresas de capital aberto do setor elétrico brasileiro. *Cuadernos de contabilidad*, 21, 1-15. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc21.pgie>
- Arantes, V. A., Gusmão, I. B., & Costa, M. C. (2019). Análise do relatório de guidance em empresas investigadas pela Polícia Federal: exame sob a perspectiva do gerenciamento de impressões. *Revista de contabilidade e organizações*, 13, 1-13. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2019.148176>
- Arya, A., & Ramanan, R. N. (2022). Disclosure to regulate learning in product markets from the stock market. *The accounting review*, 97(3), 1-24. <https://doi.org/10.2308/TAR-2020-0033>
- Aýca, A., & Önder, S. (2007). Voluntary disclosure in Turkey: a study on firms listed in Istanbul Stock Exchange (ISE). *Problems and perspectives in management*, 5(3), 241-251.
- Bass, A. E., Pfarrer, M. D., Milosevic, I., & Titus Jr, V. K. (2023). Better to be loved by some? Firm flaunting as an impression management strategy. *Academy of management review*, 48(2), 292-312. <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0015>
- Ben-Amar, W., Bujaki, M., McConomy, B., & McIlkenny, P. (2022). Disclosure transparency and impression management: A textual analysis of board gender diversity disclosures in Canada. *Corporate social responsibility and environmental management*, 29(5), 1247-1265. <https://doi.org/10.1002/csr.2267>
- Borochin, P. A., Cicon, J. E., DeLisle, R. J., & Price, S. M. (2018). The effects of conference call tones on market perceptions of value uncertainty. *Journal of financial markets*, 40, 75-91. <https://doi.org/10.1016/j.finmar.2017.12.003>
- Brockman, P., Li, X., & Price, S. M. (2017). Conference call tone and stock returns: Evidence from the Stock Exchange of Hong Kong. *Asia-Pacific journal of financial studies*, 46(5), 667-685. <https://doi.org/10.1111/ajfs.12186>
- Cadorin, J. R., & Theiss, V. (2022). Gerenciamento de impressão das narrativas contábeis da Vale SA em detrimento do rompimento da barragem de Brumadinho. *Revista mineira de contabilidade*, 23(2), 32-42. <https://doi.org/10.51320/rmc.v23i2.1344>

- Call, A. C., Flam, R. W., Lee, J. A., & Sharp, N. Y. (2023). Managers' use of humor on public earnings conference calls. *Review of accounting studies*, 1-38. <https://doi.org/10.1007/s11142-023-09764-x>
- Chavent, M., Ding, Y., Fu, L., Stolowy, H., & Wang, H. (2006). Disclosure and determinants studies: An extension using the divisive clustering method (DIV). *European accounting review*, 15(2), 181-218. <https://doi.org/10.1080/09638180500253092>
- Cheng, E. C., Courtenay, S. M., & Krishnamurti, C. (2006). The impact of increased voluntary disclosure on market information asymmetry, informed and uninformed trading. *Journal of contemporary accounting & economics*, 2(1), 33-72. [https://doi.org/10.1016/S1815-5669\(10\)70016-3](https://doi.org/10.1016/S1815-5669(10)70016-3)
- Cho, C. H., Michelon, G., & Patten, D. M. (2012). Impression management in sustainability reports: An empirical investigation of the use of graphs. *Accounting and the public interest*, 12(1), 16-37. <https://doi.org/10.2308/apin-10249>
- Clarkson, P. M., Kao, J. L., & Richardson, G. D. (1994). The voluntary inclusion of forecasts in the MD&A section of annual reports. *Contemporary accounting research*, 11(1), 423-450. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.1994.tb00450.x>
- Clatworthy, M. A., & Jones, M. J. (2006). Differential patterns of textual characteristics and company performance in the chairman's statement. *Accounting, auditing & accountability journal*, 19(4), 493-511. <https://doi.org/10.1108/09513570610679100>
- Cooper, S., & Slack, R. (2015). Reporting practice, impression management and company performance: A longitudinal and comparative analysis of water leakage disclosure. *Accounting and business research*, 45(6-7), 801-840. <https://doi.org/10.1080/00014788.2015.1081554>
- Cruz, J., Rodrigues, M. D., Araújo, R. A., & Silva, A. R. (2022). Racionalidade substantiva no gerenciamento de impressões: Uma análise dos relatórios corporativos da empresa JBS. *Revista de administração mackenzie*, 23, eRAMR220239. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR220239.pt>
- DeJeu, E. B. (2022). The ethics of delivering bad news: evaluating impression management strategies in corporate financial reporting. *Journal of business and technical communication*, 36(2), 190-230. <https://doi.org/10.1177/10506519211064618>
- DeLisle, R. J., Grant, A., & Mao, R. (2024). Does environmental and social performance affect pricing efficiency? Evidence from earnings conference call tones. *Journal of corporate finance*, 86, 102585. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2024.102585>
- Depoers, F., & Jeanjean, T. (2012). Determinants of quantitative information withholding in annual reports. *European accounting review*, 21(1), 115-151. <https://doi.org/10.1080/09638180.2010.493669>
- Dhanani, A., & Kennedy, D. (2023). Envisioning legitimacy: visual dimensions of NGO annual reports. *Accounting, auditing & accountability journal*, 36(1), 348-377. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2020-4377>
- Dilla, W. N., & Janvrin, D. J. (2010). Voluntary disclosure in annual reports: The association between magnitude and direction of change in corporate financial performance and graph use. *Accounting horizons*, 24(2), 257-278. <https://doi.org/10.2308/acch.2010.24.2.257>
- Diouf, D., & Boiral, O. (2017). The quality of sustainability reports and impression management: A stakeholder perspective. *Accounting, auditing & accountability journal*, 30(6), 643-667. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2015-2044>
- Flower, J. (2015). The international integrated reporting council: a story of failure. *Critical perspectives on accounting*, 27, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.07.002>
- Forbs. (2023). As cinco maiores recuperações judiciais do Brasil. Recuperado de <https://forbes.com.br/forbes-money/2023/02/as-cinco-maiores-recuperacoes-judiciais-do-brasil/>, em 02 de fevereiro de 2024.

- Fu, X., Wu, X., & Zhang, Z. (2021). The information role of earnings conference call tone: Evidence from stock price crash risk. *Journal of business ethics*, 173, 643-660. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04326-1>
- Garcia, E. A. D. R., Carvalho, G. M. D., Boaventura, J. M. G., & Souza Filho, J. M. D. (2021). Determinants of corporate social performance disclosure: a literature review. *Social responsibility journal*, 17(4), 445-468. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2016-0224>
- Gibbins, M., Richardson, A., & Waterhouse, J. (1990). The management of corporate financial disclosure: opportunism, ritualism, policies, and processes. *Journal of accounting research*, 28(1), 121-143. <https://doi.org/10.2307/2491219>
- Gonçalves, O., & Licks, G. (2019). Plano de recuperação judicial: as consequências da fé. *Revista brasileira de direito empresarial*, 5(2), 16-36. <http://dx.doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2526-0235/2019.v5i2.5812>
- Gottschalk, P. (2024). Impression management following investigation and prosecution scandal in Norwegian police: a review of press releases. *Policing and society*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/10439463.2024.2302612>
- Graham, J. R., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2005). The economic implications of corporate financial reporting. *Journal of accounting and economics*, 40(1-3), 3-73. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2005.01.002>
- Hassan, O. A., & Marston, C. (2019). Corporate financial disclosure measurement in the empirical accounting literature: A review article. *The international journal of accounting*, 54(02), 1950006. <https://doi.org/10.1142/S1094406019500069>
- Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2001). Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of accounting and economics*, 31(1-3), 405-440. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00018-0](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00018-0)
- Hooghiemstra, R. (2000). Corporate communication and impression management—new perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of business ethics*, 27, 55-68. <https://doi.org/10.1023/A:1006400707757>
- Hossain, D. M., Alam, M. S., & Mazumder, M. M. M. (2023). Impression management tactics in Covid-19 related disclosures: a study on the annual reports of Bangladeshi listed insurance companies. *Asian journal of economics and banking*, 7(2), 234-250. <https://doi.org/10.1108/AJEB-04-2022-0042>
- Imhof, M. J., Seavey, S. E., & Watanabe, O. V. (2022). Competition, proprietary costs of financial reporting, and financial statement comparability. *Journal of accounting, auditing & finance*, 37(1), 114-142. <https://doi.org/10.1177/0148558X18814599>
- Kanagaretnam, K., Lobo, G. J., & Whalen, D. J. (2007). Does good corporate governance reduce information asymmetry around quarterly earnings announcements?. *Journal of accounting and public policy*, 26(4), 497-522. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2007.05.003>
- Kim, O., & Verrecchia, R. E. (1994). Market liquidity and volume around earnings announcements. *Journal of accounting and economics*, 17(1-2), 41-67. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(94\)90004-3](https://doi.org/10.1016/0165-4101(94)90004-3)
- Lai, A., Melloni, G., & Stacchezzini, R. (2018). Integrated reporting and narrative accountability: the role of preparers. *Accounting, auditing & accountability journal.*, 31(5), 1381-1405. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2016-2674>
- Lee, G., Cho, S. Y., Arthurs, J., & Lee, E. K. (2020). Celebrity CEO, identity threat, and impression management: Impact of celebrity status on corporate social responsibility. *Journal of business research*, 111, 69-84. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.015>

- Leung, S., Parker, L., & Courtis, J. (2015). Impression management through minimal narrative disclosure in annual reports. *The British accounting review*, 47(3), 275-289. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2015.04.002>
- McBride, K., Atkins, J. F., & Atkins, B. C. (2023). The picturesque roots of impression management: framing, Claude glass and “rose”-tinted lens?. *Accounting, auditing & accountability journal*, head-of-print. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2022-6004>
- Mendonça, J. R. C. D., Vieira, M. M. F., & Espírito Santo, T. M. V. (1999). Gerenciamento de impressões, comunicações e ações simbólicas como elementos facilitadores na gestão de processos de mudança organizacional. Em: *Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, 23.
- Mendonça, J. R., & Andrade, J. A. (2003). Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. *Revista de administração de empresas*, 43, 36-48. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000100005>
- Merkel-Davies, D. M., & Brennan, N. M. (2007). Discretionary disclosure strategies in corporate narratives: incremental information or impression management?. *Journal of accounting literature*, 27, 116-196.
- Merkel-Davies, D. M., & Brennan, N. M. (2017). A theoretical framework of external accounting communication: Research perspectives, traditions, and theories. *Accounting, auditing & accountability journal*, 30(2), 433-469. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2015-2039>
- Merkel-Davies, D. M., Brennan, N. M., & McLeay, S. J. (2011). Impression management and retrospective sense-making in corporate narratives: A social psychology perspective. *Accounting, auditing & accountability journal*, 24(3), 315-344. <https://doi.org/10.1108/09513571111124036>
- Mohamed, A. A., Gardner, W. L., & Paolillo, J. G. (1999). A taxonomy of organizational impression management tactics. *Journal of competitiveness studies*, 7(1), 108-130.
- Moreno, A., & Jones, M. J. (2022). Impression management in corporate annual reports during the global financial crisis. *European management journal*, 40(4), 503-517. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.08.007>
- Nikolaeva, R., & Bicho, M. (2011). The role of institutional and reputational factors in the voluntary adoption of corporate social responsibility reporting standards. *Journal of the academy of marketing science*, 39, 136-157. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0214-5>
- Owusu-Ansah, S. (1998). The impact of corporate attributes on the extent of mandatory disclosure and reporting by listed companies in Zimbabwe. *The international journal of accounting*, 33(5), 605-631. [https://doi.org/10.1016/S0020-7063\(98\)90015-2](https://doi.org/10.1016/S0020-7063(98)90015-2)
- Pereira, A. Z., & Capellini, G. (2021). Gerenciamento de impressão nos relatórios de sustentabilidade: Uma análise comparativa das gigantes em mineração. *Revista conhecimento & inovação*, 2(1), 1-19.
- Pernelet, H. R., & Brennan, N. M. (2023). Impression management at board meetings: accountability in public and in private. *Accounting, auditing & accountability journal*, 36(9), 340-369. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2022-6050>
- Rodrigo Abreu (2021). “Transcrição da Teleconferência Resultados do 4T20 Oi (OIBR3 e OIBR4 BZ)”, 29 de março de 2021 [Online]. Recuperado de <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/>, em 22 de fevereiro de 2023.
- Rosenfeld, P. (1997). Impression management, fairness, and the employment interview. *Journal of business ethics*, 16(8), 801-808. <https://doi.org/10.1023/A:1017972627516>
- Roychowdhury, S., Shroff, N., & Verdi, RS (2019). Os efeitos do relato financeiro e da divulgação sobre o investimento corporativo: uma revisão. *Journal of accounting and economics*, 68 (2-3), 101246. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2019.101246>

- Stroeher, A. M., & Freitas, H. (2008). O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. *Revista de administração eletrônica*, 1(1), 1-25.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Tonin, J. M. D. F., & Scherer, L. M. (2022). Reação do mercado acionário aos tons transcritos das teleconferências de resultados. *Revista de administração de empresas*, 62(1), 1-19. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220107>
- Verrecchia, R. E. (2001). Essays on disclosure. *Journal of accounting and economics*, 32(1-3), 97-180. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00025-8](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00025-8)
- Watson, A., Shrivies, P., & Marston, C. (2002). Voluntary disclosure of accounting ratios in the UK. *The British accounting review*, 34(4), 289-313. <https://doi.org/10.1006/bare.2002.0213>
- Yamamoto, M. M., & Salotti, B. M. (2006). *Informação contábil: estudos sobre a sua divulgação no mercado de capitais*. São Paulo: Atlas.
- Yang, J. H., & Liu, S. (2017). Accounting narratives and impression management on social media. *Accounting and business research*, 47(6), 673-694. <https://doi.org/10.1080/00014788.2017.1322936>
- Yuthas, K., Rogers, R., & Dillard, J. F. (2002). Communicative action and corporate annual reports. *Journal of business ethics*, 41(1-2), 141-157. <https://doi.org/10.1023/A:1021314626311>
- Zamil, I. A., Ramakrishnan, S., Jamal, N. M., Hatif, M. A., & Khatib, S. F. (2023). Drivers of corporate voluntary disclosure: a systematic review. *Journal of financial reporting and accounting*, 21(2), 232-267. <https://doi.org/10.1108/JFRA-04-2021-0110>