

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE

GABRIEL ELIAS CORRÊA DA SILVA SOARES

O uso de táticas discursivas em resposta a eventos negativos

ORIENTADOR: MARCELO SANCHES PAGLIARUSSI

RIBEIRÃO PRETO

2021

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. André Lucirton Costa
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dra. Adriana Maria Procópio de Araújo
Chefe do Departamento de Contabilidade

Prof. Dr. Marcelo Botelho da Costa Moraes
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade de
Ribeirão Preto

GABRIEL ELIAS CORRÊA DA SILVA SOARES

O uso de táticas discursivas em resposta a eventos negativos

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de mestre em ciências.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Sanches Pagliarussi

RIBEIRÃO PRETO

2021

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Soares, Gabriel Elias Corrêa da Silva

O uso de táticas discursivas em resposta a eventos negativos.
72p.: il.

Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP.

Orientador: Pagliarussi, Marcelo Sanches

1. Discurso. 2. Fachadas Organizacionais. 3. *Accounts*. 4.
Corrupção. 5. Retórica.

GABRIEL ELIAS CORRÊA DA SILVA SOARES

O uso de táticas discursivas em resposta a eventos negativos

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de mestre em ciências.

Área: Controladoria

Data de Aprovação

____/____/____

Orientador: Prof. Dr. _____

Instituição: _____ **Assinatura:** _____

Orientador: Prof. Dr. _____

Julgamento: _____ **Assinatura:** _____

Orientador: Prof. Dr. _____

Julgamento: _____ **Assinatura:** _____

Orientador: Prof. Dr. _____

Julgamento: _____ **Assinatura:** _____

AGRADECIMENTOS

Aos quarenta e cinco minutos do segundo tempo eu decidi reescrever os meus agradecimentos. Nesse processo eu refleti muito sobre como eu vim parar aqui, no mestrado, com o meu orientador, com esse tema e sobre o esforço que eu dispensei para tornar esta pesquisa real. Me peguei lendo anotações de 2018, quando eu comecei as aulas de contabilidade, metodologia de pesquisa e controladoria. É impressionante a capacidade que o ser humano tem de se desenvolver. Eu nunca havia feito um estudo qualitativo em minha vida, por consequência, nunca tinha codificado absolutamente nada, não conhecia o ambiente institucional dos fundos de pensão e nem as teorias que eu viria a usar neste trabalho. Sinceramente, por escolhas individuais derivadas das pressões que eu vivo, eu acredito que não tenha conseguido fazer um trabalho brilhante, mas de modo nenhum eu enxergo isso como um demérito significativo. Durante o período do mestrado, eu aprendi coisas que nem imaginava que existiam, fui a alguns congressos, apresentei algumas ideias e pude ouvir tantas outras. Aprendi a respeitar muito os pesquisadores que desenvolvem estudos qualitativos sérios, pode parecer esquisito, mas saindo de um curso quase todo numérico isso não é um passo trivial.

Mais importante do que qualquer aprendizado mencionado no parágrafo anterior foi entender que parte de mim pertence a este lugar. Isso faz com que eu tenha uma certeza muito grande de que vou continuar minha empreitada acadêmica, buscando evoluir em minhas limitações para entregar contribuições cada vez mais importantes à literatura.

Quando tento entender o delta de maturidade de pesquisa que ganhei nesse período todo, uma pessoa não deixa de estar em minha mente. Meu orientador, professor, doutor, Marcelo Pagliarussi. Me lembro da primeira vez que bati em sua porta, do papo que tivemos e do quanto eu achei esse cara impressionante. De indicações de artigo para melhorar o nível da minha pesquisa a indicações de livros para que eu crescesse como ser humano. Professor, gostaria de agradecer-lo do fundo do meu coração, pelo seu tempo usado comigo profissionalmente e pessoalmente.

Na seara dos agradecimentos, gostaria de fazer um especial aos meus pais. Como filho único, me sinto produto de boa parte da felicidade dos meus velhos, sendo fonte de orgulho e felicidade para eles, que sem dúvida alguma são as pessoas mais importantes da minha vida. Dona Sônia, o seu sorriso incendia meu coração. Paizão, o seu abraço me encoraja e ser mais do que eu sou. Muito obrigado por cada segundo da vida de vocês.

Seria impossível, para alguém da minha laia, deixar de agradecer aos amigos. Acredito que eu tenho muita sorte e um pouco de carisma, que é o imã que atrai toda essa gente boa. Aos amigos que lerem seu nome aqui (Peu, Éder, Japolão, Guiga, Dani, Pedrão, Gusta, Pepê, Lage, Junior, Gizona, Ricardão, Raíssa, Matias, Coatti, Peixe, Isabelle, Barrinha, Cachorro, Pilar, Kibe, Mokoto, Marmita, Djoko, Peão, Batata, Neto, Dani Belíssimo, Gás, Pena, Zaia, Vini, Felipaço, Froxo, Buneco, Gabi, Mavi, Sinistro, Dennis Dj, Vito, Hugão, Cabeça, Baixaria e Math) peço que lembrem de alguma história em que eu ensinei alguma coisa a vocês. E não sejam preguiçosos, leiam este trabalho. Eu suei o cérebro para colocá-lo de pé.

Gratidão especial aos meus professores, do primário, do ensino fundamental, colegial, judô, música, curso técnico, curso de oratória e de todos os cursos paralelos que eu fiz para ser quem eu sou hoje. Mas principalmente ao meu professor de matemática do colegial, que apostou um salário comigo que eu nem sequer passaria numa boa Universidade. Seu desafio foi fundamental para eu enxergar encontrar o significado da palavra esforço e dar duro para evoluir. Agora, me pague o salário com juros!

Por fim, agradeço a Deus. Foi a ele quem agradecei por primeiro quando fui selecionado no vestibular. É a ele que agradeço a minha última entrega da etapa acadêmica, até agora. Sem ele absolutamente nada disso faria sentido e nada disso seria possível.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001" (Portaria N° 206, de 04/09/2018)

RESUMO

SOARES, G.E.C.S (2021). *O uso de táticas discursivas em resposta a eventos negativos*. Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

Os fundos de pensão no Brasil são estruturas que abrigam valores correspondentes a aproximadamente 18% de todo o PIB do país. O terceiro maior fundo de pensão do país, com mais de cem mil participantes, a Fundação dos Economiários Federais (Funcef) está há anos em uma situação de déficit acumulado, derivado de escolhas passadas em relação a sua política de investimentos. Mais ainda, parte do corpo de ex-diretores do fundo é investigado pela Operação *Greenfield*, por possíveis investimentos irregulares, devido a uma possível gestão temerária e fraudulenta. Tanto a baixa performance dos investimentos quanto as investigações fizeram com que a Funcef vivenciasse um período de crise, entre 2011 e 2019, e tivesse que se reportar a seus *stakeholders* a respeito de sua política de investimentos. Estudos na área de contabilidade demonstram que é necessário que existam pesquisadores se esforçando para entender o impacto da contabilidade na sociedade, deixando de se limitar a pareceres técnicos. Adicionalmente, há lacunas na compreensão da criação de sentido em no discurso organizacional no contexto da corrupção. Este estudo buscou compreender como a gestão fez com que suas ações tivessem sentido, em um cenário de uma crise de *performance* e uma crise relacionada a suspeita de corrupção. A análise retórica foi utilizada para entender a estratégia de persuasão do fundo, e a teoria dos *Accounts* e das fachadas organizacionais contribuíram com a compreensão dos mecanismos discursivos e subestruturas criadas para sustentar sua estratégia de persuasão. Foi realizado um recorte temporal e a análise foi dividida em dois períodos: 2011 a 2015, quando o reporte era apenas sobre o desempenho e 2016 a 2019, quando a fundação passou a ser investigada. Este estudo contribui para literatura mostrando que a organização adotou uma estratégia discursiva diferente, diante de suas tensões particulares, buscando se conectar via emoções à sua audiência para recuperar sua credibilidade.

Palavras chave: 1. Discurso. 2. Fachadas Organizacionais. 3. *Accounts*. 4. Corrupção. 5. Retórica.

ABSTRACT

SOARES, G.E.C.S (2021). *Use of discursive tactics in response to negative events. Thesis (Master's degree)*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

Brazilian pension funds hold values corresponding to 18% of Brazilian GDP. The country's third largest pension fund, with more than one hundred thousand participants, Funcef has been in a situation of accumulated deficit, derived from past choices regarding its investment policy. Furthermore, part of the fund's former board of directors is being investigated by Operation Greenfield, for possible irregular investments, due to possible reckless and fraudulent management. Both the low performance of investments and the investigations caused Funcef to experience a period of crisis, between 2011 and 2019, and had to report to its stakeholders about its investment policy. Accounting studies demonstrate that there is a gap in understanding social and ethical impact from accounting in society. Additionally, there are gaps in the understanding of sensemaking in organizational discourse in corruption context. This study sought to understand how management made its actions meaningful, in a scenario of a performance crisis and a crisis related to suspected corruption. Rhetorical analysis was used for the fund's sense of strategy of persuasion, and the theory of accounts and organizational facades contributed to the understanding of discursive components and superior substructures to support its strategy of persuasion. A temporal cut was made and an analysis was divided into two periods: 2011 to 2015, when the report was only about performance and 2016 to 2019, when the foundation started to be investigated. This study contributed to the literature showing that an organization adopted a different discursive strategy, in view of its particular tensions, seeking to connect via emotions to its audience in order to recover its credibility.

Keywords: 1. Discourse. 2. Organizational facades. 3. Accounts. 4. Corruption. 5. Rhetoric.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Arquitetura de legitimação dos accounts	23
Figura 2 - Rentabilidade da Funcef (%).....	28
Figura 3 - Processo de codificação dos dados	43
Figura 4 - Apelos retóricos e dimensões agregadas	60
Figura 5 - Respostas da fundação frente às crises vivenciadas	61
Figura 6 - Estruturas internas, inclinação persuasiva e o discurso	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Material analisado	32
Tabela 2- Codificação de primeira ordem.....	33
Tabela 3 - Definição dos accounts	35
Tabela 4 - Identificação das fachadas organizacionais	35
Tabela 5 - Dimensões agregadas.....	36
Tabela 6 – Elementos retóricos tradicionais	41
Tabela 7 - Codificação dos apelos retóricos	53

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. ESTUDOS ANTERIORES	16
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
3.1 <i>Accounts</i>	20
3.2 Fachadas organizacionais	24
5. METODOLOGIA.....	30
5.1 Estratégia de pesquisa.....	30
5.2 Coleta dos dados.....	31
5.3 Análise dos dados	32
6. RESULTADOS	42
6.1 Dimensões agregadas	42
6.1.1 Justificativas sobre a performance.....	44
6.1.2 Posicionamento sobre as investigações	47
6.1.3 Manutenção da credibilidade.....	49
6.2 A mudança no apelo persuasivo	53
6.2.1 Situação retórica do primeiro período	56
6.2.2 Situação retórica do segundo período.....	58
7. DISCUSSÃO.....	61
8. CONCLUSÃO.....	66
APÊNDICE A – INVESTIMENTOS DA FUNCEF INVESTIGADOS	68
REFERENCIAS	69

1. INTRODUÇÃO

O interesse científico pelo assunto da corrupção se intensificou com o processo de democratização ocorrido pós segunda guerra mundial (FARRALES, 2005) e as pesquisas envolvendo o tema cresceram consideravelmente nas últimas duas décadas (ROTHSTEIN; VARRAICH, 2017). Corrupção pode ser considerada um dos maiores problemas do mundo (CASTRO; ANSARI, 2017). Mesmo que o fenômeno da corrupção possa ser definido de maneiras diferentes, de acordo com sua natureza (QUAH, 2011; ROSE, 2018) ele pode ser considerado um fenômeno socialmente construído, imbuído por características históricas, culturais e que tem sua manifestação afetada de acordo com as tensões particulares do contexto em que ela se apresenta (JANSSON, 2016).

Sabe-se que ao utilizar essa perspectiva, ou seja, deixar de considerar corrupção como um fenômeno dado, é essencial entender o papel dos atores sociais no que participam da corrupção (ANDERSSON, 2017). Assim, de acordo com Beelitz e Merkl-Davies (2012), os gestores da organização (atores sociais) buscam se comunicar com seus *stakeholders* de forma a aumentar a percepção de legitimidade da organização, diante de situações controversas. As narrativas criadas por esses gestores são analisadas para compreender a estratégia persuasiva diante do contexto organizacional vivenciado, sendo necessário entender as motivações dos atores sociais na construção do discurso (SCHEMBERA; HAACK; SCHERER, 2015). Quando existe a necessidade de justificativas neste discurso, elas podem ser apresentadas com apelo a racionalidade (EBERL; GEIGER, AßLANDER, 2015) ou buscando a conexão emocional com os *stakeholders* da organização (PFARRER et al., 2008), sendo cada uma das justificativas mais eficaz de acordo com o contexto organizacional (ELSBACH, 2001; CLAEYS; CAUBERGHE, 2014; GAUTHIER; KAPPEN, 2017).

Breit (2010) aponta ser necessário conhecer mais sobre como a corrupção é socialmente e discursivamente construída. Assim, mesmo com o conhecimento gerado pelos esforços recentes (Brühl; Kury, 2016; Amernic; Craig, 2017; Dammgard, 2018), ainda existe a necessidade de que se entenda como o discurso é construído pela organização em um ambiente de corrupção, compreendendo o contexto institucional, social e político em que a corrupção se manifesta (TORSSELLO; VENARD, 2016). Mais ainda, é preciso

compreender como os mecanismos persuasivos são dispostos pela gestão da organização em cenários de corrupção, contribuindo assim para entender a linguagem que é adotada neste panorama (INGVARSSON; FRAZÉN, 2017).

Para ajudar a preencher essas lacunas, utilizou-se uma abordagem não reducionista, a fim de proporcionar maior percepção de detalhes do discurso realizado por uma organização, a qual vivenciou uma crise de performance e uma crise relacionada a suspeita de corrupção. A análise de conteúdo foi realizada seguindo as etapas de extração, condensação e apresentação dos dados, propostas por Miles e Huberman (1994). Utilizou-se os trabalhos de Gioia (1991;2010) como modelo para codificar as passagens coletadas nos relatórios anuais e no site oficial da fundação, realizando a codificação aberta, codificação de segunda ordem e dimensões agregadas, proporcionando assim o entendimento do produto teórico deste caso. A análise retórica também foi realizada, os elementos retóricos tradicionais foram codificados, compreendendo a situação retórica, de acordo com seu interlocutor, sua audiência e o propósito do discurso, como em Brennan e Merkl-Davies (2014).

Os resultados encontrados neste trabalho permitiram contribuir para ampliar o conhecimento sobre como os mecanismos linguísticos são dispostos no discurso de uma organização no cenário de corrupção, lacuna percebida por Ingvarsson e Franzén (2017). A troca na gestão da organização proporcionou a possibilidade de um novo grupo de interlocutores criar uma nova narrativa, posicionando a organização como vítima de possíveis ilicitudes em sua política de investimentos. Neste cenário, encontrou-se a construção de fachadas organizacionais progressivas, as quais auxiliavam os novos gestores no discurso de combate a corrupção, além da identificação do apelo retórico ao *pathos*, com o qual a fundação passou a estabelecer empatia em seu discurso ao sofrimento de seus participantes, frisando sua busca por reparação financeira. Entender como contexto organizacional influenciou no discurso diante de um cenário de corrupção é uma lacuna percebida por Torsello e Venard (2016). Assim, foi possível interpretar que a diferença frente à arquitetura dos *accounts* no quadro de Elsbach (2001) ocorreu devido a tensões particulares do contexto organizacional, as quais permitiram que os novos gestores da

organização se posicionassem como “um papel em branco”, ao invés de se responsabilizar pela situação, oferecendo justificativas, conforme Elsbach (2001).

2. ESTUDOS ANTERIORES

A compreensão de corrupção como um fenômeno socialmente construído teve, historicamente, menos atenção dos estudiosos (ANDERSSON, 2017). Assim, entende-se que apesar de vários autores se esforçarem para compreender o tema, a corrupção foi majoritariamente tratada como um fenômeno dado e a maioria dos pesquisadores buscaram compreender seus impactos, resultando em pouco conhecimento acadêmico sobre a criação de sentido no processo de corrupção (BREIT, 2010). A criação de sentido, pode ser realizada por atores presentes nas organizações, se apresentando em uma situação na qual se busca entender a explicação dada para eventos que de alguma maneira violam as expectativas de uma audiência (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). Existe uma pequena quantia de estudos dedicados a compreender circunstâncias particulares, atores envolvidos, ambiente institucional e político que cercam um caso de corrupção (ANDERSSON, 2017). Adicionalmente, Castro e Ansari (2017) retratam a corrupção como um dos maiores problemas do mundo, carecendo de abordagens não tradicionais para que se compreenda melhor sua evolução e seus elementos sociais.

Entretanto, analisar a corrupção como um processo socialmente construído pode aumentar o conhecimento sobre a manifestação dos diversos escândalos de corrupção, sendo a apresentação das práticas discursivas útil para entender tensões particulares do escândalo e a resposta social utilizada pelos atores envolvidos (BREIT, 2010; JANSSON, 2016). Para Beelitz e Merkl-Davies (2012), a comunicação do corpo de gestores de uma organização é um meio para que os *stakeholders* percebam que a organização respeita normas socialmente aceitas e que age de acordo com tais normas. Os atores sociais criam uma narrativa para que suas atitudes façam sentido e quem analisa tal narrativa deve compreender quem são esses atores e quais foram suas motivações dentro daquele cenário (SCHEMBERA et al., 2015).

Sob a perspectiva de ser um fenômeno socialmente construído, a corrupção varia de acordo com determinados tipos de comportamento e é influenciada e influencia a política vigente (BROOKER, 2017). Paiva et al. (2017) entendem que a manifestação da corrupção em um discurso é afetada pela organização política em vigor e a compreensão de que uma determinada ação é transgressora ou não, frente as regras socialmente aceitáveis, varia de

acordo com determinada ideologia. De fato, classificar uma ação como corrupta remete ao pensamento sobre o que seria uma ação legítima, sendo comum na história humana que as normas tenham sido moldadas para favorecer certo grupo de pessoas (CASTRO; ANSARI, 2017; MELGAR, ROSSI e SMITH, 2010).

Torsello e Venard (2016) também ressaltam que as definições do limite legal de uma ação são desenhadas por uma classe dominante, a qual tem papel de normatizar segundo seus próprios interesses, para manutenção no poder. Misangyie et al. (2008) explicam que existem atores sociais que criam narrativas para defender o *status quo*, buscando sua manutenção no poder. Esse *status quo* é baseado em um discurso neoliberal, o qual fomenta privatizações e desregulamentações como único caminho para o desenvolvimento das organizações, mas ignoram convenientemente os escândalos de corrupção que tais organizações participam, buscando assim a perpetuação deste discurso (CHIAPELLO, 2017). Ainda, a narrativa liberal estimula um comportamento de busca pelo crescimento a qualquer custo, na qual os fins justificam os meios, e isso pode ser um fator que torna mais susceptível a existência de práticas corruptas internas nas empresas (CAMPBELL; GORITZ, 2013). As organizações desenvolvem processos internos que permitem conecta-la com práticas ilegais em busca de uma alta performance, porém quando tais redes são quebradas os funcionários no baixo escalão organizacional tendem a ser punidos, mantendo intacto o fulcro do poder (YU; KANG, 2020).

Parte da narrativa que surge em resposta a corrupção organizacional é promovida pelos presidentes das empresas, que se pronunciam sob a pressão dos eventos de corrupção. Neste sentido Beelitz e Merkl-Davies (2012) contribuem para o entendimento de que os CEOs podem prometer mudanças, mas não as cumprir, criando assim uma gestão simbólica, para apaziguar as pressões de curto prazo. Mesmo que a organização discursive sobre novas normas adotadas, sobre mudanças nos procedimentos internos e adequação à nova realidade, é possível que a implementação de tais mudanças nunca ocorra (MARTINS, 2015). Mudanças podem até ser implementadas pela gestão da organização, mas se observa que isso ocorre como resposta emergencial a crise, como uma política de minimização de danos, fazendo com que a medula do discurso capitalista não seja alterada (CRAIG; AMERNIC, 2004).

A adoção de técnicas racionais que sejam consideradas positivas pelo mercado pode aumentar a percepção de credibilidade da gestão em situações que ela vivencia conflitos internos (CHO et al., 2014). Eberl, Geiger e Abländer (2015) contribuem ponderando o alcance dessas técnicas, mostrando que a adoção de novas normas pode influenciar positivamente a imagem da organização com *stakeholders* externos, mas podem prejudicar a rotina dos funcionários da empresa. Além disso, Amernic e Craig (2017) mostram que o discurso racional pode ser contraditório, vez que ele é realizado para atender os objetivos da organização e não os objetivos sociais, e quando busca retomar a legitimidade a gestão pode fazer parecer que os objetivos da empresa são os mesmos da sociedade, mesmo sem que isso seja verdade.

Além do apelo a argumentos técnicos para manutenção de legitimidade, é possível que a organização tente se conectar com a sua audiência via emoção, evidenciando que está constrangida pelos fatos ocorridos, apresentando posteriormente as ações racionais que irá tomar a fim de reparar a situação (PFARRER et al., 2008; SCHEMBERA; SCHERER, 2015). Entretanto, Claeys e Cauberghe (2014) afirmam que uma resposta à crise, que evoque as emoções da audiência, pode não convencer os *stakeholders* de maior envolvimento com a organização. O apelo a conexão emocional com o público também pode ser limitado pelo mercado em que a organização está inserida, assim, caso o nicho da organização seja considerado suspeito pelos *stakeholders*, o apelo emocional tende a surtir menos efeito (GAUTHIER; KAPPEN, 2017). Apesar do aumento no conhecimento gerado por estes estudos, ainda existe necessidade de que se entenda a relação entre o discurso sobre corrupção e o ambiente político, social e cultural em que a organização opera (TORSELLO; VENARD, 2016).

Também, é necessário compreender como os mecanismos persuasivos são empregados nos discursos em cenários de crise, para melhor entendimento da linguagem adotada pela organização (INGVARSSON; FRAZÉN, 2017). O fundo de pensão analisado por este trabalho tem seus investimentos investigados pelo ministério público brasileiro, sob suspeita de gestão temerária e gestão fraudulenta. Isso fez com que a organização tivesse que criar uma narrativa que fizesse sentido para sua audiência, contemplando seus posicionamentos sobre as investigações em curso. Dessa forma, este trabalho contribuí para

ampliar o conhecimento sobre como são dispostos os mecanismos persuasivos em um discurso durante um esquema de corrupção, lacuna também percebida por Breit (2010) e Ingvarsson e Frangzén (2017). Para tal objetivo, foram utilizadas duas teorias, que foram apresentadas a seguir.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

A primeira subseção, consiste na explicação da teoria dos *accounts*, evidenciando os mecanismos discursivos usados pela gestão para compreensão de um discurso em um cenário de crise. A segunda subseção, por sua vez, contempla a teoria das fachadas organizacionais, subestruturas criadas pelo corpo de gestão para recuperar a credibilidade em cenários de crise, dando ao discurso criado.

3.1 *Accounts*

Em seu artigo seminal, Scott e Lyman (1968) definem *accounts* como mecanismos linguísticos utilizados pelos interlocutores para explicar ações inconvenientes a uma determinada audiência. São dispositivos fundamentais para manter a ordem social desejada, visto que com sua utilização é possível prevenir conflitos que surgiriam da distinção entre resultado de uma ação e a expectativa de uma audiência (SCOTT; LYMAN, 1968). Portanto, entende-se *account* como um mecanismo empregado em um canal de comunicação, em resposta a um comportamento inesperado e desagradável. Sua eficácia depende da percepção da audiência sobre a gravidade do evento negativo (ELSBACH, 1994). Recentemente, a utilização dos *accounts* é encontrada em trabalhos que buscam compreender as problemáticas sociais em resposta aos diversos eventos negativos, pois quando um problema surge, passa a existir a necessidade de uma resposta, a qual pode ser interpretada a luz da teoria dos *accounts* (KOVAC, 2008).

Em Scott e Lyman (1968) encontram-se as duas primeiras taxonomias dos *accounts*: as justificativas e as desculpas. As justificativas existem quando o ator social, que responde sobre uma situação inconveniente, aceita sua responsabilidade sob determinada situação, mas nega que aquela situação tenha causado danos à organização, diminuindo, por exemplo, a importância daquele evento (SCOTT; LYMAN, 1968; SANDELL; SVENSSON, 2017). A credibilidade da justificativa é manifestada de acordo com a avaliação da audiência sobre as intenções da organização apresentadas em sua resposta (DUNN, 2000).

Diferente das justificativas, as desculpas são *accounts* usados para desviar a atribuição de responsabilidade da parte infratora (SANDELL; SVENSSON, 2016) e

ocorrem quando determinado ator social admite que um evento foi negativo, mas não aceita sua responsabilização por este acontecimento (SCOTT; LYMAN, 1968). Quando a desculpa é utilizada, o transmissor da mensagem deseja que sua plateia compreenda porque o evento negativo ocorreu, enfatizando que a ação tomada parecia ser correta naquele momento (BIES; SHAPIRO; CUMMINGS, 1988). Desculpas têm sua utilidade limitada, e o ator social que a utiliza costuma atribuir o acontecimento negativo a uma causa externa, sendo mais eficiente se ocorrerem com pouca frequência e se for plausível que a audiência concorde com a possibilidade de um evento externo ter ocasionado aquele evento negativo (DUNN, 2000).

Como uma sub categoria das desculpas, Sandell e Svensson (2016) definem o *scapegoating* (bode expiatório), *account* no qual a organização direciona a responsabilidade a um indivíduo ou a uma parte específica, podendo ser considerada a forma mais direta de atribuir culpa a alguém. Isso pode desviar a atenção da organização para alguém específico, ocultando a causa da falha na mesma medida que aponta para o culpado (SANDELL; SVENSSON, 2016).

Schönbach (1980) incorpora mais duas categorias à taxonomia dos *accounts*: a concessão e a recusa. A concessão está presente quando o interlocutor admite a sua responsabilidade no evento ocorrido, seja ela total ou parcial. Em sua manifestação, o indivíduo apresenta uma expressão de arrependimento, ou mesmo induz sua audiência a direcionar parte da responsabilidade às circunstâncias que poderiam ter influenciado o evento em questão (HALE, 1987). A recusa é um *account* mais complexo pois envolve diferentes manifestações, tal como a afirmação de que determinado evento nem sequer ocorreu (SCHONBACH, 1980; SCOTT; LYMAN, 1968; BENNOIT; DREW, 1997).

Outra tática discursiva utilizada pelos interlocutores diante de situações desfavoráveis é a mistificação, que ocorre quando tal interlocutor oferece explicações vagas, incompreensíveis para um determinado acontecimento, tornando-o de difícil compreensão e acrescentando que no momento certo tais explicações serão realizadas (SCOTT; LYMAN, 1968; SANDELL; SVENSSON, 2017). De acordo com Franzén e Ingvarsson (2017), a mistificação é um *account* cuja compreensão requer que o

conhecimento do contexto, para então interpretar a explicação como vaga ou incompleta, podendo essa interpretação variar de acordo com a ótica do pesquisador.

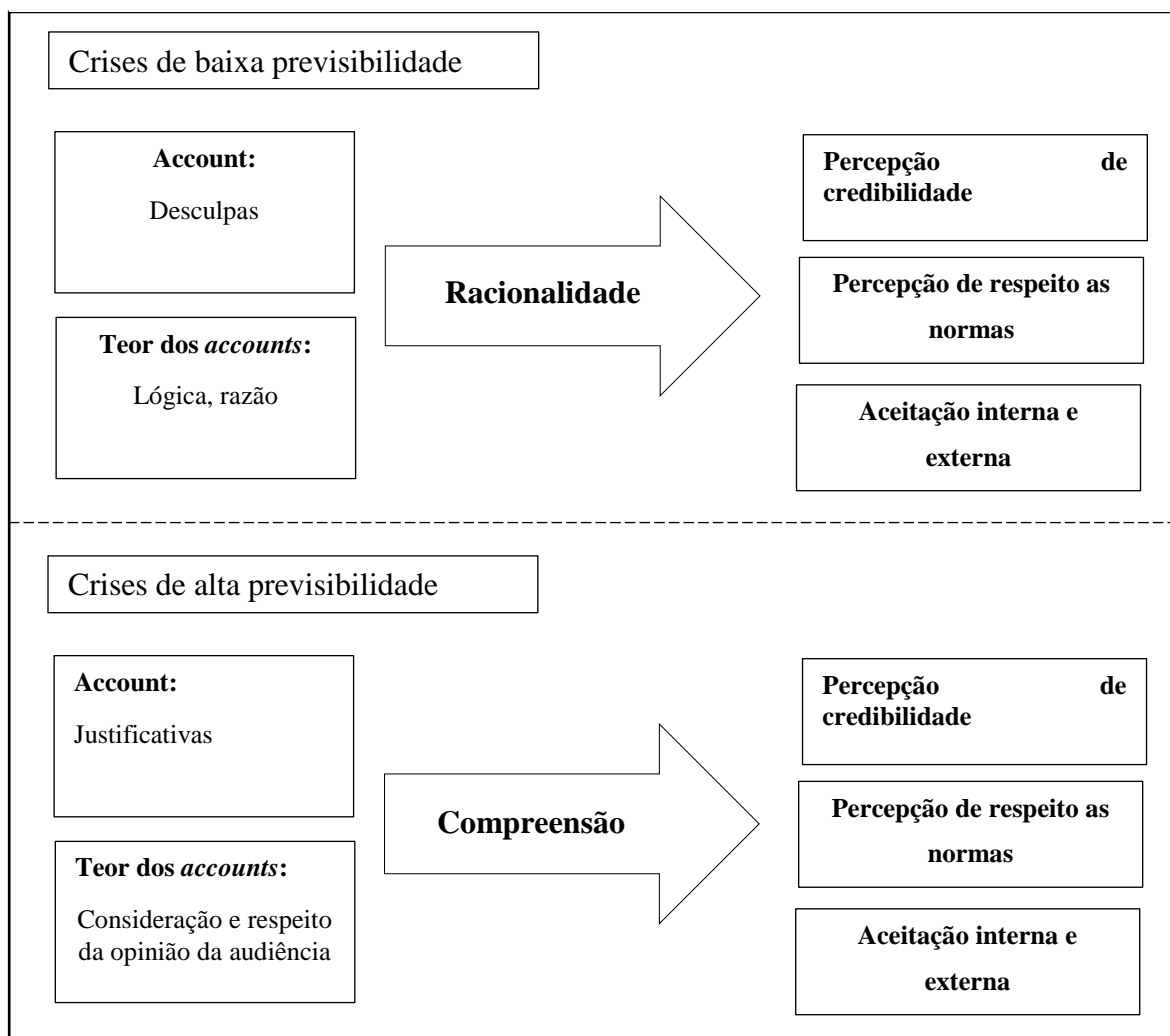
Sandell e Svensson (2016, 2017) ainda definem outros dois tipos de *accounts*: a mudança de foco e o silêncio. A mudança de foco redireciona a atenção do leitor a outra situação (SANDELL; SVENSSON, 2016). A indução a uma orientação temporal diferente é característica deste tipo de *account*, visto que muitas vezes o transmissor do discurso visa estabelecer um paralelo entre o que já aconteceu e medidas que estão acontecendo no presente, causando falta de clareza na percepção do leitor (SANDELL; SVENSSON, 2016, 2017). O uso do silêncio mediante a explicação de um determinado evento negativo é recorrente nos relatórios financeiros (SANDELL; SVENSSON, 2017). Assim como a mistificação, o entendimento deste *account* requer a conexão de um evento falho específico, analisando o que a empresa deixou de comunicar a suas partes interessadas a respeito daquela ocorrência. A percepção do silêncio requer que o pesquisador compreenda o contexto daquela situação (SANDELL; SVENSSON, 2016). Os executivos deveriam se concentrar em como responder uma acusação de comportamento antiético e não em se irão responder ou não, pois o silêncio é processado pela audiência de maneira negativa, diminuindo sua percepção de credibilidade perante a organização (BRADFORD; GARRET, 1995).

Recentemente, Brühl e Kury (2016) apresentaram mais um *account*, denominado relativização, no qual o promotor do discurso admite a ocorrência de determinado evento, mas induz o público a acreditar que este acontecimento não foi negativo, evidenciando-o por outras perspectivas as quais o fazem parecer menos importante do que ele realmente é.

Os *accounts* também podem ser compreendidos pela manifestação particular dos atores sociais, os quais fazem uso destes dispositivos conforme suas características individuais, também considerando o enredo da situação (ORBUCH, 1997). Aproximando os *accounts* do contexto corporativo, pode-se afirmar que os gestores vivenciam em seu dia a dia situações sobre as quais devem tomar decisões, que envolvem conflitos de interesses, posições ideológicas distintas, de tal maneira a recorrer aos *accounts* como ferramenta para gestão dos conflitos, sejam eles conflitos funcionais ou éticos (SITKIN; BIES, 1993).

A utilização dos *accounts* pode estar relacionada com o a previsibilidade da crise que a organização enfrenta, conforme contribuição de Elsbach (2001). Assim, as crises imprevisíveis, que ocorrem geralmente por causas externas a organização, podem ser melhor respondida com o uso dos *accounts* que remetam a racionalidade da gestão, atribuindo culpa ao cenário externo e mostrando que suas técnicas de trabalho são importantes para que a performance seja retomada (ELSBACH, 2001). Entretanto, em crises por problemas internos, que seriam mais previsíveis, contam com a utilização dos *accounts* de justificativa, visto que é necessário reforçar a mensagem de que as normas aceitas socialmente serão retomadas (ELSBACH, 2001). Desta forma, a Figura 1 é o quadro adaptado de Elsbach (2001), elucidando o uso dos *accounts* em resposta a crises de previsibilidade.

Figura 1- Arquitetura de legitimação dos *accounts*



Fonte: Elsbach (2001) – adaptada

Assim, entende-se que a utilização dos *accounts* pode variar de acordo com a natureza da crise e a necessidade de justificação de seus responsáveis. No campo do discurso, esse foi o mecanismo analisado. No campo da ação, as fachadas organizacionais, teorias que foram apresentadas a seguir, foram utilizadas para entender como a gestão buscou agir em decorrência das crises vivenciadas.

3.2 Fachadas organizacionais

A teoria empregada neste trabalho, para compreender quais foram as subestruturas criadas pelo corpo diretor para sustentar seu discurso, foi a das fachadas organizacionais. Isto porque, com os *accounts* foi evidenciado a estratégia comunicativa diante da crise em questão, a adição das fachadas organizacionais permitiu que fosse analisado se as estruturas internas criadas pela Fundação condizem com o que está sendo comunicado.

Fachadas Organizacionais remetem ao trabalho de Nystrom e Starbuck (1984), e são definidas como instrumentos utilizados pelo corpo de gestores para afirmar sua legitimidade e da organização diante de um evento de repercussão negativa. Para os autores, “as fachadas organizacionais permitem que os gerentes justifiquem ações e ganhem discrição, criando uma aparência de competência”. As fachadas estão presentes em pronunciamentos realizados pelo corpo de gestores e no código de ética da empresa (NYSTROM; STARBUCK, 1984).

Abrahamson e Beaumard (2008) conceituam três tipos de fachadas organizacionais: normativas, progressivas e reputacionais. As fachadas normativas transmitem a impressão de que a empresa é gerida por meio da racionalidade, por exemplo, com técnicas avançadas de finanças, para obter resultados positivos. A impressão de racionalidade, segundo os autores, pode esconder ações equivocadas e desorganizadas. Entende-se que as organizações agem para implementar normas, por meio de subestruturas, com a finalidade

de adquirir apoio e legitimidade no ambiente em que atuam (BRUNSSON, 1986; MEYER; ROWAN, 1977).

As fachadas progressivas são construídas na medida em que os gestores percebem que a organização não deve apenas parecer racional, mas também focar no progresso, na inovação. Como exemplo, se outras organizações adotaram um procedimento então os gestores se concentram para adotar aquele procedimento também, buscando transmitir a imagem de que participam daquele processo progressista, atualizados com os novos conceitos (ABRAHAMSON 1996; ABRAHAMSON; BEUMARD, 2008).

As organizações podem buscar restaurar sua legitimidade mostrando seguir leis impostas pelo Estado, bem como criando subestruturas com políticas internas, a fim de que as tarefas centrais na restauração da legitimidade sejam executadas visando o público externo, com apoio dos colaboradores e participantes de tal subestrutura (MACLEAN; BEHNAM, 2010). Rindova, Pollock e Hayward (2006) extrapolam o conceito fundamentado de fachada organizacional, mostrando que também os líderes das organizações criam fachadas internas, para estabelecer a relação com suas partes interessadas, sejam eles seus superiores ou inferiores no organograma da empresa.

Cho et al. (2014) conectam as fachadas organizacionais à teoria de hipocrisia organizacional, a qual é utilizada com o intuito de equilibrar o balanceamento de interesses dos *stakeholders* da organização. Hipocrisia organizacional é definida como uma maneira de determinada organização lidar com as diferenças de seus discursos e decisões frente a suas ações (CHO et al., 2014). A compreensão da hipocrisia organizacional é voltada a distintas organizações buscando compreender seus impactos nos direitos humanos e democracia (PERKINS; NEUMAYER, 2010).

Para compreender os discursos manifestados pelos gestores, faz-se necessário recorrer a fachada Reputacional (ABRAHAMSON; BEUMARD, 2008). Nesta, os gestores pronunciam-se com o uso de persuasão de seus *stakeholders* reforçando a legitimidade da empresa e de suas atitudes. Fachadas de reputação apresentam-se por meio de pronunciamentos, novas medidas e fazem a audiência crer que a organização é mais do que ela realmente pode ser (ABRAHAMSON; BEUMARD, 2008). MacLean e Behnam (2010) mostram que quando uma organização anseia a restauração da legitimidade criando uma

fachada organizacional, deve adotar medidas que a impactem internamente e não apenas agindo à vista de uma audiência externa. As fachadas podem ainda ter fronteiras muito tênues, permitindo a interpretação de que um trecho faça parte de duas fachadas diferentes e, neste sentido, a fachada progressiva costuma estar conectada com alguma das outras (CHO et al., 2014).

4. APRESENTAÇÃO DO CASO

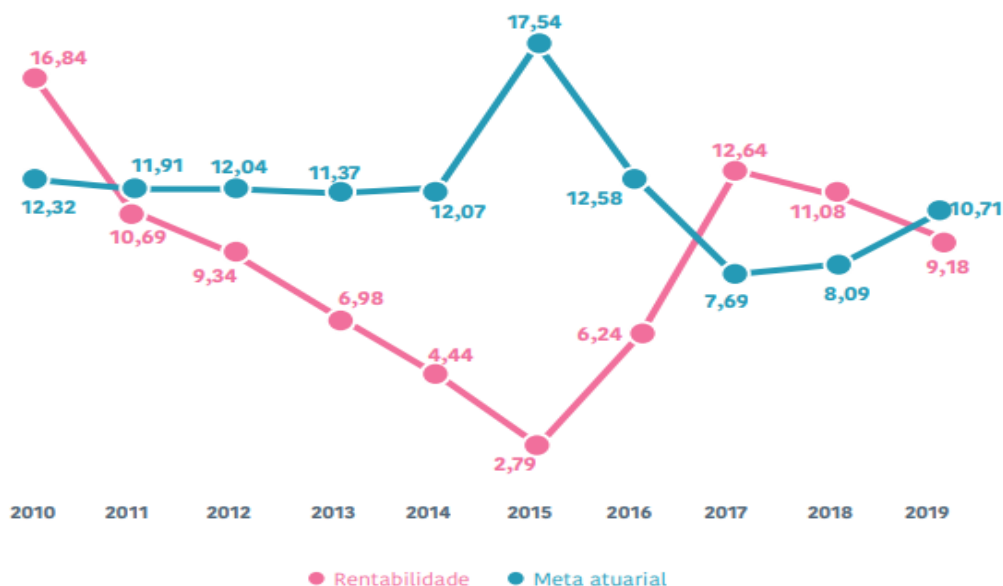
A Fundação dos Economiários Federais (Funcef) foi criada em 1977 para ser o fundo de pensão dos funcionários da Caixa Econômica Federal (CEF), sua patrocinadora, segundo maior banco público do Brasil. O banco é incumbido legalmente de fiscalizar e controlar sistematicamente as atividades do fundo de pensão, sendo permitido a ele ter acesso a toda documentação, bem como indicação para o cargo de Presidente. Além disso a CEF tem participação na indicação das principais diretorias do fundo, as quais são responsáveis pelas decisões estratégicas de manutenção de investimentos dos recursos arrecadados dos trabalhadores. A Funcef se tornou o terceiro maior fundo de pensão do país, contando com aproximadamente 85 mil contribuintes ativos, 44 mil aposentados e 8 mil pensionistas. A entidade gere, atualmente, cerca de 72 bilhões de reais, valor correspondente a 7.5% dos ativos totais do setor (FUNCEF, 2019).

A Funcef é regida por uma estrutura administrativa que contempla a diretoria executiva, conselho fiscal e conselho deliberativo. A diretoria executiva tem como papel aprovação de contas, balancetes, planos e critérios de administração e deliberar acordos de impacto econômico-financeiro. O conselho fiscal tem por objetivo emitir juízo sobre atos com impacto econômico-financeiro no fundo, entendendo assim se eles se enquadram nas normas e legislações aplicáveis. O conselho deliberativo, órgão máximo da Funcef, é responsável por definir e orientar a política de investimentos da entidade, além de aprovar a prestação de contas, contempla seis membros, sendo a divisão desses membros paritária entre a participantes do fundo e indicações da patrocinadora, que por sua vez tem também a escolha do presidente do conselho. Ressalta-se ainda que a patrocinadora tem o poder de indicar diretores para demais diretorias da fundação.

Durante a década passada a fundação apresentou, predominantemente, resultados negativos em seus balanços, atingindo um déficit acumulado de mais de seis bilhões de reais. Ressalta-se que, de acordo com a legislação dos fundos de pensão, após apresentar a rentabilidade menor do que a meta atuarial por três anos seguidos, é necessário a elaboração de contribuições extraordinárias, as quais se configuram como contribuições pecuniárias compulsórias dos funcionários ativos e aposentados para sanar o déficit gerado

pelos resultados abaixo da meta atuarial. A figura 2 apresenta os resultados divulgados pela Funcef, no período de 10 anos, em que é analisada por este trabalho.

Figura 2- Rentabilidade da Funcef (%)



Fonte: Relatório anual da Funcef, 2019

Adicionalmente, ex-gestores da fundação passaram a ser investigados pela Operação *Greenfield*, com envolvimento da Polícia Federal e do Ministério Público. Os investimentos investigados na Funcef somam mais de 3.5 bilhões de reais (observar tabela no apêndice A). Suspeita-se da existência de investimentos realizados, frutos de *valuations* irrealis, possivelmente para favorecer um núcleo de empresários e o grupo político dominante na época, conforme trecho do relatório da primeira temporada da operação *Greenfield*

“Primeiramente (primeira etapa da via criminosa), decide-se aplicar recursos dos Fundos de Pensão em empresas com problemas financeiros, ou cujos riscos de empreendimentos são altos e desproporcionais as expectativas de lucro, sendo desaconselháveis os investimentos desde o ponto de vista econômico-financeiro; trata-se, portanto, de investimentos que não seriam realizados por agentes de mercado sem vínculos com a organização criminosa. Nessa fase da atividade criminosa, são realizadas reuniões e acertados acordos entre o grupo econômico (do núcleo empresarial da ORCRIM) e diretores presidentes, de participação ou de

investimentos dos Fundos de Pensão (núcleo dirigente de Fundos de Pensão), em conjunto – suspeita-se – com autoridades políticas que tenham clara ascendência sobre os diretores dos Fundos de Pensão que são indicados pelas entidades patrocinadoras (Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Petrobras e Correios); esse último núcleo chamamos de “núcleo político da ORCRIM”
(RELATÓRIO GREENFIELD p.126, 2016)

Assim, conforme legislação dos fundos de pensão, as irregularidades cometidas nos investimentos são de responsabilidade da gestão da época. Logo, a Funcef tornou-se assistente de acusação frente ao ministério público contra seus ex-gestores, pelos investimentos irregulares investigados.

O fato do fundo de pensão não ter cumprido suas obrigações básicas, preservação e disponibilização da aposentadoria, criou uma oportunidade de estudos. Isto porque, diferente dos acionistas que tem um impacto financeiro indireto em um escândalo de corrupção, pela desvalorização de suas ações, a Fundação teve que se reportar a seus participantes, cujas contribuições interferem diretamente na quantia recebida pelo aposentado, ou seja, ele recebe mensalmente um valor menor devido aos descontos.

Por essa perspectiva, o discurso foi construído em um contexto ímpar no qual, em primeiro momento, a fundação se justificava pelos resultados abaixo do esperado e, posteriormente pelas contribuições extraordinárias e investimentos irregulares. Estudar o discurso neste ambiente oferece a oportunidade de que se compreenda mais sobre como os gestores de uma organização criam o seu discurso em cenários de crise. Quais mecanismos persuasivos eles utilizaram. Quais ações eles tomam para reafirmar sua credibilidade perante seus *stakeholders*. Como eles fizeram com que seu discurso fizesse sentido perante a desconfiança e a pressão.

5. METODOLOGIA

Esta seção é composta por três subseções. A primeira subseção foi destinada a explicar a estratégia de pesquisa adotada neste estudo. A segunda subseção evidencia como os dados foram coletados e a última subseção fornece o entendimento de como os dados foram analisados.

5.1 Estratégia de pesquisa

Este trabalho segue a o posicionamento ontológico idealista como forma de observar a realidade, entendo assim que os sujeitos são fundamentais para sua construção, interpretando assim os processos externos a esse sujeito. Por entender que a realidade sobre corrupção é construída pelos atores sociais que participam desse fenômeno (Breit, 2010), não é possível, e nem ensejado, generalizar os achados presentes na seção de resultado deste trabalho, pois entende-se que o contexto em que as ações estudadas ocorreram foram fundamentais para a manifestação dos discursos analisados (TORSELLO; VENARD, 2016).

A técnica de pesquisa adotada foi a análise de conteúdo. De acordo com Miles, Huberman e Saldaña (2014) com a análise de conteúdo é possível analisar meticulosamente os significados incorporados no corpus analisado. Ainda, de acordo com Steenkamp e Northcott (2007), é fundamental que na análise de conteúdo o pesquisador adote uma explicação consistente de como extraiu e analisou informações, além de reflexividade sobre os resultados. Segundo direcionamento de Miles e Huberman (1994), foram seguidas três etapas para a produção de conhecimento neste estudo: extração, condensação e apresentação dos dados.

Os dados foram extraídos dos relatórios anuais e do site oficial da organização. Primeiramente, foi realizada a codificação aberta. A codificação aberta é definida por Corbin e Strauss (1998) como um processo analítico no qual conceitos teóricos são identificados. Na codificação aberta os dados são agrupados e comparados quanto as suas semelhanças e diferenças, quanto a sua natureza e seu significado, sendo fundamentais para as próximas etapas de codificação de um trabalho (CORBIN; STRAUSS, 1998).

Em seguida, uma codificação de segunda ordem foi realizada. A codificação de segunda ordem incorpora uma visão cercada de teoria, não pertencendo a um nível descritivo, como na classificação de primeira ordem (GIOIA, 1991). Assim, a classificação de segunda ordem reduz a classificação de primeira ordem, em produtos teóricos encontrados, os quais auxiliaram a entender as mudanças que ocorreram na organização fruto das crises enfrentadas. A codificação de segunda ordem foi evidenciada em formato de tabela e, posteriormente, o produto teórico foi representado em uma figura, exposta na seção de resultados.

Adicionalmente, foi realizada a análise retórica de todo o conteúdo analisado, ou seja, além de serem reduzidas até as dimensões agregadas, as passagens extraídas dos textos também foram codificadas de acordo com os elementos retóricos tradicionais, *ethos*, *logos* ou *pathos*. A análise retórica auxilia na compreensão de como o relatório anual é utilizado como um instrumento de influência direcionado aos *stakeholders* da organização (BRENNAN; MERL-DAVIES, 2014). A retórica aplicada aos estudos de comunicação corporativa auxilia a evidenciar como a organização pode distorcer a comunicação para parecer legítima (YUTHAS; ROGGER; DILLARD, 2002).

Enquanto a utilização da “metodologia de Gioia” auxiliou na compreensão da relação entre o contexto vivenciado e os produtos teóricos analisados de maneira dinâmica, ajudando a entender como os gestores da organização criaram sentido para sua narrativa, a análise retórica auxiliou compreendendo a estratégia persuasiva que a gestão utilizou considerando fatores como o interlocutor, a audiência e o propósito do discurso (BRENNAN, MERKL-DAVIES, 2014).

5.2 Coleta dos dados

Os dados foram coletados de duas fontes distintas. A primeira delas foi o relatório anual da Funcef. Isto porque, o relatório anual representa parte significativa da comunicação entre determinada organização e suas partes interessadas e nele está imbuído uma narrativa discricionária, construída para persuadir os *stakeholders*, de acordo com a necessidade do narrador (MERKL-DAVIES; BRENNAN, 2007). A segunda fonte de dados foi o site da organização (www.funcef.com.br), pois ele é considerado pela própria

fundação como a principal fonte de comunicação destinada aos participantes. O recorte temporal foi realizado propositalmente e analisado em dois períodos distintos. No primeiro período (2011- 2015), a entidade reportou-se sobre resultados abaixo da meta, proporcionando *corpus* para compreender a estratégia de persuasão dos gestores ao comunicar-se com os *stakeholders*. O segundo período (2016-2019) proporcionou a compreensão da narrativa criada pela organização para explicar-se a respeito da suspeita de investimentos fraudulentos em seu balanço, sob análise do ministério público. Os documentos que foram analisados estão expostos na Tabela 1

Tabela 1 - Material analisado

Material de análise	Material analisado	Resultado atuarial	
Relatório anual 2011	183 páginas	Abaixo da meta atuarial	
Relatório anual 2012	254 páginas	Abaixo da meta atuarial	
Relatório anual 2013	157 páginas	Abaixo da meta atuarial	
Relatório anual 2014	336 páginas	Abaixo da meta atuarial	
Relatório anual 2015	522 páginas	Abaixo da meta atuarial	T
Relatório anual 2016	373 páginas	Abaixo da meta atuarial e investigado pela <i>Greenfield</i>	am
Relatório anual 2017	244 páginas	Acima da meta atuarial e investigado pela <i>Greenfield</i>	bé
Relatório anual 2018	772 páginas	Acima da meta atuarial e investigado pela <i>Greenfield</i>	m
Relatório anual 2019	432 páginas	Acima da meta atuarial e investigado pela <i>Greenfield</i>	for
Notícias – Performance	63 notícias	Predominantemente abaixo da meta atuarial	am
Notícias – Investigações	42 notícias	Acima da meta atuarial e investigado pela <i>Greenfield</i>	ana
			lisa

dos os pareceres das investigações da política federal e do ministério público a respeito de possíveis investimentos fraudulentos, gestão irregular do passivo atuarial da organização, buscando compreender as acusações de gestão fraudulenta e gestão temerária direcionadas a Funcef.

5.3 Análise dos dados

Para análise dos dados coletados, este trabalho baseou-se em Miles e Huberman (1994). Três procedimentos foram realizados para análise: condensação dos dados,

exibição dos mesmos e a extração de conclusões (MILES; HUBERMAN, 1994). O primeiro deles remete à transformação dos dados em passagens que transmitam o cerne do entendimento daquele trecho, além de simplificá-los, induzindo a seleção de trechos que devem ser enfatizados. Assim, as primeiras leituras foram destinadas às notícias divulgadas pela fundação bem como aos seus relatórios anuais completos, para obter uma percepção inicial do conteúdo, com os posicionamentos da entidade e de seus responsáveis e principalmente como buscaram persuadir seus leitores.

Conforme Ritchie et al. (2013), foram identificados padrões e temas, para compreender o contexto do fenômeno analisado. Assim, para a condensação dos dados, foi realizada a codificação aberta, processo no qual trechos são codificados em partes textuais menores, examinados e no qual as semelhanças e diferenças entre os trechos são apontadas (STRAUSS; CORBIN, 1998). Buscou-se codificar de acordo com a realidade vivenciada pela organização (GIOIA et al., 2010; CORLEYGIOIA, 2004).

Codificação de primeira ordem

No processo de codificação aberta, ou codificação de primeira ordem, foram categorizadas treze categorias de códigos, derivadas de cento e vinte cinco passagens, agrupadas de acordo com a realidade vivenciada da organização. Por exemplo, encontra-se na tabela 2 passagens relacionadas ao problema da organização com o volume de processos jurídicos que sofreu de seus participantes

Tabela 2- Codificação de primeira ordem

Código de primeira ordem	Passagem
Contencioso	<p>“Também chamou a atenção o expressivo aumento do número de processos judiciais movidos contra os planos de benefícios, que resultou numa significativa elevação do provisionamento de recursos para cobertura dos riscos de condenações, o que contribuiu para a ocorrência de resultados negativos no exercício.” (RELATÓRIO ANUAL, 2011)”</p> <p>“Os resultados também foram afetados pelo crescimento das provisões para cobertura do contencioso judicial, decorrente de ações movidas por participantes e assistidos contra os planos de benefícios.” (RELATÓRIO ANUAL, 2014)”</p>

“É fato, no entanto, que a cultura da judicialização tem um preço alto para todos os participantes e assistidos da Fundação. Em 2016, uma única ação coletiva elevou o passivo contabilizado como contencioso possível em R\$ 3,83 bilhões (RELATÓRIO ANUAL, 2017)”

““É uma contradição porque os participantes colocam em risco os próprios planos. Aquele que ganha em detrimento dos que não entraram [na Justiça] acabam antecipando recursos que receberiam no futuro” (SITE OFICIAL, 2019)”

Desta forma, essas e outras passagens encontradas no site oficial e nos relatórios anuais da fundação, em que a fundação frisava o crescimento ou impacto do contencioso na em seu balanço, tiveram a codificação de primeira ordem classificada como “Contencioso jurídico”, termo utilizado para se referir a esses processos. As outras doze codificações foram as seguintes: Política de avaliação dos investimentos, resultado dos investimentos, eficácia dos investimentos, aprimoramento técnico, preocupação com o participante, alocação e diversificação dos investimentos, governança corporativa, otimização de custos e despesas, prêmios e selos, investigações iniciais, comissões de apuração e posicionamento como assistente de acusação.

A codificação de primeira ordem proporciona a compreensão da narrativa dos eventos e dos elementos destacados pelos construtores do discurso (Gioia, 1991), assim foi necessário acrescentar o entendimento da estrutura e as atividades descritas pela organização com uma visão teórica, e seguindo este raciocínio foi realizada a codificação de segunda ordem.

Codificação de segunda ordem

A codificação de segunda ordem foi realizada seguindo as duas teorias apresentadas na seção 2 deste trabalho. A primeira delas, a teoria dos *accounts*, proporcionou a identificação textual e compreensão de uma série de mecanismos linguísticos utilizados pela gestão para persuadir o seu *stakeholder* em períodos de crise. Os mecanismos analisados e sua manifestação estão expostos na Tabela 3

Tabela 3 - Definição dos *accounts*

<i>Accounts</i>	Definição dos <i>accounts</i>
Concessão	Admissão de culpa e responsabilidade pelo evento ocorrido, podendo a confissão por tal evento ser completa ou parcial (SCHONBACH, 1980)
Desculpas	Admissão de um evento negativo, eximindo-se da responsabilidade por ele (SCOTT; LYMAN, 1968)
Justificativas	Aceitação da responsabilidade sobre um evento, mas negação de que tal evento é negativo.
Mistificação	Aceitação sobre o não alcance de determinado objetivo, com o complemento de que o motivo disto não pode ser exposto no momento. (SCOTT; LYMAN, 1968)
Recusa	Negação de que determinado evento negativo ocorreu (SCHONBACH, 1980)
Atribuição de novo foco	Redirecionamento da atenção do leitor, inserindo outro assunto ou por meio do foco na orientação temporal. (SITKIN; BIES, 1993; SANDELL; SVENSSON, 2016)
Relativização	A companhia admite a ocorrência do evento negativo, mas apresenta um contexto geral que reduz o impacto negativo do evento. (BRUHL; KURY, 2016)
Silêncio	Ausência de manifestação sobre o evento ocorrido (SANDELL; SVENSSON, 2016;2017)
<i>Scapegoating</i>	Responsabilização de uma pessoa ou um grupo por um evento acontecido (SANDELL; SVENSSON, 2016)

Além dos *Accounts*, a teoria das fachadas organizacionais foi empregada para compreender quais subestruturas foram criadas pela organização para recuperar a confiança dos seus *stakeholders*. Assim, enquanto os *accounts* representam os mecanismos linguísticos adotados, as fachadas contribuiram para que fosse compreendido quais as estruturas internas criadas afim de aumentar a percepção de credibilidade sob a gestão, conforme tabela 4

Tabela 4 - Identificação das fachadas organizacionais

Fachada	Características e manifestação
Racional	Transmite a impressão de que a organização se utiliza de técnicas específicas, lógicas, para atender aos interesses dos <i>stakeholders</i> . É observada pela adoção de normas e procedimentos que remetam a organização e coordenação das ações tomadas. (ABRAHAMSON; BEUMARD, 2008; CHO et al., 2014).
Progressiva	Transmite a impressão de que a organização é atualizada (Blanc et al., 2017), adequando-se as "normas do progresso" (Maroun, 2018; Cho et al., 2014). É observada pela adoção de práticas em alta no mercado, adotadas pelos concorrentes e pelo seu investimento em ações inovadoras. (MAROUN, 2018; CHO et al., 2014).

Reputacional	É criada para que os <i>stakeholders</i> tenham conhecimento de que o produto da empresa é positivo, para reforçar a imagem da organização (Abrahamson e Beumard, 2008). Conta com a utilização de mecanismos persuasivos que visam fazer com que a organização pareça mais do que ela realmente é.
--------------	---

Depois de realizar as classificações de primeira ordem e de refazer algumas vezes o processo de codificação, pode-se extrair as classificações de segunda ordem, baseado nas duas teorias, e tais classificações foram posteriormente reunidas em dimensões agregadas, conforme exposto na tabela 5

Tabela 5 - Dimensões agregadas

Códigos de segunda ordem	Dimensão agregada: justificativas sobre a <i>performance</i>
Desculpas	<p>“Devido, principalmente, aos impactos negativos em ativos alocados em renda variável, a rentabilidade média dos planos ficou em 9,34%. As desvalorizações decorreram de uma conjuntura macroeconômica desfavorável aliada a uma postura mais prudente e conservadora adotada pela FUNCEF”</p> <p>“A decorrência dos déficits é de natureza conjuntural e eles estão sujeitos à reversão, observados os movimentos cíclicos da economia brasileira e mundial. Por essas razões, tais desequilíbrios atuariais eliminam, por ora, a possibilidade de equacionamento pelos participantes, visto que a atual legislação determina um plano de equacionamento quando o déficit técnico acumulado for superior a 15% das provisões matemáticas.”</p> <p>“2014 foi outro ano de baixo desempenho econômico da economia mundial, situação que impactou os resultados da FUNCEF, nos diversos segmentos de investimentos. Os resultados também foram afetados pelo crescimento das provisões para cobertura do contencioso judicial, decorrente de ações movidas por participantes e assistidos contra os planos de benefícios.”</p> <p>“O cenário externo, também desfavorável, com destaque para o aumento da taxa de juros americana e o desaquecimento da economia chinesa, com substancial queda no preço do petróleo e do minério de ferro, contribuiu para o agravamento da crise econômica brasileira, provocando efeitos negativos sobre os investimentos realizados no país e exigindo novo olhar sobre as macroalocações previstas na Política de Investimentos da FUNCEF, impondo um grande desafio à gestão do 3º maior fundo de pensão do país.”</p>
Relativização	<p>“Em 2011, a principal notícia é que, apesar de inferior à meta atuarial, a rentabilidade foi positiva. A crise econômica global impactou negativamente nas carteiras de investimentos dos fundos de pensão em geral</p>

“Graças à capacidade de antever cenários e adaptar as estratégias de investimentos aos movimentos econômicos, o patrimônio da Entidade cresceu 8,5%, e chegou a R\$52 bilhões em dezembro 2012. Os ganhos de investimentos somaram mais de R\$4,3 bilhões, com destaque para a carteira imobiliária que obteve 20,43% de rentabilidade.”

“Fizemos os ajustes necessários, de forma responsável e equilibrada, em um ambiente econômico de maior complexidade, mas também muito promissor. A direção da FUNCEF está convencida da capacidade da Entidade de superar as adversidades conjunturais e se manter sustentável.”

Atribuição de novo foco

“A avaliação dessa estratégia deve ser realizada em janelas temporais mais elásticas, visto que o perfil dos investimentos da FUNCEF é de longo prazo e os efeitos de eventos conjunturais, positivos ou negativos, são relativizados, evidenciando se os elementos estruturantes das políticas de investimentos são efetivamente aderentes ao perfil dos compromissos dos planos de benefícios. Nessa perspectiva, em 2011 o equilíbrio da maioria dos planos foi mantido em virtude dos desempenhos dos anos anteriores.”

“Quando analisamos esses resultados em períodos mais extensos, observamos na prática o conceito de “balanceamento de riscos”, ou seja, quando a carteira de investimentos é constituída por uma alocação capaz de capturar boa rentabilidade nos períodos de crescimento econômico e não apresentar resultados negativos nos períodos de crises e turbulências dos mercados de capitais.”

“Nos últimos anos, a nova dinâmica da economia brasileira e a queda dos juros reais para níveis inferiores aos dos nossos objetivos atuariais alterou significativamente o perfil de investimentos da FUNCEF. A predominância de ativos atrelados ao crescimento econômico e à inflação demanda que a Fundação olhe as projeções e avalie os resultados de seus investimentos em horizonte mais longo.”

“Inevitavelmente, a maior exposição a ativos atrelados ao crescimento aumenta a volatilidade e requer mais sofisticação nas análises dos investimentos e novas dimensões de riscos e horizontes. Por isso, a Fundação alterou a sua Política de Investimentos, que passará a adotar um horizonte de cinco anos e a incluir definições de fatores de risco para cada classe de ativo.”

A gestão da FUNCEF é realista quanto às expectativas para os próximos anos, e temos a convicção que é primordial perceber o equilíbrio dos planos de benefícios em janelas de longo prazo, a fim de honrar os compromissos futuros.

Códigos de segunda ordem

Dimensão agregada: Investigações

Fachada progressiva

“Nossa aposta na apuração de investimentos sob suspeita por meio das comissões técnicas e a troca constante de informações com o Ministério Público Federal, do qual a FUNCEF é assistente de acusação, já trouxeram frutos. Os mais visíveis foram o acordo de leniência firmado entre MPF e J&F, que teve impacto positivo de R\$ 1,02 bilhão no balanço, e o ressarcimento de R\$ 37 milhões do administrador do FIP Enseada.”

“Em mais um passo rumo à gestão transparente, a Fundação instalou comissões técnicas para apurar os investimentos da FUNCEF sob investigação da operação

Greenfield. Fazem parte destas comissões ex-empregados da CAIXA com experiência comprovada em apurações e sindicância”

Mistificação

“Importante destacar, que a situação de déficit não representa condição de insolvência dos Planos de Benefício da FUNCEF.

Também, a instauração da Comissão Parlamentar de Inquérito dos Fundos de Pensão trouxe para o centro político do país, a discussão sobre as necessárias medidas para a melhor gestão dos investimentos, amparada em boas práticas de governança corporativa”

“No dia 27 de agosto de 2016, o presidente da FUNCEF [AB] falou à Comissão Parlamentar de Inquérito dos Fundos de Pensão, na Câmara dos Deputados, em Brasília. [AB] tratou de temas como rentabilidade, governança, evolução patrimonial, resultados e medidas de adequação dos planos, entre outros. O diretor de Participações Societárias e Imobiliárias da FUNCEF, [X], também participou de audiência na CPI, no dia 12 de novembro de 2015, explanando sobre investimentos e processo decisório da Fundação.”

Scapegoating

“A FUNCEF foi o primeiro fundo de pensão a se tornar assistente de acusação da força-tarefa do Ministério Público Federal no processo, colaborando com as investigações, e estabeleceu um modelo de apuração interna, inexistente até então.”

“A postura de colaboração irrestrita nas investigações da Operação *Greenfield*, evidenciada pelo fato da FUNCEF ser assistente de acusação da força-tarefa do Ministério Público Federal, e as comissões técnicas de apuração, também trouxeram vitórias importantes.

Além do acordo de leniência da J&F, cujo impacto positivo foi de R\$ 1,02 bilhão no exercício de 2017, a Fundação obteve ressarcimento de R\$ 37 milhões de administrador e gestor do FIP Enseada, um dos 36 sob apuração. O valor representa um retorno 6% ao ano mais inflação (IPCA).”

“A estratégia adotada em relação aos ativos sob suspeita, baseada na colaboração irrestrita com o Ministério Público Federal, do qual a Fundação é assistente de acusação, e na criação das comissões técnicas de apuração, garantiu duas importantes vitórias. O acordo de leniência da J&F, com impacto de R\$ 1,02 bilhão no balanço de 2017, e o ressarcimento de R\$ 37 milhões pago pelo gestor e administrador do FIP Enseada comprovam a seriedade com que o assunto é tratado pela direção da FUNCEF. O modelo atraiu a atenção de outros fundos de pensão, com quem a Fundação tem compartilhado a sua experiência. “

“Importante enfatizar que, como assistente de acusação, a FUNCEF tem acesso a todas as provas produzidas no âmbito das investigações, bem como contribui ativamente na produção de provas para auxiliar também ao MPF e PF. Tanto é que na primeira ação penal já distribuída no âmbito da operação *Greenfield* (caso CEVIX), o próprio MPF em sua denúncia faz menção expressa ao trabalho da FUNCEF”

“Na denúncia aceita, o Ministério Público Federal requer o ressarcimento de R\$ 1,2 bilhão aos cofres da Fundação, o que representa cerca de três vezes o valor lesado, com base em laudos da força tarefa da *Greenfield*. A Fundação também deverá ingressar com pedido de reparação civil e responsabilidade administrativa, a fim de cobrar os prejuízos decorrentes da ação, além de multa compensatória.

Esta é a linha que a FUNCEF irá atuar em qualquer denúncia futura decorrente da Operação *Greenfield*.”

“Para acelerar a reparação de prejuízos, a FUNCEF traçou, ainda no fim de 2016, uma estratégia centrada em acordos que evitem longos processos judiciais.

Entre seus pilares está a postura de colaboração irrestrita nas investigações da *Greenfield*, evidenciada pelo fato da FUNCEF ser o único fundo de pensão aceito como assistente de acusação da força-tarefa do MPF.”

Códigos de segunda ordem

Dimensão agregada: manutenção da credibilidade

Fachada racional

“Os aprimoramentos embasarão o modelo de gestão estratégica de ativos e passivos (Asset and Liability Management – ALM) e foram estabelecidos por um grupo de trabalho formado por representantes de todas as diretorias da FUNCEF, com a colaboração do Comitê de Assessoramento Técnico de Investimentos da Fundação. De julho a novembro de 2012, foram realizados seis seminários para a definição das premissas de retorno e risco para a macroalocação de 2013-2017.”

“Também envidaremos esforços para aprimoramento do Relatório de Controles Internos (RCI) da Fundação, com destaque para avaliação da adequação da política de investimentos e da aderência das premissas e hipóteses atuariais à massa dos planos de benefícios administrados pela FUNCEF.”

“Em 2012 o Conselho Fiscal buscou aperfeiçoar a supervisão da execução das políticas do Conselho Deliberativo e do desempenho das boas práticas de governança da Diretoria Executiva. Buscamos, ainda, reforçar a integração deste Conselho com os demais órgãos estatutários, iniciativa que visou unir forças para alcançar o objetivo maior da Entidade: a administração dos planos de benefícios com competência e segurança para garantir o pagamento dos benefícios pactuados com nossos aposentados e pensionistas.”

“A FUNCEF adotou o acompanhamento diário da posição dos ativos e da liquidez de cada plano de benefícios, o que permite identificar de imediato eventuais desenquadramentos de limites e oportunidades para investimentos. As áreas de negócio da Fundação também instituíram um acompanhamento mensal da execução da política de investimentos, de modo a garantir que estratégias de alocação sigam dentro dos parâmetros estabelecidos.”

“Eficiência e corte de custos foram as palavras de ordem da FUNCEF em 2016. Medidas de austeridade resultantes de um maior controle de gestão trouxeram ganhos significativos para a Fundação e, por consequência, aos seus participantes.”

“Talvez mais fundamental ainda tenha sido a disposição da atual diretoria da FUNCEF de enfrentar desafios estruturais que poderiam comprometer a solvência dos planos. Pela primeira vez, a Fundação conseguiu reunir de forma sinérgica as suas ilhas de competência ao formar o Grupo de Trabalho de ALM (gestão de ativos e passivos na sigla em inglês). Foi com base na análise técnica do grupo, que estudou mais de 20 mil cenários econômicos, que definidos a estratégia de revisão da taxa atuarial e o equacionamento pelo máximo do REG/Replan Saldado e Não Saldado.”

Fachada de reputação

“A FUNCEF segue em esforço contínuo para reverter as dificuldades impostas pela conjuntura, tendo como prioridade a manutenção da saúde financeira dos planos de benefícios. Não é à toa que recebeu da Fitch Ratings, agência internacional de classificação de risco, a chancela de Fundação com elevado padrão na gestão de ativos de Renda Fixa e Variável líquida”

“A Diretoria Executiva da FUNCEF aprovou, em 22 de dezembro, proposta de adesão ao Pacto empresarial pela integridade e contra a corrupção do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. O Pacto foi criado em junho de 2006 e apresenta diretrizes a serem seguidas pelas empresas e entidades signatárias.”

“Foi o primeiro fundo de pensão do país a adotar o Código Amec de Princípios e Deveres dos Investidores Institucionais – Stewardship. A adesão foi aprovada pela Diretoria Executiva em reunião realizada em 16 de fevereiro. Lançado pela em outubro de 2016, o código funciona como uma autorregulação voluntária. Ele reúne um conjunto de princípios e recomendações de governança para investidores institucionais como a FUNCEF.”

“Em outubro de 2017, a Diretoria Executiva aprovou a proposta da Diretoria de Administração para a criação do Grupo de Trabalho do Código Amec de Princípios e Deveres dos Investidores Institucionais - Stewardship, da Amec. Constituído em novembro, o GT levou ao conhecimento da Diretoria Executiva, no início de 2018, um relatório com proposições baseadas na Cartilha Amec. A expectativa é que, em maio, essas proposições sejam apreciadas para posterior implementação.”

“FUNCEF associou-se ao Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e à Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) em dezembro. A Fundação agora integra o Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção do Instituto Ethos, cujo objetivo é apoiar as empresas signatárias a implementar políticas de promoção da integridade e de combate à corrupção. Além disso, passou a usufruir dos benefícios de ser associada ao Instituto Ethos. As iniciativas merecem destaque porque subsidiam o cadastro da FUNCEF como Empresa Pró-Ética, já que ser signatário do Pacto é um dos critérios de avaliação para a obtenção do selo Pró-Ética.”

“A FUNCEF aderiu ao Sistema de Gestão Antissuborno - o ISO 37001, composto por 10 requisitos e 22 recomendações. Tem como objetivo fornecer às organizações um sistema de gestão antissuborno de forma a contribuir, proativamente, para o combate ao suborno, por meio de uma liderança comprometida no estabelecimento de uma cultura de integridade, transparência, abertura e compliance. Ainda, a Política de antissuborno e o sistema de gestão de apoio contribuem para evitar ou mitigar riscos, custos e danos de envolvimento com suborno, promover a confiança por negócios e melhorar a sua reputação”

Complementarmente, buscou-se compreender as passagens contidas nos relatórios e no site da organização sob a ótica da análise retórica. Isto porque, a análise retórica, aplicada as organizações, auxilia na compreensão de como elementos voltados a

explicação, persuasão e recuperação de credibilidade estão presentes nos discursos promovidos pela organização, diante de um evento negativo ocorrido (BRENNAN; MERKL-DAVIES, 2014). Os elementos retóricos analisados foram baseados na retórica aristotélica, conforme tabela 6

Tabela 6 – Elementos retóricos tradicionais

APELO RETÓRICO	CATEGORIA ANALÍTICA
<p><i>Ethos</i></p> <p>Apelo a credibilidade e a confiança ao transmissor da mensagem: ator social da comunicação persuade a plateia remetendo o argumento a qualificação técnica do corpo de gestores, bem como sua experiência (HIGGINS e WALKER; 2012).</p>	<p>Conexão com a plateia pela transmissão de credibilidade e confiança:</p> <p>Semelhança Respeito pelo posicionamento e anseios da audiência Qualificações técnicas específicas Inclinação ao sucesso Autocrítica</p>
<p><i>Logos</i></p> <p>O interlocutor busca a utilização de conceitos relacionados as ciências, principalmente exatas, para o convencimento da audiência, podendo basear-se no “acúmulo de conhecimento científico” (BRENNAN; DAVIES, 2014).</p>	<p>Argumentação pela razão:</p> <p>Apresentação de dados numéricos Apresentação de atividades ligadas ao raciocínio lógico, tecnologia, ciência, evidências empíricas</p>
<p><i>Pathos</i></p> <p>O apelo ao <i>pathos</i> é percebido quando uma organização busca conectar as emoções de sua plateia explicando a tragédia que vivenciou e porque isto aconteceu (MEDEIROS, SILVEIRA; OLIVEIRA, 2018; HIGGINS; WALKER, 2012).</p>	<p>Conexão com a plateia pelo uso de metáforas e meios de identificação:</p> <p>Esportes Saúde e bem-estar Lealdade Amizade Imaginação</p>

A retórica é fundamentada em uma situação, que depende do interlocutor, da audiência e do objetivo da comunicação (BRENNAN; DAVIES, 2014). Assim, a análise pôde ganhar profundidade, entendendo não apenas a interação entre mecanismos linguísticos e estruturas criadas, mas também a situação retórica da organização no momento em que o discurso foi criado.

6. RESULTADOS

Esta seção está dividida em duas subseções. A primeira subseção contém a explicação dos resultados a luz das dimensões agregadas, contribuindo para entender o produto teórico resultante das codificações realizadas, as quais auxiliaram a interpretar a o processo de mudança ocorrido na organização com as crises vivenciadas. A segunda subseção, representa a mudança de apelo persuasivo da organização, analisadas a luz da retórica, realizada com a finalidade de compreender qual foi a estratégia da organização para recuperar sua credibilidade, de acordo com os elementos retóricos analisados. Apesar da teoria dos *accounts*, fachadas organizacionais e da retórica não terem sido utilizadas em conjunto em outros trabalhos, se encontrou, com a utilização delas, potencial explicativo para a situação analisada. Isto porque, essas lentes diferentes permitiram entender três pontos:

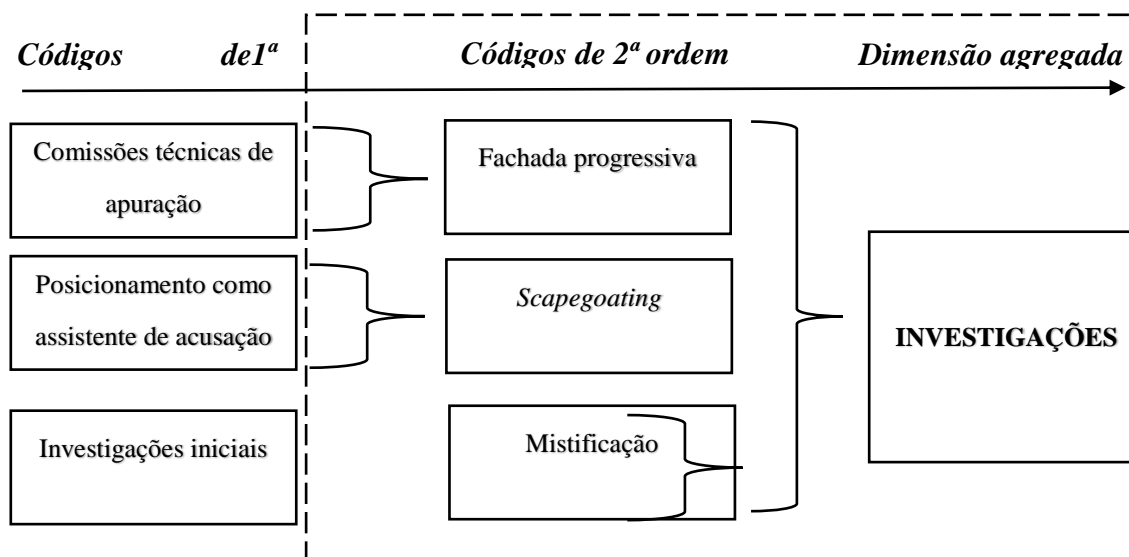
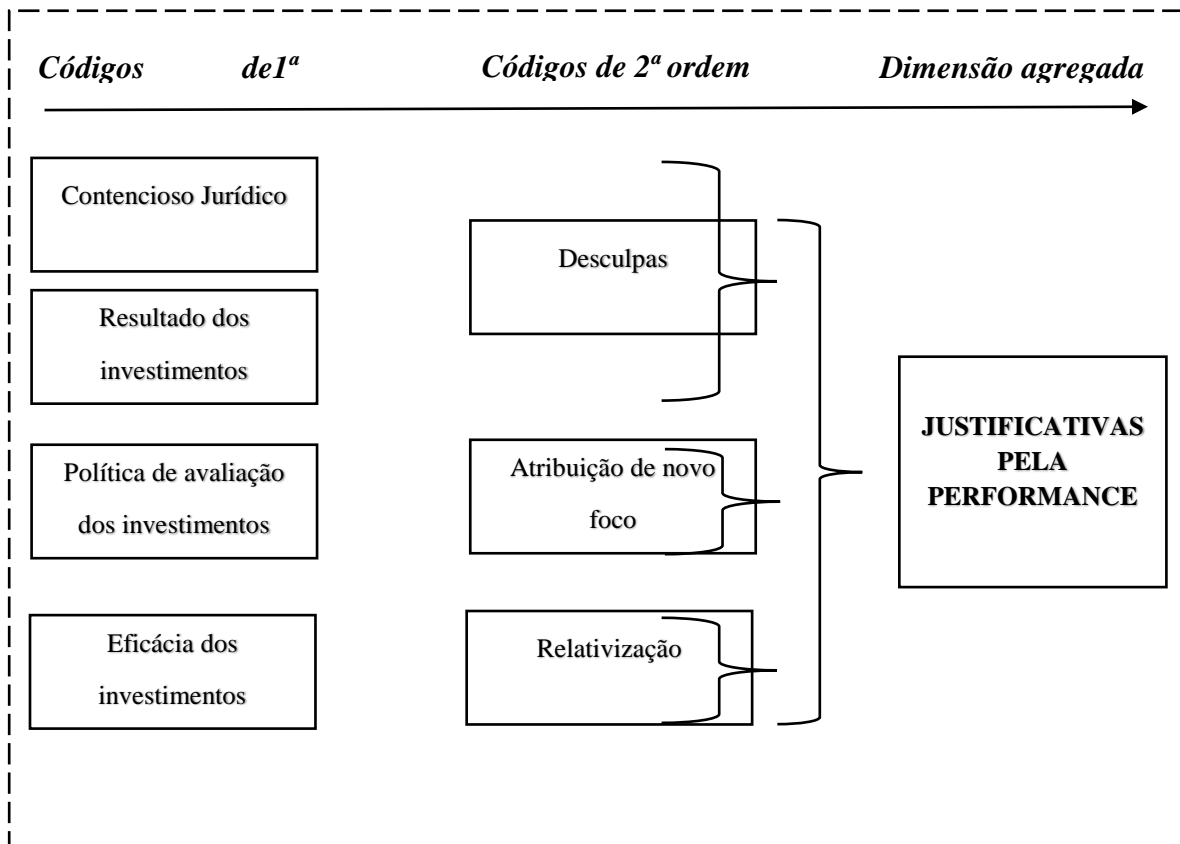
- a) O que a organização criou, em termos de estruturas internas, para retomar sua credibilidade (fachadas organizacionais)
- b) O que a organização discursou, em termos de mecanismos linguísticos, diante das situações controversas que geraram crises e necessidades de justificação (*accounts*)
- c) Qual foi a estratégia persuasiva da organização, utilizada para se conectar com sua audiência, em termos de apelos retóricos utilizados

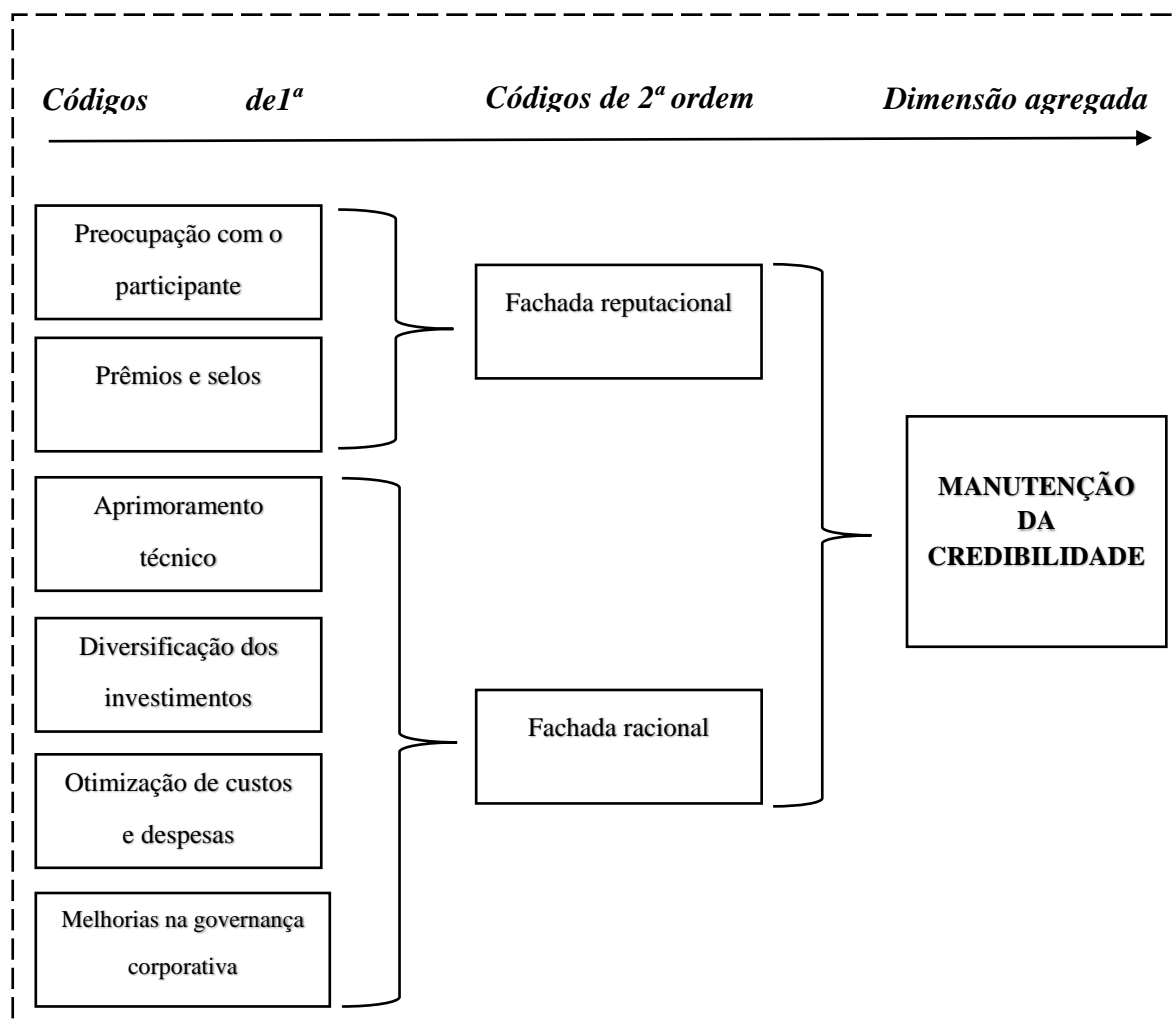
As dimensões agregadas, resultantes dos dois primeiros itens da lista anterior, foram explicadas em subseção a seguir.

6.1 Dimensões agregadas

Conforme exibido na figura 3, foram realizadas as codificações de primeira e segunda ordem, para chegar às dimensões agregadas. Neste trabalho, foram identificadas três dimensões agregadas: justificação da *performance*, investigações e manutenção da credibilidade. A figura 3 evidencia os códigos de primeira ordem, de segunda ordem e as dimensões agregadas, as quais serão explicadas individualmente em subseções apresentadas em sequência da figura.

Figura 3 - Processo de codificação dos dados





6.1.1 Justificativas sobre a performance

O presidente “AB” assumiu a diretoria da Funcef no início de 2011, com a responsabilidade de realizar a gestão de um ativo na ordem de 44 bilhões de reais. O presidente ressaltou que seria uma enorme responsabilidade assumir a fundação, que vinha de consecutivos êxitos em sua política de investimentos, entretanto confiava no cenário econômico que, segundo discurso do presidente em sua posse, se apresentava como “um manancial de oportunidades” em que “bons negócios surgem a cada dia”.

“O meu estilo será o mesmo de sempre: sinceridade e franqueza no trato dos problemas e na construção de alternativas, pois sei que na FUNCEF não

há espaços para mágicas. Sem tergiversações, sem promessas vãs, sem proselitismos, o que ofereço é o compromisso com o trabalho firme e continuado na composição dos conflitos, privilegiando a via da negociação e da construção coletiva. Sob a minha liderança, esta Diretoria trabalhará sem cessar, combinando os melhores resultados dos investimentos com planos cada vez mais justos e adequados” (DISCURSO DE POSSE, 2011).

No primeiro ano sobre comando do presidente AB, a Funcef apresentou resultado atuarial abaixo da meta determinada pelo órgão legislador. Este foi o começo de um período de cinco anos consecutivos em que a organização não foi capaz de atingir a sua meta atuarial. O aumento de processos judiciais, em que a fundação era ré do processo, foi utilizado como uma das causas do resultado desfavorável.

Também chamou a atenção o expressivo aumento do número de processos judiciais movidos contra os planos de benefícios, que resultou numa significativa elevação do provisionamento de recursos para cobertura dos riscos de condenações, o que contribuiu para a ocorrência de resultados negativos no exercício. (RELATÓRIO ANUAL, 2011)

Ressalta-se ainda que o provisionamento do contencioso judicial representava menos de 3% das despesas totais da fundação, mas foi utilizado sucessivamente para explicações sobre o mal desempenho. Ou seja, a gestão admitia que estava atingindo um resultado negativo, mas eximindo sua responsabilidade por ele, direcionando-a a seus participantes. O mecanismo linguístico da desculpa foi identificado nesta narrativa. Adicionalmente, as desculpas também foram encontradas quando o discurso da organização era direcionado a economia, estabelecendo nela os motivos de não ter alcançado a performance desejada

Em 2012, o laudo utilizou premissas mais conservadoras para o preço do minério de ferro, que oscilou substancialmente em 2012 em razão do cenário macroeconômico adverso. Em razão desses fatores, a avaliação da Carteira Ativa II ficou 7% abaixo do valor contabilizado em 2011, com impacto negativo de R\$629 milhões no resultado de 2012. (RELATÓRIO ANUAL, 2012)

“A decorrência dos déficits é de natureza conjuntural e eles estão sujeitos à reversão, observados os movimentos cíclicos da economia brasileira e mundial.” (RELATÓRIO ANUAL, 2013)

Além do *account* da desculpa, foi identificado o *account* de reorientação de foco. Isto porque o discurso da diretoria e dos principais conselhos da fundação estavam concentrados em reestabelecer uma nova métrica temporal para que um resultado fosse considerado bom ou ruim. Os narradores ampliaram a janela de avaliação de seus investimentos. Assim, os resultados de curto prazo deixariam de ser importantes, diminuindo a necessidade de justificativas sobre seus acontecimentos, e a gestão ganharia tempo para atingir os resultados de longo prazo

“A avaliação dessa estratégia deve ser realizada em janelas temporais mais elásticas, visto que o perfil dos investimentos da FUNCEF é de longo prazo e os efeitos de eventos conjunturais, positivos ou negativos, são relativizados, evidenciando se os elementos estruturantes das políticas de investimentos são efetivamente aderentes ao perfil dos compromissos dos planos de benefícios.” (RELATÓRIO ANUAL, 2011)

“Quando analisamos esses resultados em períodos mais extensos, observamos na prática o conceito de “balanceamento de riscos”, ou seja, quando a carteira de investimentos é constituída por uma alocação capaz de capturar boa rentabilidade nos períodos de crescimento econômico e não apresentar resultados negativos nos períodos de crises e turbulências dos mercados de capitais.” (RELATÓRIO ANUAL, 2011)

Mais ainda, no ano de 2012 a diretoria da organização oficializou a ampliação da nova janela temporal para avaliação dos investimentos, materializando o discurso nas práticas da organização.

“Diante deste cenário, a FUNCEF ampliou de um para cinco anos o horizonte das Políticas de Investimentos, aprovadas pelo Conselho Deliberativo em 28 de novembro de 2012. A partir de 2013, as projeções e premissas que norteiam as decisões de investimentos, antes elaboradas anualmente, vislumbrarão um horizonte de cinco anos, mas continuarão a serem revisadas a cada 12 meses para garantir diretrizes alinhadas às mudanças do cenário econômico.” (RELATÓRIO ANUAL, 2012)

Em seus dois primeiros anos de gestão, o presidente AB ainda frisou a eficácia de sua política de investimentos e, mesmo quando os resultados foram negativos, a narrativa construída foi de que a política de investimentos era eficaz, a gestão do patrimônio adequada e promissora

“Os resultados positivos da FUNCEF em 2011 mostram que a adequada gestão dos investimentos e o zelo pelo patrimônio dos cerca de 117 mil participantes permitiram minimizar os efeitos da crise econômica mundial e valorizar o patrimônio da entidade, que saltou de R\$ 43,78 bilhões, em

2010, para cerca de 46,5 bilhões, em dezembro de 2011.” (RELATÓRIO ANUAL, 2011)

“Os números comprovam a eficácia da política de investimentos, que resultou em uma rentabilidade acumulada de 10,69% no ano. O índice, apesar de ter ficado abaixo da meta atuarial de 11,91%, é considerado bom, tendo ficado entre os melhores do sistema de Previdência Complementar.” (RELATÓRIO ANUAL, 2011)

“Graças à capacidade de antever cenários e adaptar as estratégias de investimentos aos movimentos econômicos, o patrimônio da Entidade cresceu 8,5%, e chegou a R\$52 bilhões em dezembro 2012. Os ganhos de investimentos somaram mais de R\$4,3 bilhões, com destaque para a carteira imobiliária que obteve 20,43% de rentabilidade.” (RELATÓRIO ANUAL, 2012)

Os trechos acima caracterizam o *account* de relativização ao tratar a política de investimentos da fundação. Ou seja, a gestão concorda com a existência de um resultado negativo, mas apresenta um contexto geral, de crescimento do ativo, do crescimento do número de participantes e do patrimônio da entidade para amenizar tal resultado. Nesta dimensão agregada, a justificação foi predominantemente de não se responsabilizar, atribuindo a culpa a uma causa externa, amenizando seus resultados por um contexto geral, levando a crer que no longo prazo que os resultados seriam positivos.

6.1.2 Posicionamento sobre as investigações

A Operação *Greenfield* iniciou em 2016, ano que o presidente AB e alguns conselheiros foram substituídos do comando da Funcef. Entretanto, em 2015, o presidente já havia se apresentado para prestar esclarecimentos à justiça. No relatório anual, então, encontra-se uma seção exclusiva chamada de “CPI dos fundos de pensão”, com trecho único, exposto a seguir

“No dia 27 de agosto de 2016, o presidente da FUNCEF, [o presidente AB] falou à Comissão Parlamentar de Inquérito dos Fundos de Pensão, na Câmara dos Deputados, em Brasília. Tratou de temas como rentabilidade, governança, evolução patrimonial, resultados e medidas de adequação dos planos, entre outros. O diretor de Participações Societárias e Imobiliárias da FUNCEF, [O diretor de investimentos], também participou de audiência na CPI, no dia 12 de novembro de 2015, explanando sobre investimentos e processo decisório da Fundação.

O diretor de Participações Societárias e Imobiliárias da FUNCEF, também participou de audiência na CPI, no dia 12 de novembro de 2015,

explanando sobre investimentos e processo decisório da Fundação.”
(RELATÓRIO ANUAL, 2015)

Logo na primeira manifestação oficial da fundação, foi utilizado o mecanismo persuasivo da mistificação, o qual faz com que a situação não fique clara, não sendo exposto o porquê o presidente e diretor foram convocados pela CPI para prestar esclarecimentos. Em seguida, notou-se que a fundação se posicionou como assistente de acusação, ou seja, sua resposta foi se conectar ao ministério público federal para produzir provas contra seus antigos diretores, utilizando assim o *account* do *scapegoating*. A narrativa passa a ser de que todos os esforços cabíveis estavam sendo realizados pela fundação para culpar os responsáveis pelos prejuízos que a fundação sofreu

“Desde o início da Operação *Greenfield*, em setembro de 2016, a posição da Fundação sempre foi a de protagonista, inclusive atuando de forma inédita e pioneira entre os fundos de pensão brasileiros, com desempenho reconhecido pelo Ministério Público, como assistente de acusação. Em outras palavras, a FUNCEF pode apresentar informações e documentos aos procuradores da República que ajudem a sustentar as acusações feitas contra réus nesses processos. A admissão da FUNCEF como assistente de acusação se deu em virtude da mudança na postura proativa da Fundação”
(SITE OFICIAL, 2017)

“Na denúncia aceita, o Ministério Público Federal requer o ressarcimento de R\$ 1,2 bilhão aos cofres da Fundação, o que representa cerca de três vezes o valor lesado, com base em laudos da força tarefa da *Greenfield*. A Fundação também deverá ingressar com pedido de reparação civil e responsabilidade administrativa, a fim de cobrar os prejuízos decorrentes da ação, além de multa compensatória. Esta é a linha que a FUNCEF irá atuar em qualquer denúncia futura decorrente da Operação *Greenfield*.” (SITE OFICIAL, 2017)

“A FUNCEF também se tornou assistente de acusação nas ações de improbidade administrativa na Operação *Greenfield*. “Pedimos o ingresso e fomos aceitos em todos os casos”, conta Paulo Chuery. A ideia é agilizar a reparação de danos e a recuperação patrimonial do que foi perdido em razão dos prejuízos causados pela má gestão de recursos identificados em investimentos apurados nas investigações.” (SITE OFICIAL, 2019)

Somado a adoção de um modelo de apuração até então inexistente, a Funcef contratou um serviço especializado, formando comissões técnicas para levantar possíveis irregularidades nos *valuations* dos investimentos, as quais geraram perdas bilionárias no balanço. As comissões técnicas são exaltadas pelo presidente “CD”, que assumiu em 2016

“Nossa aposta na apuração de investimentos sob suspeita por meio das comissões técnicas e a troca constante de informações com o Ministério Público Federal, do qual a FUNCEF é assistente de acusação, já trouxeram frutos. Os mais visíveis foram o acordo de leniência firmado entre MPF e J&F, que teve impacto positivo de R\$ 1,02 bilhão no balanço, e o ressarcimento de R\$ 37 milhões do administrador do FIP Enseada.”

“Em mais um passo rumo à gestão transparente, a Fundação instalou comissões técnicas para apurar os investimentos da FUNCEF sob investigação da operação *Greenfield*. Fazem parte destas comissões ex-empregados da CAIXA com experiência comprovada em apurações e sindicância”

A formação de uma comissão especializada no combate a corrupção é interpretada como a criação de uma fachada organizacional progressiva, na qual a organização utiliza-se de uma subestrutura para transmitir credibilidade a seus *stakeholders*, demonstrando que sua atuação vai além das normas e regras, investindo em ações inovadoras diante de uma determinada situação (MAROUN, 2018). Complementarmente, notou-se a ausência de uma narrativa destinada a explicar aos *stakeholders* quais foram as políticas internas que se mostraram insuficientes para conter os atos ilícitos que ocorreram na fundação, adicionando assim o *account* silêncio neste período.

Fato é que, durante todo o período analisado a fundação esteve em crise, se não por seus resultados, pelas investigações e desconfiança de seus *stakeholders* a respeito das perdas em seus investimentos e criação de contribuições extraordinárias. Por isso, a última dimensão agregada codificada foi destinada a manutenção da credibilidade.

6.1.3 Manutenção da credibilidade

A gestão da organização buscou firmar sua credibilidade de duas formas: criando estruturas que transmitissem a impressão de que a fundação agia de maneira lógica, conforme os padrões de mercado e criando subestruturas que reforçassem a sua reputação. Assim, nos anos em que a fundação performou abaixo da meta atuarial, sua gestão frisou que apesar dos resultados, estavam sendo criadas novas maneiras de analisar os investimentos, que a governança corporativa estava evoluindo, que os investimentos eram alocados seguindo o racional de diversificação e que os custos e despesas estavam sendo revisados e cortados.

Quanto ao aprimoramento técnico, foram feitas recorrentes menções a nova metodologia de gestão da organização, implementada posteriormente a formação de um comitê específico para a compactação das informações

“Os aprimoramentos embasarão o modelo de gestão estratégica de ativos e passivos (Asset and Liability Management – ALM) e foram estabelecidos por um grupo de trabalho formado por representantes de todas as diretorias da FUNCEF, com a colaboração do Comitê de Assessoramento Técnico de Investimentos da Fundação.” (RELATÓRIO ANUAL, 2012)

“A FUNCEF, primando pelas boas práticas de mercado, pelo quarto ano consecutivo utiliza modelo próprio de gestão integrada de ativos e passivos, do inglês Asset Liability Management (ALM). Esse modelo busca otimizar a aplicação dos recursos patrimoniais de cada plano, dadas as características de seus passivos, cujos prazos de pagamento e os valores dos benefícios a serem pagos têm perfis específicos.” (RELATÓRIO ANUAL, 2013)

Em outros trechos, a gestão também salienta o esforço dispendido em adequar os relatórios de controles internos, pautados em números, os quais embasariam o modelo de governança da organização e seriam importantes para sua política de investimentos

“Também envidaremos esforços para aprimoramento do Relatório de Controles Internos (RCI) da Fundação, com destaque para avaliação da adequação da política de investimentos e da aderência das premissas e hipóteses atuariais à massa dos planos de benefícios administrados pela FUNCEF.” (RELATÓRIO ANUAL, 2012)

“Em 2013, aperfeiçoamos o RCI (Relatório de Controles Internos) que é a prestação de contas desse órgão estatutário e que mostrou claramente os caminhos que trilhamos. Não tenhamos dúvidas de que o rigor no exame dos números da FUNCEF é fator preponderante na eficácia da nossa governança” (RELATÓRIO ANUAL, 2013)

Apesar da narrativa concentrada na metodologia eficaz de gestão dos investimentos e de aprimoramento dos controles internos, o ministério público afirmou que há fortes indícios de que tais investimentos tenham sido realizados baseados no favorecimento econômico de um grupo de empresários aliados ao partido político que indiretamente indicou o presidente “AB” para assumir a Funcef (FORÇA TAREFA *GREENFIELD*, 2016). Desta maneira, o presidente que assumiu a fundação em 2016, orientou parte de seu discurso para frisar a contratação de uma consultoria para efetivamente melhorar a governança corporativa da fundação

“Visando revisar todos os processos internos, a Fundação assinou acordo com a Accenture Strategy. A empresa iniciou um diagnóstico do modelo operacional e organizacional da FUNCEF. A consultoria apresentará um plano de ação com propostas de modernização, reestruturação organizacional, revisão de processos e da governança” (SITE OFICIAL, 2017)

“Os ganhos de governança são um instrumento para atingirmos o nosso objetivo, que é dar uma resposta a uma justíssima demanda dos nossos participantes. Enxergo a FUNCEF uma empresa robusta, transparente e empenhada em fazer valer os interesses de seus participantes, com relevância proporcional ao seu tamanho, como terceiro maior fundo de pensão do país”, concluiu *o presidente*” (SITE OFICIAL, 2018)

Outra parte da criação da fachada racional foi a adoção do corte de custos como maneira da nova gestão evidenciar aos participantes que mudanças estavam sendo realizadas em respeito ao dinheiro que eles têm depositado na fundação

“Eficiência e corte de custos foram as palavras de ordem da FUNCEF em 2016. Medidas de austeridade resultantes de um maior controle de gestão trouxeram ganhos significativos para a Fundação e, por consequência, aos seus participantes.” (RELATÓRIO ANUAL, 2016)

“A Fundação também tem atuado para buscar o corte e eficiência dos gastos. Um bom exemplo disso foi a redução de 31% nas taxas pagas a administradoras de imóveis corporativos na carteira da FUNCEF em relação a 2016 por meio de negociações e substituições” (RELATÓRIO ANUAL, 2018)

Além das fachadas racionais, fachadas reputacionais foram construídas. Nota-se que após ser investigada, a organização buscou filiar-se a iniciativas de combate a corrupção e transparência

“A Diretoria Executiva da FUNCEF aprovou, em 22 de dezembro, proposta de adesão ao Pacto empresarial pela integridade e contra a corrupção do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. O Pacto foi criado em junho de 2006 e apresenta diretrizes a serem seguidas pelas empresas e entidades signatárias.” (RELATÓRIO ANUAL, 2016)

“Foi o primeiro fundo de pensão do país a adotar o Código Amec de Princípios e Deveres dos Investidores Institucionais – Stewardship. A adesão foi aprovada pela Diretoria Executiva em reunião realizada em 16 de fevereiro. Lançado pela em outubro de 2016, o código funciona como uma autorregulação voluntária. Ele reúne um conjunto de princípios e recomendações de governança para investidores institucionais como a FUNCEF.” (RELATÓRIO ANUAL, 2017)

“A FUNCEF aderiu ao Sistema de Gestão Antissuborno - o ISO 37001, composto por 10 requisitos e 22 recomendações. Tem como objetivo fornecer às organizações um sistema de gestão antissuborno de forma a contribuir, proativamente, para o combate ao suborno, por meio de uma liderança comprometida no estabelecimento de uma cultura de integridade, transparência, abertura e compliance. Ainda, a Política de antissuborno e o sistema de gestão de apoio contribuem para evitar ou mitigar riscos, custos e danos de envolvimento com suborno, promover a confiança por negócios e melhorar a sua reputação.” (SITE OFICIAL, 2017)

Nos relatórios anuais seguintes, também foram apresentadas pesquisa de satisfação com os pensionistas, e exposições que visam demonstrar o cuidado da fundação com a sociedade, como por exemplo, a conquista do selo pró equidade de gênero e raça em parceria junto a ONU mulheres, visando reparar a imagem da entidade e conecta-la com responsabilidade social. Complementarmente, a fundação estabeleceu uma narrativa de preocupação com os aposentados e combate ao déficit e as contribuições extraordinárias

O ano de 2017 representou um avanço na situação dos planos de benefícios administrados pela FUNCEF considerando que o deficit recuou significativamente nesse exercício, não havendo necessidade de novo equacionamento, o que sobrecarregaria ainda mais os participantes, assistidos e a Patrocinadora, mas a meta a ser perseguida é o atingimento de superávits suficientes para estancar os equacionamentos. Também houve avanços na governança, na transparência e nos controles internos da Fundação, mas ainda há um longo caminho a percorrer, principalmente em comunicar-se de forma simples e clara com as várias gerações que compõe seu principal público alvo que são os participantes e assistidos. (RELATÓRIO ANUAL, 2017)

“O diretor de Benefícios reeleito, frisou que a missão da FUNCEF prevê, entre outras atribuições, a promoção de qualidade de vida dos participantes. "Foram quatro anos de muita luta. Temos hoje uma política de investimentos mais próxima das realidades dos planos e ainda a obrigação de levar a FUNCEF para resolver a questão dos equacionamentos", afirmou.” (SITE OFICIAL, 2018)

“O ressarcimento da FUNCEF responde a um anseio legítimo dos nossos participantes. Não abriremos mão de buscar os as reparações a que a Fundação tem direito pelos meios cabíveis e de defender a imagem da Fundação”, afirmou o presidente da FUNCE.” (SITE OFICIAL, 2018)

Mais importante ainda: a FUNCEF é o único fundo de pensão do país que oferece ao seu participante um comparativo com as demais entidades sistematicamente importantes do setor de previdência complementar. “Oferecemos dados desde 2016 naquilo que é cabível comparar. Isso porque entendemos que apenas oferecer um conjunto de números não significa necessariamente transparência” (SITE OFICIAL, 2019)

6.2 A mudança no apelo persuasivo

As diferentes crises vivenciadas pela organização permitiram com que a gestão adotasse diferentes estratégias discursivas para que suas atitudes fizessem sentido perante sua audiência. O primeiro passo adotado para entender as estratégias adotadas foi a criação da tabela 7, a qual demonstra como as passagens do site e do relatório anual foram codificadas a luz da análise retórica

Tabela 7 - Codificação dos apelos retóricos

Apelo retórico	Passagens do relatório anual e site oficial
Logos	<p>“Entretanto, a FUNCEF conseguiu mitigar os efeitos da crise em seus investimentos adotando estratégias de alocações adequadas à conjuntura. Foi um trabalho permanente para diminuir a exposição aos riscos e garantir mais rentabilidade.”</p> <p>“Foram organizados Grupos de Trabalho para avaliar as teses utilizadas na defesa da Fundação em seus processos por todo país, a fim de uniformizá-las, e debater as soluções de temas comuns a todos os escritórios parceiros da Fundação pelo Brasil. Desde 2004, a quantidade de ações contra os planos de benefícios que a FUNCEF administra cresceu 288%. Atualmente, a Fundação responde a mais de 17 mil processos movidos contra os planos.”</p> <p>“Os aprimoramentos embasarão o modelo de gestão estratégica de ativos e passivos (Asset and Liability Management – ALM) e foram estabelecidos por um grupo de trabalho formado por representantes de todas as diretorias da FUNCEF, com a colaboração do Comitê de Assessoramento Técnico de Investimentos da Fundação. De julho a novembro de 2012, foram realizados seis seminários para a definição das premissas de retorno e risco para a macroalocação de 2013-2017.”</p> <p>“Outras ações estratégicas para a segurança da FUNCEF, em 2012, foram a otimização das despesas administrativas e a realização do primeiro ciclo de mapeamento de riscos e controles, a fim de mitigar qualquer tipo de fragilidade que comprometa a missão principal da FUNCEF: o pagamento dos benefícios”</p> <p>“Também envidaremos esforços para aprimoramento do Relatório de Controles Internos (RCI) da Fundação, com destaque para avaliação da adequação da política de investimentos e da aderência das premissas e hipóteses atuariais à massa dos planos de benefícios administrados pela FUNCEF.”</p> <p>“A estratégia é continuar o processo de diversificação das carteiras própria e terceirizada, reduzindo a correlação com os índices de mercado, que atualmente apresentam uma elevada concentração em setores que não representam a dinâmica real da economia brasileira”</p> <p>“A performance da Fundação ao longo dos anos confirma uma estratégia de investimentos conservadora regulada pelo equilíbrio e rigor técnico, minimizando os efeitos da conjuntura adversa. A gestão adequada permitiu uma evolução considerável nos Ativos Totais dos planos que saíram de R\$ 52 bilhões em 2012 para R\$55,4</p>

bilhões em 2013. Ao longo de dez anos a FUNCEF alcançou 418,27% em rentabilidade, o que permitiu alocar cerca de R\$ 19 bilhões em medidas prudenciais nos planos administrados.”

“2014 foi outro ano de baixo desempenho econômico da economia mundial, situação que impactou os resultados da FUNCEF, nos diversos segmentos de investimentos. Os resultados também foram afetados pelo crescimento das provisões para cobertura do contencioso judicial, decorrente de ações movidas por participantes e assistidos contra os planos de benefícios.”

“A alta da inflação e o desequilíbrio das contas públicas ocasionaram queda no crescimento econômico, agravada pela forte crise política que se instalou no país, inviabilizando a articulação necessária para que os ajustes monetários e fiscais pudessem ser enfrentados.”

Ethos

“A FUNCEF adota, desde 7 de maio de 2015, o novo Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, documento que resulta do acúmulo de experiência da Fundação como investidora institucional em permanente busca por inovações na gestão de participações acionárias. O modelo é um aperfeiçoamento do Manual de Governança”

“Destaque, também, para a aprovação do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa – FUNCEF, que pretende elevar o grau de maturidade da gestão e governança das empresas investidas e da própria Fundação, por meio da agregação de práticas que possam alicerçar resultados sustentáveis no longo prazo, ajustados a níveis de riscos adequados.”

“Foi o primeiro fundo de pensão do país a adotar o Código Amec de Princípios e Deveres dos Investidores Institucionais – Stewardship. A adesão foi aprovada pela Diretoria Executiva em reunião realizada em 16 de fevereiro.

“Lançado pela em outubro de 2016, o código funciona como uma autorregulação voluntária. Ele reúne um conjunto de princípios e recomendações de governança para investidores institucionais como a FUNCEF.”

“Pioneira entre os fundos de pensão como assistente de acusação na Operação *Greenfield*, a FUNCEF tem participado com voz ativa nas audiências criminais que apuram os fatos investigados na ação deflagrada pela Polícia Federal e pelo Ministério Público Federal em 2016.”

“A Diretoria Executiva da FUNCEF aprovou, em 22 de dezembro, proposta de adesão ao Pacto empresarial pela integridade e contra a corrupção do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. O Pacto foi criado em junho de 2006 e apresenta diretrizes a serem seguidas pelas empresas e entidades signatárias.”

“Em outubro de 2017, a Diretoria Executiva aprovou a proposta da Diretoria de Administração para a criação do Grupo de Trabalho do Código Amec de Princípios e Deveres dos Investidores Institucionais - Stewardship, da Amec. Constituído em novembro, o GT levou ao conhecimento da Diretoria Executiva, no início de 2018, um relatório com proposições baseadas na Cartilha Amec. A expectativa é que, em maio, essas proposições sejam apreciadas para posterior implementação.”

Pathos

“No interesse dos participantes, defendemos com a Previc a paridade contributiva no equacionamento do REG/Replan referente a 2015. Nosso argumento foi aceito pelo órgão regular quanto à modalidade Saldada, que resultou em Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), um acordo que pouquíssimas entidades já obtiveram. Neste momento, participamos de discussão sobre o REG/ Replan Não Saldado que envolve várias partes interessadas”

“Também houve avanços na governança, na transparência e nos controles internos da Fundação, mas ainda há um longo caminho a percorrer, principalmente em comunicar-se de forma simples e clara com as várias gerações que compõe seu principal público alvo que são os participantes e assistidos.”

“Em mais um passo rumo à gestão transparente, a Fundação instalou comissões técnicas para apurar os investimentos da FUNCEF sob investigação da operação *Greenfield*. Fazem parte destas comissões ex-empregados da CAIXA com experiência comprovada em apurações e sindicância”

“Desde o início da Operação *Greenfield*, em setembro de 2016, a posição da Fundação sempre foi a de protagonista, inclusive atuando de forma inédita e pioneira entre os fundos de pensão brasileiros, com desempenho reconhecido pelo Ministério Público, como assistente de acusação. Em outras palavras, a FUNCEF pode apresentar informações e documentos aos procuradores da República que ajudem a sustentar as acusações feitas contra réus nesses processos. A admissão da FUNCEF como assistente de acusação se deu em virtude da mudança na postura proativa da Fundação”

“O mais importante na estrutura de governança de uma entidade fechada é o alinhamento de objetivos, para trabalhar na direção de alcançar o objetivo principal que é o pagamento dos benefícios dos participantes”

“Aprovação da Política de Transparência, atualmente em implantação, visando qualificar sua atuação em prol dos participantes”

“O diretor de Benefícios reeleito, frisou que a missão da FUNCEF prevê, entre outras atribuições, a promoção de qualidade de vida dos participantes. "Foram quatro anos de muita luta. Temos hoje uma política de investimentos mais próxima das realidades dos planos e ainda a obrigação de levar a FUNCEF para resolver a questão dos equacionamentos”

“O mais importante na estrutura de governança de uma entidade fechada é o alinhamento de objetivos, para trabalhar na direção de alcançar o objetivo principal que é o pagamento dos benefícios dos participantes”

Três componentes devem ser analisados na análise retórica: interlocutor, audiência e proposta do discurso realizado, para assim entender a situação retórica vivenciada pela organização (MERKL-DAVIES; BRENNAN, 2014). Neste sentido, os dois próximos subitens esclarecem a situação retórica vivenciada pela organização durante este período.

6.2.1 Situação retórica do primeiro período

Interlocutor

O principal interlocutor do período é o presidente AB, o qual foi indicado no início de 2011 pela Caixa Econômica Federal a presidente da Funcef. No início de 2015 o diretor foi cancelado pela patrocinadora para continuar sua gestão, uma espécie de reeleição, chamada nos fundos de pensão de recondução. Entretanto, no início de 2016, com as investigações sob suspeita de gestão temerária e fraudulenta, o presidente e os principais diretores da organização foram afastados do cargo.

Audiência

Em 2011, quando a gestão do presidente AB iniciou, a fundação vinha de resultados positivos. Em seu discurso de posse, o presidente frisou os desafios em gerir uma fundação com mais de cem mil integrantes, mas fundamentou sua tranquilidade em alcançar bons resultados tanto no cenário macroeconômico favorável quanto nos avanços de governança corporativa que foram, segundo o presidente, alcançados nas gestões anteriores da fundação.

Entretanto, durante os quatro primeiros anos de seu mandato, a Funcef não atingiu resultados atuariais positivos, criando assim um *déficit* nos resultados da fundação. Apesar disso, o número de integrantes da fundação aumentou de cerca de 117 mil participantes em 2011 para 137 mil participantes em 2015. Ressalta-se ainda a criação de contribuições extraordinárias neste período, nas quais os participantes arcam como *déficit* gerado pelos investimentos do fundo, com redução de sua aposentadoria ou de suas contribuições.

Apesar da recondução do presidente para exercer mais quatro anos de cargo, ocorrida em 2015, no início de 2016 a gestão foi afastada da fundação, devido as investigações do ministério público.

Proposta do discurso

As passagens extraídas do relatório anual remetem a existência de dois apelos retóricos: *logos* e *ethos*. A utilização do apelo retórico *logos* foi para evidenciar que as técnicas de investimentos realizada pela fundação estavam de acordo com as práticas de mercado

“Entretanto, a FUNCEF conseguiu mitigar os efeitos da crise em seus investimentos adotando estratégias de alocações adequadas à conjuntura. Foi um trabalho permanente para diminuir a exposição aos riscos e garantir mais rentabilidade.” (RELATÓRIO ANUAL - 2011)

“A estratégia é continuar o processo de diversificação das carteiras própria e terceirizada, reduzindo a correlação com os índices de mercado, que atualmente apresentam uma elevada concentração em setores que não representam a dinâmica real da economia brasileira” (RELATÓRIO ANUAL – 2013)

Ainda, a fundação buscou credenciar essas técnicas com o apelo retórico ao *ethos*, mostrando os prêmios que conquistou pela assertividade na previsão de variáveis macroeconômicas e iniciativas para melhoria de governança corporativa

“A FUNCEF ganhou o prêmio Destaque Agência Estado Projeções, nas categorias Top Geral (10º lugar) e Top Básico (4º lugar), como instituição que apresentou projeções de indicadores econômicos mais próximas do efetivo resultado em 2010. A Fundação foi a primeira entidade fechada de previdência complementar a ser laureada nesta premiação, em que concorreram 90 grandes instituições brasileiras entre bancos, gestores de recursos de terceiros, corretoras, consultorias e instituições de ensino.”

“Destaque, também, para a aprovação do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa – FUNCEF, que pretende elevar o grau de maturidade da gestão e governança das empresas investidas e da própria Fundação, por meio da agregação de práticas que possam alicerçar resultados sustentáveis no longo prazo, ajustados a níveis de riscos adequados.”

O uso desses dois elementos retóricos no discurso, diante da situação exposta, foi interpretado como uma busca da gestão por credibilizar suas ações mesmo quando os

resultados não foram positivos. A estratégia adotada foi diferente de se responsabilizar pelos resultados, tornando a responsabilidade pelos baixos desempenhos pessoal e direcionada a economia do país. Com isso, a proposta do discurso foi interpretada como fundamentada na narrativa de que os resultados poderiam ter sido piores caso as técnicas de gestão adotadas pela organização não fossem tão sofisticadas quanto eram.

6.2.2 Situação retórica do segundo período

Interlocutor

Com a mudança de gestão ocorrida em virtude das investigações, o presidente CD assumiu a fundação, juntamente com novos diretores, com a missão de fortalecer práticas de governanças corporativas e rever as políticas de investimento da fundação.

Audiência

O diretor de benefícios, ao apresentar os resultados de 2016, reforçou que apesar dos integrantes da organização terem dúvidas sobre a sobrevivência do fundo de pensão, a organização era sólida e teria capacidade de pagar seus benefícios. Isto denota a crise de credibilidade que a nova diretoria passou a enfrentar. A audiência era formada majoritariamente por pessoas que tiveram sua aposentadoria diminuída pelas contribuições extraordinárias e que viram que os investimentos que causaram as contribuições poderiam ter sido fruto de gestão temerária e fraudulenta.

Proposta do discurso:

As justificativas apresentadas pela antiga gestão, de que os investimentos eram realizados por critérios técnicos passaram a perder credibilidade frente aos participantes da fundação. A nova gestão tinha o desafio de enfrentar essa situação. O apelo retórico ao *pathos* foi utilizado neste período para estabelecer um sentimento de empatia da organização para com seus participantes.

“O mais importante na estrutura de governança de uma entidade fechada é o alinhamento de objetivos, para trabalhar na direção de alcançar o objetivo principal que é o pagamento dos benefícios dos participantes”

“O diretor de Benefícios reeleito, frisou que a missão da FUNCEF prevê, entre outras atribuições, a promoção de qualidade de vida dos participantes.

"Foram quatro anos de muita luta. Temos hoje uma política de investimentos mais próxima das realidades dos planos e ainda a obrigação de levar a FUNCEF para resolver a questão dos equacionamentos"

O uso do apelo retórico *ethos* também foi identificado, pela busca da nova gestão a retomar credibilidade com a associação a órgãos de transparência, combate a práticas fraudulentas e adequação da governança corporativa.

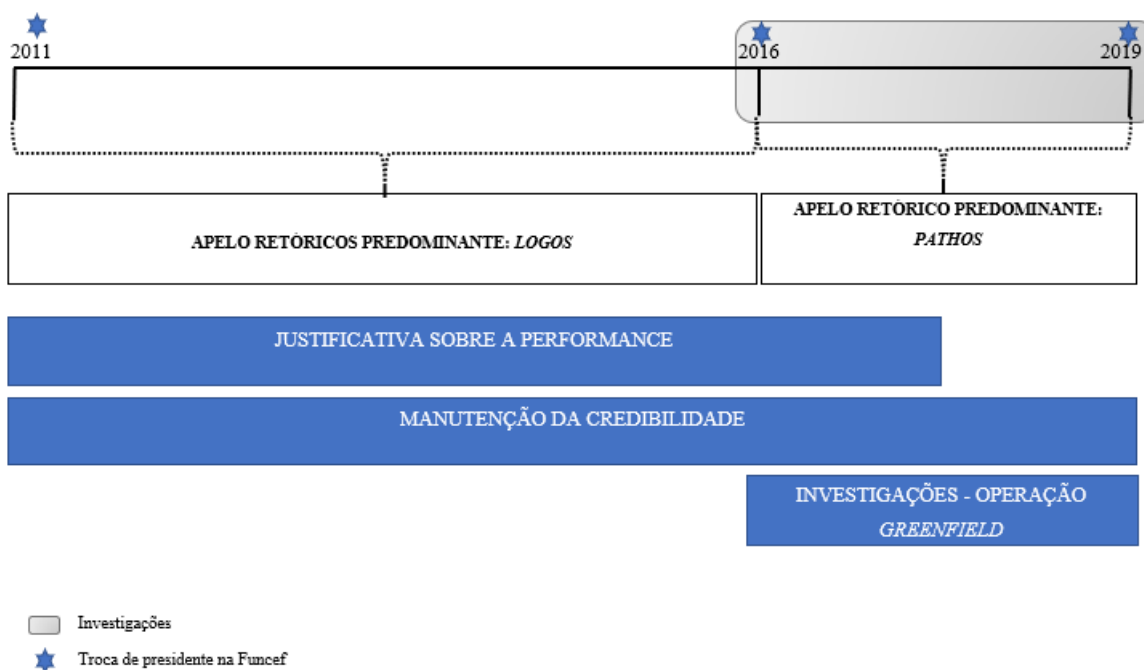
“FUNCEF associou-se ao Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e à Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) em dezembro.

A Fundação agora integra o Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção do Instituto Ethos, cujo objetivo é apoiar as empresas signatárias a implementar políticas de promoção da integridade e de combate à corrupção. Além disso, passou a usufruir dos benefícios de ser associada ao Instituto Ethos. As iniciativas merecem destaque porque subsidiam o cadastro da FUNCEF como Empresa Pró-Ética, já que ser signatário do Pacto é um dos critérios de avaliação para a obtenção do selo Pró-Ética.”

“A FUNCEF aderiu ao Sistema de Gestão Antissuborno - o ISO 37001, composto por 10 requisitos e 22 recomendações. Tem como objetivo fornecer às organizações um sistema de gestão antissuborno de forma a contribuir, proativamente, para o combate ao suborno, por meio de uma liderança comprometida no estabelecimento de uma cultura de integridade, transparência, abertura e compliance. Ainda, a Política de antissuborno e o sistema de gestão de apoio contribuem para evitar ou mitigar riscos, custos e danos de envolvimento com suborno, promover a confiança por negócios e melhorar a sua reputação.”

A proposta dos interlocutores com o discurso realizado era de recuperar a credibilidade com os participantes. Para isto, se dispuseram a ser assistentes de acusação do ministério público, investido parte dos recursos internos na contratação de pessoas especializadas no combate a corrupção para que contribuíssem com o ministério público. A figura 4 evidencia os apelos retóricos e dimensões agregadas em função do período analisado.

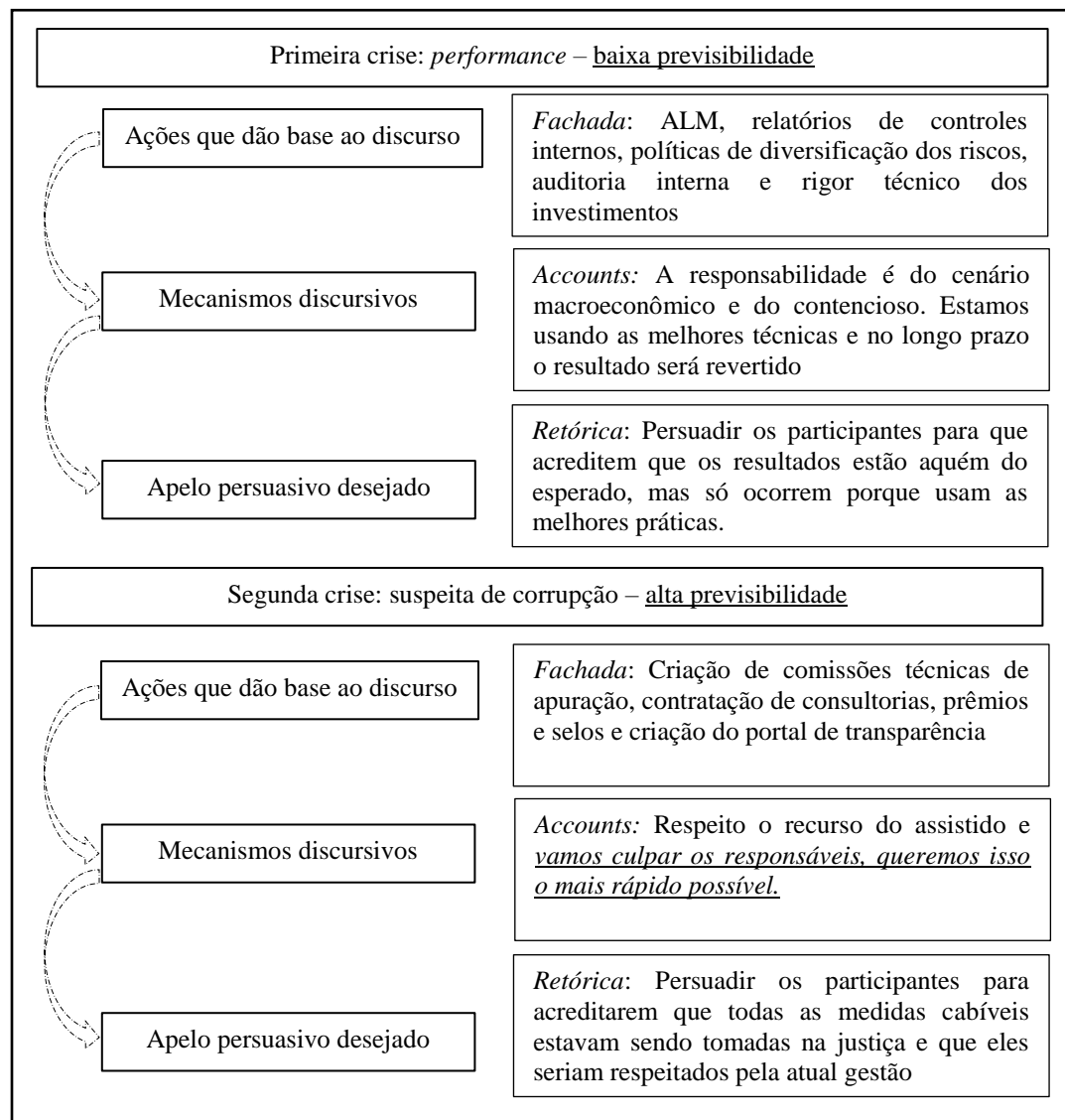
Figura 4 - Apelos retóricos e dimensões agregadas



7. DISCUSSÃO

A história da primeira crise vivenciada pela fundação, a crise de performance (2011-2015), por si só, não traz novidades a literatura. A gestão da organização embasa sua estratégia argumentativa, fundamentalmente, na responsabilização externa pelo seu baixo resultado. O cenário macroeconômico, que antes era considerado um manancial de oportunidades, passa a ser desculpa para o não atingimento da meta atuarial. A figura 5 evidencia as respostas dadas pela gestão nas duas crises vivenciadas pela organização.

Figura 5 - Respostas da fundação frente às crises vivenciadas

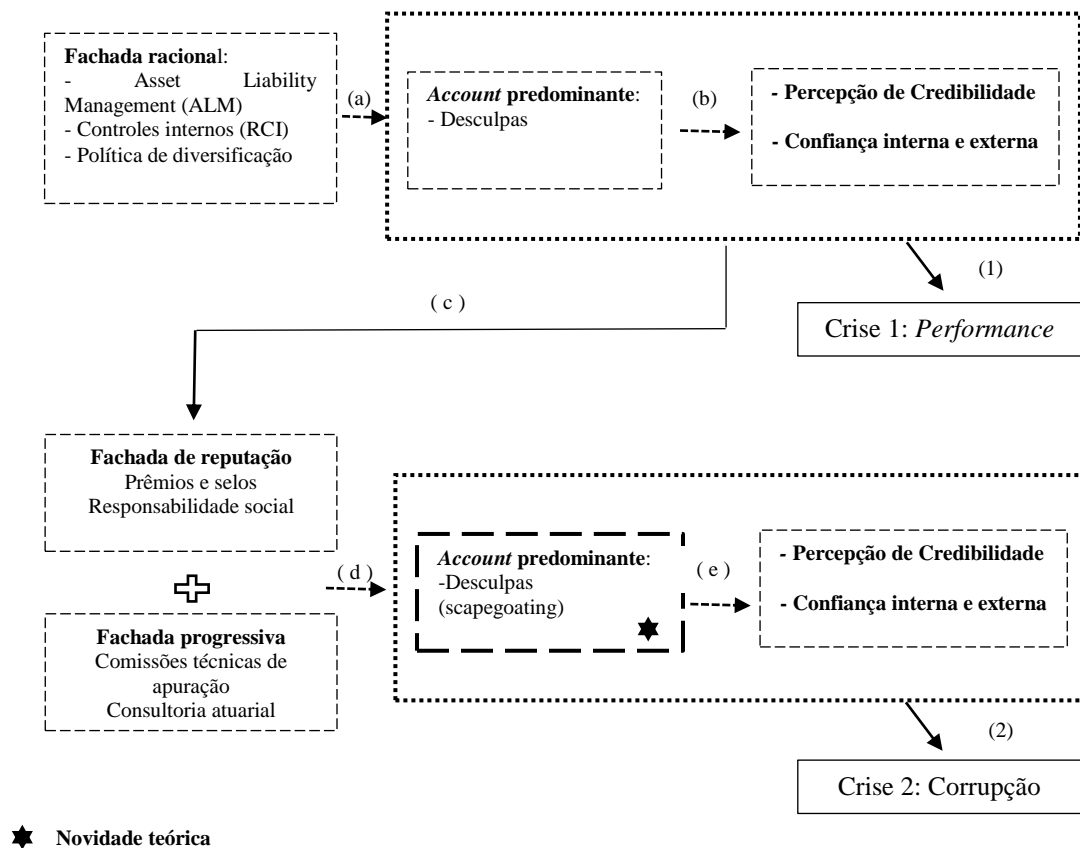


Este trabalho passa a ter contribuições teóricas, no segundo período analisado, após mudança de discurso da organização. A nova gestão utilizou *accounts* sustentando um argumento de respeito ao recurso dos assistidos, com as fachadas de restauração da legitimidade, via aumento de reputação. Tais medidas parecem ir de encontro com o conceito de crise de alta previsibilidade, proposta por Elsbach (2001).

Entretanto, ao analisar o contexto organizacional, é possível, neste caso, entender a previsibilidade da crise de maneiras diferentes. Por um lado, a crise foi causada em decorrência dos investimentos feitos dentro da fundação, por profissionais da fundação, e por essas características teriam um alto nível de previsibilidade, segundo Elsbach (2001). Por outro lado, Nadler (2004) entende que crises internas, derivadas de descobertas de fraude, envolvendo ou não a demissão de gestores, podem ser consideradas como crises inesperadas, abruptas. Foi preciso então, antes de compreender o nível de previsibilidade da crise, entender as tensões particulares ocorridas no caso para compreender os mecanismos linguísticos adotados na narrativa da organização.

Assim, apesar do discurso da gestão ter sido fundamentado na busca pela conexão emocional com a audiência na segunda crise analisada, via apelo a empatia, ela não se responsabilizou pelos investimentos investigados pelo ministério público federal. A nova gestão utilizou o *account* do *scapegoating* para atribuir a culpa as pessoas investigadas por investimentos irregulares, permitindo que ela passasse a participar como uma parte acusadora no processo. A figura 6 é uma expansão do quadro criado por Elsbach (2001), aplicado a este caso. Isto porque, além de analisar a disposição dos *accounts*, a figura 6 evidencia como as fachadas organizacionais embasaram os *accounts* e como a organização deu sentido a sua estratégia persuasiva.

Figura 6 - Estruturas internas, inclinação persuasiva e o discurso



As fachadas racionais foram criadas pela organização para sustentar a argumentação de que a fundação utilizava procedimentos técnicos para as escolhas de alocação de recursos. Dessa forma, a relação exemplificada por (a) evidencia a busca da gestão em implementar estruturas que transmitissem uma aparência de legitimidade, como por exemplo, novos mecanismos de controle interno e programas específicos de gestão de ativos e passivos. Isso se configura como um acréscimo no quadro teórico de Elsbach (2001), realizado com o intuito de observar as ações que embasam o discurso.

Posteriormente, em (b), entende-se que a narrativa realizada pela empresa, com a dominância do *account* de desculpas, enfatizou que o cenário macroeconômico não foi favorável, mas que os resultados poderiam ser piores caso as ações técnicas não tivessem sido tomadas, manifestando o apelo retórico *logos*, em que se busca o convencimento pelo

uso da racionalidade. A relação expressa em (1) é a mesma descrita por Elsbach (2001) como uma crise de baixa previsibilidade, a qual leva a audiência a crer que sua decorrência se deu por motivos que não estavam no controle da organização.

Logo que foi divulgado o início das investigações sobre irregularidades na gestão, a organização trocou seus representantes, os quais criaram algumas estruturas internas para recuperação de legitimidade (c). Entre elas, comissões internas de apuração técnica, contratação de consultorias atuariais e aumento de responsabilidade social. Tais mecanismos deram sustentação ao discurso de colaboração irrestrita com o ministério público, enfatizando uma postura de acusação aos seus antigos gestores e de respeito ao recurso dos participantes (d). Essa linha de discurso representava os anseios dos assistidos da fundação, em busca de justiça e reparação financeira. Neste caso, o *account* predominante encontrado foi o de *scapegoating*, com o qual a organização buscava direcionar os erros cometidos à sua antiga gestão, criando empatia com sua audiência (e). O uso do *scapegoating* na dinâmica de argumentação é uma contribuição feita a literatura, visto que evidencia que mesmo em um cenário cuja crise é considerada de alta previsibilidade, a estratégia persuasiva adotada pela gestão pode ser realizada com o uso de desculpas, macro categoria do *scapegoating*, apresentando uma nova perspectiva para (2).

Neste caso, as desculpas foram utilizadas como estratégia argumentativa tanto para a crise de baixa previsibilidade quanto para a crise de alta previsibilidade. Mesmo que em (2) a gestão estivesse se conectando com seu público alvo via empatia e preocupação, e que a crise tenha sido causada por ações internas a organização (os dois principais pontos considerados por Elsbach (2001) como uma crise de alta previsibilidade), quando ocorreu a troca de gestão da empresa, novos atores sociais surgiram. Eles utilizaram a estratégia de argumentação de uma crise de alta previsibilidade (apelo ao *pathos*) fazendo com que essa crise, para esses atores, fosse desconhecida, passando a trata-la como uma crise de baixa previsibilidade (cujos mecanismos discursivos se fundamentam nas desculpas).

Assim, a estratégia de convencimento da gestão buscou que sua audiência a visse como um “papel em branco”, tendo legitimidade para tomar decisões, buscando o melhor para a organização. Para isso, a gestão passou a replicar o discurso de seus *stakeholders*,

ênfatizando sua postura de acusação e colabora o irrestrita com a produ o de provas, a fim de que todos os lesados pudessem ser reparados financeiramente.

Este estudo ampliou o conhecimento sobre a manifesta o dos *accounts* em cenários de crise, conforme lacuna percebida por Ingvarsson e Frangz n (2017). Isto foi feito evidenciando uma situa o empírica na qual o uso de um *account* foi diferente do quadro teórico que relacionava o uso dos *accounts* com uma crise vivenciada pela organiza o. Conforme lacuna apontada por Torsello e Venard (2016), era necessário aumentar o conhecimento sobre como tensões particulares podem afetar a narrativa criada pela organiza o.

Neste sentido, observou-se que os mecanismos discursivos da organiza o foram alterados quando a gestão foi trocada. A tensão relacionada a *performance*, somado as tensões relacionadas a investiga es sobre corrup o, contribuíram para que a nova gestão da organiza o adotasse uma estratégia persuasiva diferente de seus antecessores. Os novos gestores usaram a empatia com o participante da funda o como forma de se conectar com sua audiência. Assim, observou-se que quando uma nova gestão assume uma organiza o, diante de um cenário de corrup o, ela pode querer ser vista como um “papel em branco”, a fim de ter legitimidade para adotar suas a es. Isto aumenta o conhecimento sobre as estratégias persuasivas que uma organiza o cria para legitimar suas a es, lacuna percebida por Breit (2010).

8. CONCLUSÃO

Com este estudo, buscou-se contribuir para que o conhecimento sobre como a narrativa de uma organização é criada diante de um esquema de corrupção. Para isso, foram analisados os relatórios anuais de nove anos da organização estudada, bem como as notícias divulgadas em seu site oficial, tendo assim *corpus* para identificar o discurso criado pela organização. Diante dos dados, seguiu-se com um estudo qualitativo, que aprofundou o conhecimento sobre como uma estratégia persuasiva é disposta diante da suspeita de corrupção.

Isto porque, observou-se que quando a organização trocou a gestão, alterando os interlocutores, a narrativa mudou quanto aos seus mecanismos linguísticos dispostos, bem como as ações tomadas em busca de legitimidade e também quanto a estratégia de persuasão utilizada pela organização. A alteração nos mecanismos linguísticos adotados para explicar uma crise de alta previsibilidade foi exposta a luz do quadro desenvolvido por Elsbach (2001). Isto porque, o quadro de Elsbach (2001) apontava para a auto responsabilização da organização, seguida de justificativas plausíveis e da conexão com a audiência pela emoção. Todavia, observou-se neste caso que a nova gestão colocou a organização em posição de vítima do escândalo de corrupção, alocando recursos para contribuir com a produção de provas junto ao ministério público, a fim de que seus *stakeholders* recebam a reparação financeira. Esta observação empírica contribuí com a lacuna levantada por Ingvarsson e Franzén (2017), a qual demanda por mais conhecimento em como os mecanismos linguísticos são dispostos em um cenário de crise.

Os resultados encontrados neste trabalho podem orientar demais esforços de pesquisadores orientados a ampliar o conhecimento sobre como as narrativas são construídas no contexto da corrupção. Isto porque, foi apresentada uma estratégia discursiva diferente diante do cenário de corrupção. Essa estratégia discursiva ainda não havia sido encontrada na literatura. Assim, a maneira com que a gestão criou a narrativa diante das tensões específicas que a organização vivenciou trazem contribuições que mostram como os mecanismos linguísticos podem ser adotados de uma maneira diferente na busca pela legitimidade da organização. Ressalta-se que para compreender se a

narrativa criada convenceu os *stakeholders*, é necessário observar o caso por mais tempo, visto que o período da crise dois ainda está em curso.

É necessário ressaltar as limitações dos resultados encontrados por este estudo. Apesar de seguir a metodologia adotada, o trabalho possui as limitações inerentes a uma pesquisa qualitativa. Em relação a isso, foi seguido criteriosamente o processo de condensação e exibição dos dados, proposta por Miles e Huberman (1994), além das codificações realizadas inicialmente por Gioia (1991), garantindo que este trabalho não derivasse apenas da subjetividade do autor. A análise retórica foi realizada de acordo com a situação retórica e os elementos foram codificados seguindo os elementos tradicionais da retórica.

Para contribuir com a compreensão de como o discurso é realizado no contexto da corrupção, futuros pesquisadores podem aumentar o conhecimento sobre a atuação do interlocutor diante das tensões particulares vivenciadas. Isto porque, apesar de o promotor da mensagem ser essencial para a compreensão da situação retórica (Brennan e Merkl-Davies, 2014), pouco se tem conhecimento sobre como novos gestores, que assumem o controle da organização em um cenário de corrupção, fundamentam a criação de sentido de seu discurso. Pesquisas futuras podem também ser orientadas a este caso, buscando entender o sentimento dos participantes da organização diante dos diferentes posicionamentos realizados pela fundação. Entender os mecanismos linguísticos adotados, observando a reação dos participantes da fundação, pode contribuir para que se aumente o conhecimento sobre a efetividade do discurso adotado, ampliando o conhecimento sobre o discurso no cenário de corrupção, lacuna previamente percebida pro Breit (2010).

APÊNDICE A – INVESTIMENTOS DA FUNCEF INVESTIGADOS

INVESTIMENTO	MOTIVO DA INVESTIGAÇÃO	DOCUMENTO DO MPF	PREJUÍZO ESTIMADO
FIP CEVIX	Gestão temerária e fraudulenta, por meio de <i>valuations</i> irreais, sobre precificadas, na análise da Cevix Energias Renováveis S/A	Relatório da <i>Greenfield</i> e Polícia Federal - 1ª Temporada - 2016 (item 2.1)	270 milhões de reais
FIP Multiner	Investimento realizado fraudulentamente, por meio de um parecer de uma consultoria "fantasma"	Relatório da <i>Greenfield</i> e Polícia Federal - 1ª Temporada - 2016 (item 2.2)	102 milhões de reais
Salas comerciais	Investimento em salas comerciais alienadas por valor sub precificado	Relatório da <i>Greenfield</i> e Polícia Federal - 1ª Temporada - 2016 (item 2.3)	636 mil reais
FIP Sondas/Sete Brasil	Investimentos em empresa em fase pré-operacional. Reinvestimento mesmo quando a empresa apresentou sinais claros de incapacidade produtiva	Relatório da <i>Greenfield</i> e Polícia Federal - 1ª Temporada - 2016 (item 2.4)	1.7 bilhão de reais
FIP OAS Empreendimentos	Investimentos sobre precificados, mesmo após recomendações contrário as das áreas técnicas da Fundação	Relatório da <i>Greenfield</i> e Polícia Federal - 1ª Temporada - 2016 (item 2.5)	200 milhões de reais
FIP Enseada	Investimentos sobrevalorizados, com expectativas irreais sobre fluxo de caixa e perspectivas futuras	Relatório da <i>Greenfield</i> e Polícia Federal - 1ª Temporada - 2016 (item 2.6)	17 milhões de reais
FIP RG Estaleiros/Wtorre	Investimentos sobrevalorizados, com expectativas irreais sobre fluxo de caixa e perspectivas futuras	Relatório da <i>Greenfield</i> e Polícia Federal - 1ª Temporada - 2016 (item 2.7)	141 milhões de reais
FIP Florestal	Investimentos sobrevalorizados, com expectativas irreais sobre fluxo de caixa e perspectivas futuras	Relatório da <i>Greenfield</i> e Polícia Federal - 1ª Temporada - 2016 (item 2.8)	1 bilhão de reais
INVEPAR	Avaliação sobre precificada, por <i>valuations</i> irreais, do valor de mercado da INVEPAR.	Relatório da <i>Greenfield</i> e Polícia Federal - 1ª Temporada - 2016 (item 2.9)	500 milhões de reais
FIP Global Equity	Objetivo de incorporação de ativos sobrevalorizados no segmento imobiliário	Relatório da <i>Greenfield</i> e Polícia Federal - 1ª Temporada - 2016 (item 2.10)	17 milhões de reais

REFERENCIAS

ABRAHAMSON, Eric; BAUMARD, Philippe. What lies behind organizational façades and how organizational façades lie: An untold story of organizational decision making. **The Oxford handbook of organizational decision making**, p. 437-452, 2008.

AMERNIC, Joel; CRAIG, Russell. CEO speeches and safety culture: British Petroleum before the Deepwater Horizon disaster. **Critical perspectives on accounting**, v. 47, p. 61-80, 2017.

ANDERSSON, Lynne. Of great vampire squids and jamming blood funnels: A socially constructed and historically situated perspective on organizational corruption. **Journal of Management Inquiry**, v. 26, n. 4, p. 406-417, 2017.

BEELITZ, Annika; MERKL-DAVIES, Doris M. Using discourse to restore organisational legitimacy: 'CEO-speak' after an incident in a German nuclear power plant. **Journal of Business Ethics**, v. 108, n. 1, p. 101-120, 2012.

BIES, Robert J.; SHAPIRO, Debra L.; CUMMINGS, Larry L. Causal *accounts* and managing organizational conflict: Is it enough to say it's not my fault? **Communication Research**, v. 15, n. 4, p. 381-399, 1988.

BLANC, Renata et al. Disclosure responses to a corruption scandal: The case of Siemens AG. **Journal of Business Ethics**, p. 1-17, 2017.

BRADFORD, Jeffrey L.; GARRETT, Dennis E. The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behavior. **Journal of business ethics**, v. 14, n. 11, p. 875-892, 1995.

BRASIL. Congresso. Comissão Parlamentar Inquérito destinada a apurar irregularidades cometidas em Fundos de Pensão das estatais e na Petrobras. Relatório Final. Brasília, DF: Senado Federal, 1993. 359p.

BRASIL. Congresso. Comissão Parlamentar Inquérito dos Fundos de Pensão. Relatório Final. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2016. 859p.

BRASIL. Congresso. Ministério Público Federal. Força Tarefa Operação *Greenfield*. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2020. 128 p.

BREIT, Eric. On the (re) construction of corruption in the media: A critical discursive approach. **Journal of Business Ethics**, v. 92, n. 4, p. 619-635, 2010.

BRENNAN, Niamh M.; MERKL-DAVIES, Doris M. Rhetoric and argument in social and environmental reporting: the Dirty Laundry case. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 2014.

BRÜHL, Rolf; BASEL, Jörn S.; KURY, Max F. Communication after an integrity-based trust violation: How organizational account giving affects trust. **European Management Journal**, v. 36, n. 2, p. 161-170, 2018.

BRUNSSON, Nils. Organizing for inconsistencies: On organizational conflict, depression, and hypocrisy as substitutes for action. **Scandinavian Journal of Management Studies**, v. 2, n. 3-4, p. 165-185, 1986.

CASTRO, Armando; ANSARI, Shaz. Contextual “readiness” for institutional work. A study of the fight against corruption in Brazil. **Journal of Management Inquiry**, v. 26, n. 4, p. 351-365, 2017.

CHIAPELLO, Eve. Critical *accounting* research and neoliberalism. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 43, p. 47-64, 2017.

CHO, Charles H. et al. Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting. **Accounting, Organizations and Society**, v. 40, p. 78-94, 2015.

CLAEYS, An-Sofie; CAUBERGHE, Verolien. What makes crisis response strategies work? The impact of crisis involvement and message framing. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 2, p. 182-189, 2014.

CORLEY, Kevin G.; GIOIA, Dennis A. Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. **Administrative science quarterly**, v. 49, n. 2, p. 173-208, 2004.

CRAIG, Russell J.; AMERNIC, Joel H. Enron discourse: the rhetoric of a resilient capitalism. **Critical perspectives on accounting**, v. 15, n. 6-7, p. 813-852, 2004.

DUNN, Deborah; CODY, Michael J. *Account* credibility and public image: Excuses, justifications, denials, and sexual harassment. **Communications Monographs**, v. 67, n. 4, p. 372-391, 2000.

EBERL, Peter; GEIGER, Daniel; ABLÄNDER, Michael S. Repairing trust in an organization after integrity violations: The ambivalence of organizational rule adjustments. **Organization Studies**, v. 36, n. 9, p. 1205-1235, 2015.

ELSBACH, Kimberly D. Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts. *Administrative science quarterly*, p. 57-88, 1994.

ELSBACH, Kimberly D. The architecture of legitimacy: Constructing accounts of organizational controversies. **The psychology of legitimacy**, p. 391-415, 2001.

FARRALES, Mark J. What is corruption?: A history of corruption studies and the great definitions debate. **A History of Corruption Studies and the Great Definitions Debate (June 2005)**, 2005.

GAUTHIER, Jeffrey; KAPPEN, Jeffrey A. Corporate rhetorical strategies in the legitimization of genetically modified foods. **Journal of Communication Management**, 2017.

GEHMAN, Joel et al. Finding theory–method fit: A comparison of three qualitative approaches to theory building. **Journal of Management Inquiry**, v. 27, n. 3, p. 284-300, 2018.

GIOIA, Dennis A. et al. Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. **Administrative science quarterly**, v. 55, n. 1, p. 1-46, 2010.

GIOIA, Dennis A.; CHITTIPEDDI, Kumar. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic management journal**, v. 12, n. 6, p. 433-448, 1991.

HALE, Claudia L. A comparison of *accounts*: When is a failure not a failure? **Journal of Language and Social Psychology**, v. 6, n. 2, p. 117-132, 1987.

HIGGINS, Colin; WALKER, Robyn. Ethos, logos, pathos: Strategies of persuasion in social/environmental reports. In: **Accounting Forum**. No longer published by Elsevier, 2012. p. 194-208.

JANSSON, Andreas. Stigmatisation of elite actors in corporate scandals: The role of meaning making in the media. **Culture and Organization**, v. 22, n. 5, p. 383-408, 2016.

KOVAC, Sanja. **Language wars and the rendering of accounts: the ambiguous case of Serbo-Croatian-a case study of seven language users**. 2008. Tese de Doutorado. Carleton University.

MACLEAN, Tammy L.; BEHNAM, Michael. The dangers of decoupling: The relationship between compliance programs, legitimacy perceptions, and institutionalized misconduct. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1499-1520, 2010.

MAITLIS, Sally; CHRISTIANSON, Marlys. Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. **Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 57-125, 2014.

MAROUN, Warren. *Accounting for Strike Action: An Illustration of Organised Hypocrisy*. **Social and Environmental Accountability Journal**, v. 38, n. 3, p. 167-196, 2018.

MELGAR, Natalia; ROSSI, Máximo; SMITH, Tom W. The perception of corruption. **International Journal of Public Opinion Research**, v. 22, n. 1, p. 120-131, 2010.

MERKL-DAVIES, Doris M.; BRENNAN, Niamh. Discretionary disclosure strategies in corporate narratives: incremental information or impression management?. **Journal of accounting literature**, v. 26, p. 116-196, 2007.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American journal of sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. sage, 1994.

NADLER, David A. What's the board's role in strategy development?: Engaging the board in corporate strategy. **Strategy & Leadership**, 2004.

NYSTROM, Paul C.; STARBUCK, William H. Managing beliefs in organizations. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 20, n. 3, p. 277-287, 1984.

ORBUCH, Terri L. People's accounts count: The sociology of accounts. **Annual review of sociology**, v. 23, n. 1, p. 455-478, 1997.

PERKINS, Richard; NEUMAYER, Eric. The organized hypocrisy of ethical foreign policy: Human rights, democracy and Western arms sales. **Geoforum**, v. 41, n. 2, p. 247-256, 2010.

PFARRER, DeCelles et al. (2008) After the fall: Reintegrating the corrupt organization. **Academy of Management Review** v.33: p.730–749.

PHILLIPS, Nelson; LAWRENCE, Thomas B.; HARDY, Cynthia. Discourse and institutions. **Academy of management review**, v. 29, n. 4, p. 635-652, 2004

QUAH, Jon ST. **Curbing corruption in Asian countries: An impossible dream?**. Emerald Group Publishing, 2011.

RELATÓRIO ANUAL 2011. Disponível em <<https://www.funcef.com.br/portal/menu-principal/transparencia/balancos-e-relatorios-anuais/balanco-anual-2011.htm>>

RELATÓRIO ANUAL 2012. Disponível em <<https://www.funcef.com.br/portal/menu-principal/transparencia/balancos-e-relatorios-anuais/balanco-anual-2012.htm>>

RELATÓRIO ANUAL 2013. Disponível em <<https://www.funcef.com.br/portal/menu-principal/transparencia/balancos-e-relatorios-anuais/balanco-anual-2013.htm>>

RELATÓRIO ANUAL 2014. Disponível em <<https://www.funcef.com.br/portal/menu-principal/transparencia/balancos-e-relatorios-anuais/balanco-anual-2014.htm>>

RELATÓRIO ANUAL 2015. Disponível em <<https://www.funcef.com.br/portal/menu-principal/transparencia/balancos-e-relatorios-anuais/balanco-anual-2015.htm>>

RELATÓRIO ANUAL 2016. Disponível em <<https://www.funcef.com.br/portal/menu-principal/transparencia/balancos-e-relatorios-anuais/balanco-anual-2016.htm>>

RELATÓRIO ANUAL 2017. Disponível em <<https://www.funcef.com.br/portal/menu-principal/transparencia/balancos-e-relatorios-anuais/balanco-anual-2017.htm>>

RELATÓRIO ANUAL 2018. Disponível em <<https://www.funcef.com.br/portal/menu-principal/transparencia/balancos-e-relatorios-anuais/balanco-anual-2018.htm>>

RELATÓRIO ANUAL 2019. Disponível em <<https://www.funcef.com.br/portal/menu-principal/transparencia/balancos-e-relatorios-anuais/balanco-anual-2018.htm>>

RINDOVA, Violina P.; POLLOCK, Timothy G.; HAYWARD, Mathew LA. Celebrity firms: The social construction of market popularity. **Academy of management review**, v. 31, n. 1, p. 50-71, 2006.

RITCHIE, Jane et al. (Ed.). **Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers**. sage, 2013.

ROBERTS, John. The 'subject' of corruption. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 28, p. 82-88, 2015.

ROSE, Jonathan. The meaning of corruption: Testing the coherence and adequacy of corruption definitions. **Public Integrity**, v. 20, n. 3, p. 220-233, 2018.

ROTHSTEIN, Bo; VARRAICH, Aiysha. **Making sense of corruption**. Cambridge University Press, 2017.

SALDAÑA, Johnny. **The coding manual for qualitative researchers**. Sage, 2015.

SANDELL, Niklas; SVENSSON, Peter. The language of failure: The use of *accounts* in financial reports. **International Journal of Business Communication**, v. 53, n. 1, p. 5-26, 2016.

SANDELL, Niklas; SVENSSON, Peter. Writing write-downs: the rhetoric of goodwill impairment. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 14, n. 1, p. 81-102, 2017.

SCHEMBERA, Stefan; HAACK, Patrick; SCHERER, Andreas. Making sense of decoupling through narration: The case of fighting corruption in global business. **UZH Business Working Paper Series**, n. 356, 2015.

SCHÖNBACH, Peter. A category system for *account* phases. **European Journal of Social Psychology**, v. 10, n. 2, p. 195-200, 1980.

SCOTT, Marvin B.; LYMAN, Stanford M. *Accounts*. **American sociological review**, p. 46-62, 1968.

SEEFELD, Rodrigo; RESE, Natália. " A word is enough to the wise?!": a study on narratives produced by the media when translating the role of the players involved in the Operation Car Wash in Brazil. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, n. 1, p. 124-141, 2020.

SITKIN, Sim B.; BIES, Robert J. Social accounts in conflict situations: Using explanations to manage conflict. **Human Relations**, v. 46, n. 3, p. 349-370, 1993.

STEENKAMP, Natasja; NORTHCOTT, Deryl. Content analysis in accounting research: the practical challenges. **Australian Accounting Review**, v. 17, n. 43, p. 12-25, 2007.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Basics of qualitative research techniques**. Thousand Oaks, CA: Sage publications, 1998.

TORSELLO, Davide; VENARD, Bertrand. The anthropology of corruption. **Journal of Management Inquiry**, v. 25, n. 1, p. 34-54, 2016.

YU, Kyoung-Hee; KANG, Su-Dol; RHODES, Carl. The partial organization of networked corruption. **Business & Society**, v. 59, n. 7, p. 1377-1409, 2020.

YUTHAS, Kristi; ROGERS, Rodney; DILLARD, Jesse F. Communicative action and corporate annual reports. **Journal of Business Ethics**, v. 41, n. 1, p. 141-157, 2002.