

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO**

DAIANE PIAS MACHADO

**A EVIDENCIAÇÃO AMBIENTAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DA
LEGITIMIDADE SOCIAL EM EMPRESAS BRASILEIRAS DE CAPITAL ABERTO**

**São Leopoldo
2014**

Daiane Pias Machado

**A EVIDENCIAÇÃO AMBIENTAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DA
LEGITIMIDADE SOCIAL EM EMPRESAS BRASILEIRAS DE CAPITAL ABERTO**

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – Nível de Mestrado, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos- UNISINOS como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Professor Dr.Ernani Ott

São Leopoldo

2014

M149e Machado, Daiane Pias.

A evidenciação ambiental como instrumento de gestão da legitimidade social em empresas brasileiras de capital aberto / Daiane Pias Machado. – 2014.

105 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2014.

"Orientador: Professor Dr.Ernani Ott."

1. Auditoria ambiental. 2. Responsabilidade social da empresa. 3. Divulgação de informações. 4. Desenvolvimento sustentável. I. Título.

CDU 657

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecário: Flávio Nunes – CRB 10/1298)

DAIANE PIAS MACHADO

**A EVIDENCIAÇÃO AMBIENTAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DA
LEGITIMIDADE SOCIAL EM EMPRESAS BRASILEIRAS DE CAPITAL ABERTO**

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – Nível de Mestrado, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos- UNISINOS como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Aprovado em 25/02/2014

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr^a. Maísa Ribeiro – USP-RP

Prof. Dr. Ernani Ott – Unisinos

Prof^a. Dr^a. Clea Beatriz Macagnan – Unisinos

Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza – Unisinos

Dedico este trabalho ao meu esposo Alexandre, aos meus queridos filhos Rhuan e Emanuel, e a minha mãe Henedina, pois sem o apoio de vocês eu não teria chegado até aqui.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por sua presença em minha vida, por me fazer superar cada obstáculo que se apresentou em meu caminho, pelos incontáveis livramentos concedidos nessas idas e vindas, por me fazer conquistar sonhos como este e por me fazer sonhar cada vez mais alto, me fazendo acreditar que o “melhor de Deus ainda está por vir”.

Agradeço ao meu esposo Alexandre Pereira pela compreensão e suporte durante minha ausência, por ter me encorajado em todos os momentos de dificuldade, sempre acreditando no meu potencial. Eu te amo!

Agradeço aos meus filhos, Rhuan pelo carinho e paciência de esperar pelo pouco suporte escolar que pude lhe oferecer nesse período do mestrado; ao Emanuel pelas calorosas recepções a cada chegada, quando vinha correndo de braços abertos em direção a mim dizendo: mamãe tu voltou da “TotoAlegre”, se referindo a Porto Alegre, jamais esquecerei desses momentos. Amo vocês!

Agradeço a minha amada e guerreira mãe, eu jamais teria conquistado esse sonho sem você, que sempre me deu um apoio incondicional, tomando conta da minha família enquanto estive ausente e, a cada retorno, sempre me recebia perguntando: E aí filha, deu tudo certo? Mãe, eu te amo!

Agradeço às minhas irmãs pelo suporte dado a minha família durante minhas viagens, vocês também fazem parte dessa conquista.

Agradeço ao meu querido professor e orientador Dr. Ernani Ott, por todo apoio, auxílio e ensinamentos com que me presenteou durante essa jornada. Sinto muito orgulho em dizer que fui, sou e sempre serei sua orientanda!

Agradeço às minhas queridas amigas Vanessa e Cybele, por todos os momentos em que estivemos juntas. Pelas longas e cansativas viagens, sempre compartilhando ideias, angústias e muitos, mas muitos sonhos. Jamais esquecerei esses momentos, amo vocês!

Aos professores do mestrado pelo compartilhamento de ideias e conhecimentos durante cada disciplina em que estivemos juntos.

À direção do ICEAC – FURG por ter permitido o afastamento de minhas atividades durante essa jornada, o que foi imprescindível para que eu pudesse concluí-la.

Enfim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para essa conquista!

*Suba o primeiro degrau com fé. Não é necessário que
você veja toda a escada. Apenas dê o primeiro passo.*

Martin Luther King

RESUMO

Esse estudo analisa como as empresas brasileiras de capital aberto utilizam a evidenciação ambiental para gerenciar sua legitimidade social, verificando o objetivo da evidenciação, se é ganhar, manter ou recuperar a legitimidade; a forma como isso ocorre se de maneira pragmática, moral ou cognitiva e as estratégias utilizadas para esse fim. Para isso, são examinadas as informações ambientais divulgadas nos relatórios de sustentabilidade das empresas que compõem a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA), adotando-se como unidade de numeração os parágrafos evidenciados. A amostra é composta por 30 empresas pertencentes a diversos setores da economia. Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, com objetivo descritivo, abordagem quantitativa do problema e procedimento técnico documental. Os dados obtidos no estudo permitem concluir que as empresas da amostra utilizam a evidenciação ambiental como instrumento para gerenciar sua legitimidade social, fazendo isso de várias formas e utilizando diversas estratégias. Evidenciam suas informações ambientais com o intuito, preferencialmente, de ganhar legitimidade, empregando equilibradamente a forma pragmática, moral e cognitiva em sua evidenciação, relatando ações que visem popularizar seus modelos, fazer adeptos à sua forma de gestão, cooptar integrantes para desenvolver ações ambientais, mostrar que produzem resultados ambientalmente adequados, entre outras.

Palavras-chave: Evidenciação Ambiental. Teoria da Legitimidade. Estratégias de Legitimação Social. Relatórios de Sustentabilidade.

ABSTRACT

This study examines how Brazilian companies use environmental disclosure to manage its social legitimacy, verifying the purpose of disclosure, if it's to gain, maintain or repair legitimacy; how this occurs, if it's a pragmatic, moral or cognitive mode and the strategies used for this purpose. To do this, we examine environmental disclosures in sustainability reports of the companies listed at the Managerial Sustainability Index (ISE) from São Paulo's Stock Exchange (BM&FBOVESPA), adopting as unit numbering the highlighted paragraphs. The sample consists of 30 companies belonging to various sectors of the economy. It is an applied research with descriptive objective, quantitative approach to the problem and a documentary research as a technical procedure. The data obtained in this study allow us to conclude that the sample companies use environmental disclosure as a tool to manage their social legitimacy, making it in many ways and using different strategies. Demonstrate their environmental information in order, preferably, to gain legitimacy, employing a balanced pragmatic, moral and cognitive in its disclosure, reporting actions aimed to popularize their models, making adherents to its way of management, co-opt members to develop environmental initiatives, show that produce environmentally adequate results, among others.

Keywords: Environmental Disclosure. Legitimacy Theory. Social Legitimation Strategies. Sustainability Reports.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégias de Legitimidade.....	31
Figura 2 -Pesquisas anteriores relacionadas à Teoria da Legitimidade.....	37
Figura 3 -Carteira ISE do ano 2013.....	41
Figura 4 - Pesquisas sobre Divulgação Ambiental.....	45
Figura 5 -Amostra da pesquisa.....	48
Figura 6 -Categorias, Subcategorias, Estratégias e Ações utilizadas na análise do conteúdo..	50
Figura 7 -Parâmetros adotados na classificação da evidenciação ambiental.....	52
Figura 8 -Delineamento da análise dos dados.....	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Objetivo da Evidenciação Ambiental.....	56
Tabela 2 - Formas de Ganhar Legitimidade	61
Tabela 3 - Formas de Manter a Legitimidade.....	63
Tabela 4 - Formas de Recuperar a Legitimidade.....	65
Tabela 5 - Estratégias para ganhar legitimidade de forma pragmática.....	67
Tabela 6 -Estratégias para ganhar legitimidade de forma moral	72
Tabela 7 - Estratégias para ganhar legitimidade de forma cognitiva	76
Tabela 8 -Estratégias para manter a legitimidade de forma pragmática.....	80
Tabela 9 -Estratégias para manter a legitimidade de forma moral	83
Tabela 10 -Estratégias para manter a legitimidade de forma cognitiva	86
Tabela 11 - Estratégias para recuperar a legitimidade.....	88
Tabela 12 -Distribuição dos parágrafos classificados na Categoria Ganhar Legitimidade.....	91
Tabela 13 - Distribuição dos parágrafos classificados na Categoria Manter Legitimidade	92
Tabela 14 - Distribuição dos parágrafos classificados na Categoria Recuperar Legitimidade	93

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA	14
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	15
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 TEORIA DA LEGITIMIDADE.....	17
2.1.1 Formas de Legitimidade	20
2.1.2 Gestão da Legitimidade Organizacional	24
2.1.3 Pesquisas sobre Teoria da Legitimidade	33
2.2 EVIDENCIAÇÃO CONTÁBIL E AMBIENTAL.....	39
2.3 PESQUISAS SOBRE EVIDENCIAÇÃO AMBIENTAL	43
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	47
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	47
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	49
3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	55
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	56
4.1 OBJETIVO DA EVIDENCIAÇÃO AMBIENTAL.....	56
4.2 FORMAS DE GANHAR, MANTER OU RECUPERAR A LEGITIMIDADE	61
4.2.1 Formas de Ganhar Legitimidade	61
4.2.2 Formas de Manter a Legitimidade.....	63
4.2.3 Formas de Recuperar a Legitimidade	65
4.3 ESTRATÉGIAS PARA GANHAR LEGITIMIDADE.....	66
4.3.1 De Forma Pragmática	66
4.3.2 De Forma Moral	71
4.3.3 De Forma Cognitiva	76
4.4 ESTRATÉGIAS PARA MANTER A LEGITIMIDADE	80
4.4.1 De Forma Pragmática	80
4.4.2 De Forma Moral	83

4.4.3 De Forma Cognitiva	85
4.5 ESTRATÉGIAS PARA RECUPERAR A LEGITIMIDADE	87
4.5.1 De Forma Pragmática	89
4.5.2 De Forma Moral	89
4.5.3 De Forma Cognitiva	90
4.6 RESUMO GERAL DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA	91
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	95
5.1 CONCLUSÃO.....	95
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	97
REFERÊNCIAS	98
APÊNDICE	103

1 INTRODUÇÃO

Nesse capítulo apresenta-se a contextualização do tema, a definição do problema de pesquisa e os objetivos, além da delimitação do tema e justificativa do estudo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Nas últimas décadas, pesquisas sobre a Teoria da Legitimidade têm contribuído para aumentar a compreensão sobre os fatores e motivos que incentivam a prática da divulgação voluntária pelas empresas (GUTHRIE; PARKER, 1989; PATTEN, 1992; LINDBLOM, 1994; DEEGAN; RANKIN, 1996; BUHR, 1998; DEEGAN, 2002; DEEGAN; RANKIN; TOBIN, 2002; O'DONOVAN, 2002; CAMPBELL; CRAVEN; SHRIVES, 2003; ARCHEL *et al.*, 2009; TILLING; TILT, 2010). A maioria desses autores considera que um dos motivos para tal prática é a busca pela legitimação social, que é explicada pela Teoria da Legitimidade.

Essa teoria baseia-se na premissa de que a empresa opera na sociedade por meio de um contrato social, concordando em atuar dentro dos limites impostos pela sociedade para desfrutar do acesso contínuo ao mercado e aos recursos, e destaca como a gestão empresarial reage às expectativas da comunidade (PATTEN, 1992). Nesse sentido, Dowling e Pfeffer (1975) já observavam que quando existe uma disparidade real ou potencial entre os valores da empresa e os da sociedade, a legitimidade organizacional está ameaçada.

Wilmshurst e Frost (2000) afirmam, por exemplo, que o grau de sensibilidade ambiental da indústria tem sido apontado como influenciador no nível de evidência ambiental. Argumentam que se a sociedade se torna mais interessada no impacto ambiental das empresas é provável que a sua alta direção seja chamada a explicar as atividades da empresa que afetam o meio ambiente. Essa explicação pode ser promovida por meio de relatórios anuais e de sustentabilidade. Nesse contexto, as organizações devem evitar conflitos a respeito de sua legitimidade, utilizando estratégias quando perceberem a existência de ameaças à sua legitimidade (DOWLING; PFEFFER, 1975; LINDBLOM, 1994; SUCHMAN, 1995).

Nas publicações sobre a Teoria da Legitimidade o trabalho de Suchman (1995) é amplamente citado. Esse autor argumenta que a organização pode buscar a legitimidade de suas operações de três formas: pragmática, moral e cognitiva. A legitimação pragmática corresponde à conduta prática e imediata da empresa em resposta às percepções de seu público particular. A legitimação moral repousa na avaliação normativa positiva da empresa e

de suas atividades, no juízo sobre se a atividade desenvolvida pela empresa é a coisa certa a ser feita. Já a legitimação cognitiva ocorre mediante a aceitação da empresa como necessária ou inevitável, sendo obtida mediante a compreensão social. Suchman (1995) estabelece ainda várias estratégias para alcançar legitimidade em cada uma das formas pragmática, moral e cognitiva.

Uma forma adotada pelas empresas para fazerem a gestão da legitimidade social tem sido a evidenciação de informações, que nos últimos anos tem se tornado uma importante aliada, não somente no processo de transparência da gestão econômico-financeira, mas também da gestão socioambiental das entidades, diante das exigências do mercado altamente competitivo em que atuam, como forma de garantir sua sustentabilidade. Para Lindblom (1994), a divulgação social voluntária emitida pelas corporações pode ser vista como esforços visando à legitimação social. Esse posicionamento também é compartilhado por Silva e Sancovski (2006), para quem a inclusão voluntária de informações sociais e ambientais no relatório anual pode auxiliar o administrador a revelar que a empresa age de maneira socialmente responsável e, com isso, defende seus valores, ideias, decisões e ações.

No que tange à divulgação de informações de caráter socioambiental, tradicionalmente o Relatório da Administração (RA) era o principal meio utilizado pelas empresas para comunicar tais informações para o público externo, mas nos últimos anos os relatórios de sustentabilidade e ambientais tornaram-se meios de comunicação alternativos (PELLEGRINO; LODHIA, 2012).

Nesse contexto, considerando a afirmação de Gray, Kouhy e Lavers (1995) de que as empresas vêm sendo obrigadas, cada vez mais, a demonstrar um desempenho adequado no domínio ambiental e que a responsabilidade social parece ser um dos mecanismos pelos quais elas satisfazem ou manipulam esta exigência; de Lindblom (1994), Deegan (2002), Silva e Sancovski (2006) e Pellegrino e Lodhia (2012) de que a divulgação corporativa e de caráter ambiental é um importante meio pelo qual a administração pode influenciar as percepções externas sobre a empresa visando sua legitimação, têm-se os elementos que configuram o problema desta pesquisa: Como as empresas brasileiras de capital aberto utilizam a evidenciação ambiental para gerenciar sua legitimidade social?

1.2 OBJETIVOS

Com base no problema de pesquisa e nos pressupostos teóricos já mencionados, estabelece-se o objetivo geral deste estudo, bem como seus objetivos específicos, os quais descritos a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Para responder ao problema proposto nessa pesquisa, o objetivo geral é analisar como as empresas brasileiras de capital aberto utilizam a evidenciação ambiental para gerenciar sua legitimidade social.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para a consecução do objetivo geral estabelecido, propõem-se como objetivos específicos:

- Verificar se a evidenciação ambiental é utilizada pelas empresas com o objetivo de ganhar, manter ou recuperar legitimidade;
- Examinar se para ganhar, manter ou reparar legitimidade as empresas o fazem de forma pragmática, moral ou cognitiva;
- Identificar as estratégias utilizadas pelas empresas nas formas pragmática, moral e cognitiva.

1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Considerando-se as várias abordagens presentes em estudos e pesquisas sobre a Teoria da Legitimidade, este estudo limita-se a identificação das estratégias de legitimidade presentes na evidenciação ambiental das empresas. Não são abordados, portanto, conteúdos de natureza social, corporativa, financeira e outros.

As estratégias e formas de legitimação utilizadas pelas empresas são identificadas sob a ótica do estudo de Suchman (1995), não sendo abordadas, portanto, outras estratégias e/ou formas que eventualmente sejam estabelecidas em outros estudos. A fonte dos dados é o Relatório de Sustentabilidade (RS), não sendo considerados outros documentos ou meios

utilizados pelas empresas para se legitimar, como, por exemplo, RA, recursos de mídia envolvendo *marketing* publicitário ou informe em jornais.

A escolha pelo Relatório de Sustentabilidade leva em consideração o argumento de Pellegrino e Lodhia (2012), de que nos últimos anos as informações de cunho social e ambiental têm sido divulgadas pelas empresas, preferencialmente, nesses relatórios. Com isso, em virtude do RS ser um documento que tem a dimensão ambiental como um de seus pilares, serve como um importante meio para utilização de estratégias de legitimação social por parte das empresas.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Partindo-se dos achados do estudo de Suchman (1995), de que as empresas adotam estratégias visando se legitimar na sociedade, e que isso ocorre de três formas diferentes (pragmática, moral e cognitiva), surgiu o interesse em saber como as empresas brasileiras de capital aberto utilizam a evidenciação ambiental para sua legitimação social. Dessa forma, este estudo permite ampliar a percepção do pesquisador sobre os incentivos que envolvem a evidenciação ambiental por parte das empresas brasileiras.

Esta pesquisa contribui para as empresas analisadas, na medida em que apresenta as estratégias de legitimidade por elas utilizadas, que podem estar sendo adotadas mesmo que de forma inconsciente. Contribui, ainda, com as demais empresas, pois permite que conheçam essas estratégias, podendo utilizá-las se as considerarem adequadas. Às primeiras será enviado um relatório contendo os principais resultados obtidos na pesquisa, e as demais poderão ter acesso a artigo correspondente a ser publicado em periódico da área contábil. Esse estudo também propicia o conhecimento das estratégias mais comuns aplicadas por empresas dos diversos segmentos econômicos.

Por fim, esta pesquisa também contribui com a sociedade em geral, expondo as estratégias de legitimação que os gestores adotam na sua evidenciação ambiental, fornecendo assim um elemento a mais para julgamentos futuros de seus *stakeholders*, assim como para os controles sociais e governamentais.

Estudos semelhantes são encontrados em Gray, Kouhy e Lavers (1995), O'Donovan (2002), Campbell, Craven e Shrivies (2003), Archelet *al.* (2009), Gubiane, Soares e Beuren (2009) e Fank e Beuren (2010), no entanto, em nenhum deles o foco de análise recaiu sobre a evidenciação ambiental no relatório de sustentabilidade como um instrumento de gestão da legitimidade, segundo a ótica de Suchman (1995). Dessa forma, acredita-se que os resultados

dessa pesquisa fornecem informações relevantes e complementares aos estudos anteriormente realizados pela comunidade científica nacional e internacional, tendo em vista identificar as estratégias de legitimidade presentes na evidenciação ambiental das organizações e também a forma como as empresas gerenciam sua legitimação por meio dessa evidenciação.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está organizada em cinco capítulos. No primeiro capítulo é apresentada a introdução, contendo a contextualização do tema e o problema, os objetivos, a delimitação do tema e a justificativa do estudo. No segundo capítulo tem-se o referencial teórico onde são abordados os tópicos relacionados com a Teoria da Legitimidade, evidenciação contábil e ambiental e pesquisas sobre evidenciação ambiental. No terceiro capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados; no quarto capítulo os dados da pesquisa são apresentados e analisados e no quinto capítulo é apresentada a conclusão do estudo e sugestões para futuros estudos, seguidas das referências e apêndice.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo apresenta-se o arcabouço teórico pertinente ao tema da pesquisa, compreendendo elementos e pesquisas relacionadas com Teoria da Legitimidade e Evidenciação Ambiental.

2.1 TEORIA DA LEGITIMIDADE

A Teoria da Legitimidade tem suas raízes na Teoria Institucional, que estuda o inter-relacionamento entre o indivíduo, a organização e o ambiente. Meyer e Rowan (1977) consideram que muitas estruturas organizacionais formais são reflexos de regras institucionais racionalizadas. Para Fonseca e Machado-da-Silva (2002), os adeptos da abordagem institucional consideram que as normas e regras sedimentadas na sociedade, como concepções legitimadas de funcionamento organizacional, criam padrões que regulam o comportamento individual no ambiente social.

Corroborando com essa ideia, Dias Filho e Machado (2012, p. 32) consideram que “(...) se as organizações querem receber suporte e serem percebidas como legítimas, devem se articular em torno de regras e crenças institucionalizadas”. Nesse sentido, Deegan (2002) afirma que as organizações mudarão a sua estrutura ou operações para alinhá-las com as expectativas externas as quais possuem formas ou estruturas aceitáveis (legítimas).

Nesse contexto, Guthrie e Parker (1989, p.344) consideram que a teoria da legitimidade “baseia-se na noção de que a empresa opera em sociedade por meio de um contrato social, onde se compromete a realizar várias ações socialmente desejadas em troca de aprovação dos seus objetivos, de outras recompensas e de sua sobrevivência final”.¹
[Tradução livre]

Segundo Campbell (2000), pensadores como Hobbes (1588-1679), Locke (1632-1704) e Rousseau (1712-1778) previam a existência de um contrato social que regia as relações entre o governo e seus círculos eleitorais. Já na era moderna, o princípio do contrato social passou a ser interpretado e desenvolvido no campo dos negócios por pensadores como Parsons (1966), Dowling e Pfeffer (1975), Perrow (1981), Guthrie e Parker (1989).

¹*This theory is based upon the notion that business operates in society via a social contract where it agrees to perform various socially desired actions in return for approval of its objectives, other rewards and its ultimate survival.*

Deegan (2002) complementa que quando a sociedade não está convencida de que a organização está operando em um nível aceitável, ou legítimo, pode efetivamente revogar o "contrato" da organização para continuar suas operações. Isso pode ser evidenciado quando, por exemplo, os consumidores reduzem ou eliminam a demanda pelos produtos da empresa, fornecedores eliminam a oferta de componentes, capital de trabalho e recursos financeiros para o negócio, ou o *lobby* exercido sobre o governo para estipulação de multas ou leis para proibir as ações que não estejam em conformidade com as expectativas da comunidade.

Dowling e Pfeffer (1975) consideram que as organizações procuram estabelecer uma congruência entre os valores sociais associados às suas atividades e as normas de comportamento aceitáveis no sistema social de que elas fazem parte. Na medida em que os sistemas de valores da empresa e da sociedade são congruentes, pode-se falar de legitimidade organizacional.

Parsons (1966) considera que partindo do princípio de que a organização se define pela precedência de uma finalidade, o seu sistema de valores deve ser orientado para a legitimação da sua consecução perante o sistema superior, nesse caso a sociedade. Para ele, os valores da organização legitimam sua existência como sistema, tendo em vista que os valores afetam a personalidade individual e refletem no modo de se viver em sociedade. A legitimidade é a ligação primária entre os valores da personalidade do indivíduo e as formas institucionalizadas que definem a estrutura de relações sociais. Perrow (1981, p.127) considera que “a legitimação vem dos grupos de consumidores, fornecedores, instituições reguladoras, do público inquiridor e dos contribuintes – todos componentes do ambiente da organização.”.

Ao fazer parte de um novo ambiente, a organização tem a opção de aceitar e adequar-se aos padrões já definidos e legitimados, diminuindo o risco de sua rejeição pelas demais organizações e indivíduos (isomorfismo mimético), ou então, pode estabelecer seus próprios padrões, sendo indiferente aos padrões e regras já estabelecidos no ambiente em que atua (BOFF, 2007). No caso do estabelecimento de novos padrões, a empresa assume o risco de rejeição social, e nesse caso despenderá esforços para legitimar os padrões adotados, até que sejam aceitos pela sociedade. Perrow (1981, p. 141) faz uma reflexão interessante sobre a influência do ambiente no sucesso organizacional, ao mencionar que “o ambiente constitui sempre uma ameaça e um recurso. Às vezes é claramente um dos dois, e outras vezes o que poderia ter constituído uma ameaça, transforma-se em um recurso, a certo preço, naturalmente”.

Nesse sentido, Dowling e Pfeffer (1975) consideram que a legitimidade pode ser avaliada pelo exame dos valores e normas prevalentes na sociedade. As normas sociais e os valores não são imutáveis. Mudar as normas e valores sociais constitui uma motivação para a mudança organizacional e uma fonte de pressão para a legitimação organizacional. Para os autores, a mudança das normas sociais é um processo difícil, e dessa forma é provável que a maioria das organizações queira se adaptar às restrições impostas pela exigência de ser legítima ou tentará identificar a sua produção presente, valores e métodos de operações com instituições, valores ou processos que são fortemente legítimos.

Dessa forma, entende-se que uma das tarefas da organização consiste em criar legitimidade para seus produtos e método operacional (PERROW, 1981), pois a sobrevivência empresarial não depende apenas da eficiência e lucros, mas também da aceitação social do produto e dos métodos operacionais utilizados em sua fabricação. Há casos em que a empresa enfrenta sérios problemas de legitimidade de seus produtos, como é o caso das indústrias de cigarro, que são alvo de fortes campanhas publicitárias negativas, expondo os riscos do consumo do produto para a saúde, o que provavelmente tem influenciado no comportamento do consumidor em relação ao seu consumo. Pode-se citar, ainda, o exemplo dos produtos chineses, que têm vinculado às suas imagens a exploração da mão de obra barata, o que possivelmente os deslegitima. Nesse sentido, percebe-se que a legitimidade, juntamente com os valores e normas sociais, restringem as ações das organizações, e é provável que essas restrições afetem algumas organizações mais do que outras. Isto ocorre porque algumas organizações são consideravelmente mais visíveis, e outras organizações dependem mais fortemente de apoio social e político (DOWLING; PFEFFER, 1975).

Um fator de incentivo para os administradores gerenciar a legitimidade da empresa é a grande probabilidade de mudanças na percepção da sociedade sobre como a organização está agindo. Assim, quando um evento negativo se tornar uma ameaça presente ou potencial à legitimidade da empresa, os administradores tentam mudar a percepção dos que estão do lado de fora, com o objetivo de aumentar a congruência entre as atividades da organização e a expectativa da sociedade (SILVA; SANCOVSKI, 2006). Um dos meios utilizados pelas empresas para essa finalidade é a divulgação corporativa. Deegan (2002, p. 292) expõe que as “políticas de divulgação corporativa são consideradas como um importante meio pelo qual a administração pode influenciar as percepções externas sobre a sua organização.”² (Tradução

²*Corporate disclosure policies are considered to represent one important means by which management can influence external perceptions about their organization.*

livre). Dessa forma, os gestores podem utilizar a divulgação social corporativa como meio de obter ou manter a legitimidade organizacional.

Nesse contexto, Dowling e Pfeffer (1975) consideram que uma organização pode tomar três medidas para se manter legítima. Primeiro, a organização pode adaptar a sua produção, objetivos e métodos de operação em conformidade com as definições vigentes de legitimidade, como por exemplo, alterar o processo produtivo de forma a reduzir a emissão de gases poluentes para atender aos limites legalmente estabelecidos. Em segundo lugar, a organização pode tentar, por meio da comunicação, alterar a percepção de legitimidade social, de modo que a sociedade se conforme com práticas atuais da organização, produção e valores. Finalmente, a organização pode tentar, novamente por meio da comunicação, se identificar com símbolos, valores ou instituições que tem uma forte base de legitimidade social associando-se, por exemplo, a campanhas de combate ao “câncer de mama”, entre outras.

Suchman (1995) estabeleceu formas e estratégias que as empresas podem utilizar na gestão da sua legitimidade social. O autor considera que as empresas podem realizar ações com o objetivo de ganhar, manter e reparar a legitimidade. Para isso, podem agir de forma pragmática, moral e cognitiva, empregando diversas estratégias de legitimação social. Esses objetivos, formas e estratégias de legitimação são abordados com mais profundidade nas seções 2.1.1 e 2.1.2.

2.1.1 Formas de Legitimidade

Suchman (1995) considera que diversos estudos de legitimidade parecem, cada vez mais, estar divididos em dois grupos distintos: o estratégico e o institucional. No foco estratégico adota-se uma perspectiva gerencial e se enfatiza como as organizações instrumentalmente manipulam e implantam símbolos, a fim de obter o apoio da sociedade. Já a perspectiva institucional adota uma postura mais distanciada e enfatiza as formas pelas quais estruturas setoriais geram pressões culturais que transcendem a qualquer controle intencional da organização. Dessa forma, o autor sugere que os pesquisadores trabalhem com três focos principais: a legitimidade baseada em avaliações pragmáticas das partes interessadas, a legitimidade baseada em avaliações normativas de decoro moral, e a legitimidade fundamentada em definições cognitivas do que se entende como adequado.

Com isso Suchman (1995) estabelece três formas de legitimidade: pragmática, moral e cognitiva. Destaca que elas envolvem uma percepção ou suposição generalizada de que as

atividades organizacionais são desejáveis, adequadas e apropriadas dentro de um sistema de normas, crenças e valores socialmente construídos.

a) Legitimidade Pragmática

Suchman (1995) considera que a legitimidade pragmática repousa sobre o imediatismo da empresa em resposta às percepções de seu público particular. Muitas vezes esse imediatismo envolve intercâmbios diretos entre organização e público. Para o autor, a legitimidade pragmática, em seu nível mais simples, é uma espécie de troca de apoio para uma política organizacional com base no valor esperado da política de determinado conjunto de componentes. Em um aspecto mais socialmente construído, a legitimidade pragmática pode ser denominada de legitimidade da influência, porque nesse caso a sociedade apoia a organização não necessariamente porque acredita que ela fornece trocas favoráveis específicas, mas porque ela percebe que a empresa é sensível aos seus interesses maiores.

Complementarmente, Thomas (2012) expõe que a legitimidade pragmática reflete a avaliação de um indivíduo sobre a capacidade percebida de uma ação organizacional em trazer benefícios tangíveis para a organização e seus *stakeholders*. Partindo do pressuposto de que exista uma decisão a ser tomada, sobre ações que envolvam a sustentabilidade (por exemplo), a avaliação pragmática de um indivíduo se caracterizará na medida em que ele acredita que essa ação oferece benefícios práticos para a organização, como redução de custos devido à eficiência dos recursos, redução do risco de responsabilidade legal, melhor reputação ou imagem da marca.

Para Suchman (1995), em um mundo de causalidade ambígua, o indicador mais seguro do compromisso da empresa com o bem-estar do público é a disposição dela para renunciar a alguma medida para o público afetado. Exibir respostas, em muitas situações é mais importante do que produzir resultados imediatos. Dada essa percepção, o público muitas vezes reage conferindo legitimidade a essas organizações que "têm os melhores interesses no coração", que "partilham dos mesmos valores", ou que são "honestas", "confiáveis", "decentes" e "sábias".

Fank e Beuren (2010) desenvolveram um estudo sobre as estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995) evidenciadas nos relatórios da administração da Petrobras S/A, com o objetivo de classificar a evidenciação segundo as estratégias estabelecidas pelo autor. O trecho reproduzido a seguir consta RA da Petrobras S/A e é classificado por Fank e Beuren (2010, p. 39) como pertencente à legitimação pragmática.

A Petrobras desenvolve diversas ações para promover a saúde e o bem-estar de seus funcionários, estimulando práticas organizacionais benéficas e a adoção de um estilo de vida saudável. Em 2008, organizou uma série de iniciativas para a promoção da alimentação saudável, que se somaram às de estímulo à atividade física e de prevenção e controle do tabaco, álcool e outras drogas, já em andamento (RA-PETROBRAS, 2008).

Nesse trecho verifica-se a preocupação da Petrobras em divulgar as ações da empresa em relação aos seus funcionários, mostrando que se preocupa com seus colaboradores, assim como em evidenciar essas ações para expor à sociedade essa preocupação.

b) Legitimidade Moral

Suchman (1995) estabelece que a legitimidade moral reflete uma avaliação normativa positiva da organização e de suas atividades. Para ele, ao contrário da legitimidade pragmática, a legitimidade moral é “sociotrópica”, que não repousa em julgamentos sobre os benefícios que uma determinada atividade pode trazer ao grupo avaliador, mas sim em juízos sobre se a atividade é a coisa certa a se fazer. Estes julgamentos geralmente refletem as crenças sobre se a atividade efetivamente promove bem-estar social, conforme o sistema de valores socialmente construídos.

O trecho reproduzido a seguir foi extraído do RA da Petrobras S/A e classificado por Fank e Beuren (2010, p.41) como pertencente à Legitimação Moral.

O crescimento nos negócios tem representado grande oportunidade para empresas de variados segmentos. O relacionamento da Companhia com o mercado fornecedor é pautado pelos valores estabelecidos nas políticas de responsabilidade social e no Código de Ética (RA – PETROBRAS, 2008).

Nesse trecho do RA a Petrobras revela o cuidado que tem em seus relacionamentos com fornecedores, buscando seguir as políticas de responsabilidade social e o código de ética.

Em geral, a legitimidade moral tem quatro formas: as avaliações de resultados e suas consequências; a avaliação de técnicas e procedimentos; as avaliações de categorias e estruturas e a avaliação de líderes e representantes, que embora seja mais rara, ainda assim é conceitualmente mais importante (SUCHMAN, 1995).

A legitimidade por avaliação dos resultados e suas consequências pressupõe que as organizações são julgadas pelo que elas realizam. A legitimidade processual prediz que além de produzir consequências socialmente valorizadas, as organizações também podem obter a legitimidade moral, abrangendo técnicas e procedimentos socialmente aceitos. Essa forma de legitimação pode ser mais evidente nos casos em que há a ausência de resultados claros, onde as “boas práticas” podem servir para demonstrar que a organização está fazendo um esforço para ser valorizada (SUCHMAN, 1995).

Na legitimidade estrutural, o público vê as estruturas organizacionais como indicador da capacidade socialmente construída da organização para realizar os diferentes tipos de trabalho. A estrutura organizacional transmite a mensagem de que a empresa age com fins coletivamente valorizados de forma correta e adequada. Para buscar a legitimidade, uma organização educacional, por exemplo, demonstra que é apta para o trabalho, mostrando características estruturais com salas de aula compatíveis com uma “escola moderna”, grau de nível de progressões, ao invés de adaptar procedimentos pedagógicos ou de produção específicos aos resultados dos alunos (MEYER; ROWAN, 1977).

O quarto tipo de legitimidade moral é a legitimidade pessoal, que repousa sobre o carisma de cada um dos líderes da organização. Este tipo de legitimidade tende a ser transitória e idiossincrática, ao passo que é particular e íntimo de cada líder.

c) Legitimidade Cognitiva

Suchman (1995) estabelece que a legitimidade pode envolver o apoio afirmativo para uma organização ou sua mera aceitação como necessária e inevitável com base em conceitos culturais tidos como certos. Considera que a legitimidade cognitiva é obtida mediante a compreensão social e não por interesse ou avaliação.

O trecho reproduzido a seguir foi extraído do RA da Petrobras S/A e classificado por Fank e Beuren (2010, p.42) como pertencente à Legitimação Cognitiva.

A Petrobras participa do processo de elaboração da ISO 26000, futura norma internacional de responsabilidade social, e é parceira da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) no fomento da discussão dessa norma perante a sociedade brasileira (RA – PETROBRAS, 2008).

Percebe-se que a Petrobras é parceira junto à demais instituições na elaboração de normas e procedimentos que possam ser utilizados no setor em que atua a empresa, mostrando que seus valores e conceitos culturais são aceitos no mercado em que atua.

Suchman (1995) sugere que as legitimidades: pragmática, moral e cognitiva coexistem na maioria dos contextos do mundo real, no entanto, embora não haja uma hierarquia entre elas, há duas distinções importantes a serem feitas: primeiramente, a legitimidade pragmática repousa sobre o julgamento de auto interesse, o que não ocorre com a legitimidade moral e cognitiva. As organizações muitas vezes podem adquirir legitimidade pragmática dirigindo recompensas tangíveis para eleitorados específicos, enquanto que a legitimidade moral e cognitiva implica em maiores regras culturais, onde pagamentos laterais violam estas regras e tendem a reduzir a coerência da empresa aos olhos dos seus *stakeholders*.

Outra distinção feita por Suchman (1995) é que a legitimidade pragmática e a moral repousam em avaliações discursivas, enquanto que a legitimidade cognitiva não. Avaliações e julgamentos éticos, em grande parte, feitos por meio de discursos públicos explícitos, podem levar as organizações a ganhar legitimidade pragmática e moral. No entanto, suposições orientadas e defesas “acaloradas” de esforços organizacionais tendem a pôr em perigo a objetividade e a exterioridade de esquemas percebidos como certos. Assim, a legitimidade cognitiva torna-se mais difícil de ser obtida e de se manipular, mas, uma vez estabelecida, torna-se mais sutil, profunda e autossustentável.

2.1.2 Gestão da Legitimidade Organizacional

As várias formas de legitimidade criam um espaço significativo para manobras estratégicas dos gestores em seu ambiente social. A este respeito, Suchman (1995, p.585) afirma que

reconhecidamente, a organização não pode satisfazer completamente todos os públicos, e nenhum administrador pode sair do sistema de crença que torna a organização plausível a si mesma e para os outros. No entanto, as iniciativas de gestão podem fazer uma diferença substancial na medida em que as atividades organizacionais são percebidas como desejáveis, adequadas e apropriadas dentro de um contexto cultural determinado. ³ [Tradução livre]

O autor considera, ainda, que a gestão da legitimidade está fortemente baseada na comunicação entre a organização e seus públicos. Esta comunicação vai além do discurso tradicional, incluindo uma ampla gama de significados que carregam as ações e exposições não verbais. “Além disso, uma hábil gestão da legitimidade requer um arsenal diversificado de técnicas e uma consciência discriminadora de situações que merecem respostas.” ⁴ (SUCHMAN, 1995, p.586). [Tradução Livre]

O’Donovan (2002) considera que as técnicas ou táticas de legitimação escolhidas variam dependendo se a organização está tentando ganhar legitimidade, manter o nível de legitimidade atual ou reparar a sua legitimidade perdida ou ameaçada. Nesse sentido, Suchman (1995) propõe os três desafios gerais da legitimação: (a) ganhar legitimidade, (b) manter a legitimidade e (c) recuperar a legitimidade; e oferece uma seleção de estratégias para responder a cada um destes desafios no nível pragmático, moral e cognitivo.

³*Admittedly, no organization can completely satisfy all audiences, and no manager can completely step outside of the belief system that renders the organization plausible to himself or herself, as well as to others. However, at the margin, managerial initiatives can make a substantial difference in the extent to which organizational activities are perceived as desirable, proper, and appropriate within any given cultural context.*

⁴*Thus, skillful legitimacy management requires a diverse arsenal of techniques and a discriminating awareness of which situations merit which responses.*

Complementarmente, Suchman (1995) destaca que embora as organizações desejem obter, simultaneamente, as várias formas de legitimidade, as estratégias de legitimação são construídas em lógicas diferentes, devido à distinção das técnicas pragmáticas, morais e cognitivas, portanto, dificilmente as organizações buscarão simultaneamente pelas três formas de legitimidade com o mesmo cuidado.

a) Ganhar legitimidade

Ao inserir uma nova atividade no mercado, onde praticamente não há precedentes, a organização enfrenta a difícil tarefa da aceitação em seu contexto social. Suchman (1995) considera que esta dificuldade tem pelo menos dois desafios distintos. O primeiro deles é quando se trata de novas operações tecnicamente problemáticas ou mal institucionalizadas, neste caso, os precursores devem dedicar uma grande quantidade de energia para a construção do setor, necessária para a criação de objetividade e exterioridade, gerando uma sensação na sociedade de que os novos empreendimentos existem independentemente dos antecessores operadores históricos. O segundo desafio é a dupla tarefa de divulgação da criação do novo, de eleitores fiéis e convencer a outras entidades legítimas preexistentes a emprestar apoio organizacional.

Suchman (1995) sugere que a construção da legitimidade geralmente acontece nas empresas consideradas proativas, isso porque seus gestores possuem conhecimento prévio de seus planos e também da necessidade de legitimação. O autor divide as estratégias de construção da legitimação em três grupos: (1) o esforço para se conformar às regras sociais preexistentes no ambiente atual da organização; (2) o esforço para selecionar dentre os vários ambientes aquele que terá um julgamento favorável às práticas atuais; e (3) o esforço para manipular a estrutura ambiental, por meio da criação de novos públicos e novas crenças legitimadoras. Dowling e Pfeffer (1975) consideram que estes três grupos de estratégias para construção da legitimidade envolvem misturas complexas de mudança organizacional e de comunicação persuasiva.

1. Se conformar ao ambiente

Suchman (1995) considera que em muitas ocasiões os gestores alcançam a legitimidade simplesmente por posicionar sua organização dentro de uma estrutura institucional preexistente. Isso significa que os gestores direcionaram a empresa aos valores e crenças já existentes. No entanto, a natureza desse conformismo varia se o gestor busca por legitimidade pragmática, moral ou cognitiva.

Para atingir a legitimidade pragmática por meio da conformidade, a organização deve satisfazer as necessidades de vários públicos ou oferecer acesso à tomada de decisão. O primeiro desafio refere-se ao marketing familiar de responder ao gosto do cliente; já o segundo envolve uma tarefa mais fácil, mas gerencialmente mais problemática, que é o desafio de cooptar novos eleitores (SUCHMAN, 1995).

O autor complementa, ainda, que as organizações que buscam legitimidade pragmática raramente contam apenas com recursos disponíveis porque os pressupostos de “bom caráter” exigem uma longa história de desempenho consistente. Aliado a isso, a organização pode, ocasionalmente, aliar aos esforços anteriores sua forte reputação em atividades correlatas ou a reputação de seus gestores.

As organizações podem também adaptar posturas conformistas em busca de legitimidade moral, e para isso devem estar de acordo com os princípios e ideais e não puramente com as necessidades fundamentais. Uma das formas mais comuns desse tipo de legitimação moral são os esforços para incorporar novas práticas e estruturas de outras instituições já legitimadas socialmente (SUCHMAN, 1995).

O autor aponta para o fato de que se as organizações ganham legitimidade pragmática conformando-se com as necessidades fundamentais demandadas e legitimidade moral por conformidade com ideais altruístas, e ganham legitimidade cognitiva, principalmente, conformando-se com os modelos ou padrões já estabelecidos. Com isso, as organizações são levadas ao isomorfismo mimético ao copiar os padrões de entidades já legitimadas. No entanto, muitas organizações inovadoras ganham sua legitimidade cognitiva ao formalizar processos informais.

2. Selecionar os ambientes

Se os gestores querem evitar refazer a imagem de suas organizações no ambiente em que atuam, devem ir além da conformidade, utilizando estratégias mais proativas. O mais simples seria selecionar um ambiente que conceda legitimidade para a organização da maneira como ela está, sem exigir mudanças. No entanto, quando isso não é possível os gerentes podem tentar localizar um espaço mais “amigável” às suas operações, no qual outra forma de atividade, mesmo que duvidosa, pareça necessária, adequada ou apropriada (SUCHMAN, 1995).

De forma pragmática, a seleção do ambiente ocorre normalmente mediante pesquisa de mercado. Nesse sentido, a organização deve identificar e atrair eleitores que valorizem os tipos de trocas que a organização está apta a fornecer. Já no aspecto moral, as organizações

são mais limitadas na escolha dos padrões morais. No entanto, ajustando os objetivos organizacionais, os gerentes podem selecionar alternativas de critérios morais, tais como, responsabilidade, eficiência, confiabilidade, confidencialidade, capacidade de resposta, entre outros. No âmbito cognitivo, os gestores também podem exercer algumas seleções de ambientes. Embora esta variedade de seleção ambiental também possa operar, em parte, por meio da manipulação estratégica das declarações de metas, muitos ambientes altamente institucionalizados podem conter instituições formais de rotulagem que limitam o acesso às categorias privilegiadas (SUCHMAN, 1995).

Dessa forma, o autor considera que para posicionar uma organização dentro dessas arenas restritas, a gestão deve obter uma certificação explícita, geralmente em conformidade com requisitos formais detalhados. Assim, os setores diferem no grau de seleção cognitiva que eles permitem, e a escolha, muitas vezes, é mais livre justamente nos setores que oferecem menos apoios institucionais. Por esta razão, setores altamente institucionalizados fornecem os ambientes mais favoráveis para as organizações que estão em conformidade com os padrões prevalecentes, enquanto que os setores mais fragmentados oferecem mais margens para manobras das organizações que desejam promover alternativas não convencionais.

3. Manipular ambientes

Suchman (1995) considera que nos casos particulares de organizações inovadoras, há a necessidade de intervenção preventiva no ambiente cultural, a fim de desenvolver bases de apoio especificamente adaptadas às suas necessidades específicas. “Neste caso os gestores devem ir além de simples seleção entre crenças culturais existentes; eles devem promulgar ativamente novas explicações de realidade social.”⁵ (SUCHMAN, 1995, p.591). [Tradução livre]

Para o autor, devido à legitimidade pragmática refletir a troca direta de influência entre a organização e seus componentes específicos, é geralmente a forma mais fácil de manipular a legitimidade. Normalmente esta manipulação ocorre na forma de publicidade de seus produtos, na tentativa de persuadir seu público a favor da troca de valores particulares pela oferta de produtos.

Já o estabelecimento de novas bases de legitimidade moral representa um desafio maior. Em um desempenho racionalista de ordem contemporânea, a técnica não só estabelece

⁵*In this case, managers must go beyond simply selecting among existing cultural beliefs; they must actively promulgate new explanations of social reality.*

legitimidade consequente, como também exerce efeitos sobre outras dinâmicas morais, bem como, chama a atenção validando os procedimentos, estruturas e pessoas.

Quando o foco de manipulação do ambiente muda de legitimidade moral para cognitiva, a necessidade de ações coletivas se torna ainda mais aparente. Na esfera cognitiva, tais ações coletivas geralmente se popularizam ou são padronizadas. Suchman (1995) considera que a popularização melhora a compreensão de uma nova perspectiva articulando continuamente histórias que ilustram a realidade da empresa. Exemplos desta estratégia incluem publicidade de eventos, *lobby*, patrocínios, pesquisa científica, entre outros. Já a padronização é importante principalmente quando diferentes tipos de organizações competem entre si, assim, a organização pode melhorar sua aceitação, refazendo às demais empresas à sua própria imagem, seja por meio do sucesso e modelagem, ou da coerção e regulação (SUCHMAN, 1995).

b) Manter legitimidade

Para Suchman (1995) a tarefa de manter a legitimidade é mais fácil do que ganhá-la ou repará-la. No entanto, o autor aponta três aspectos problemáticos para manter a legitimidade organizacional: os públicos são frequentemente heterogêneos; a estabilidade muitas vezes implica rigidez e a institucionalização gera a sua própria oposição. O primeiro refere-se ao fato de que em um ambiente institucional cada vez mais fragmentado, a organização não tem como reconhecer e atender a todos os públicos. Assim, ao longo do tempo a organização fica vulnerável às mudanças inesperadas no *mix* de demandas constituídas. Esta vulnerabilidade é agravada por uma segunda problemática, o isomorfismo institucional. Se as organizações tornam-se homogêneas, enquanto os ambientes culturais permanecem heterogêneos, as demandas insatisfeitas criam espaços para empresários que elaboram ofertas inovadoras. O terceiro aspecto problemático de manter a legitimação diz respeito à tendência para qualquer grau de institucionalização gerar a sua própria oposição.

O autor estabelece dois grandes grupos de estratégias para manter a legitimidade organizacional: (1) perceber mudanças futuras e (2) proteger as realizações passadas.

1. Perceber mudanças futuras

Suchman (1995) considera que o primeiro *cluster* das estratégias para manter a legitimidade se concentra em melhorar a capacidade da organização em reconhecer as reações do público e prever os desafios emergentes. “Assim, os gestores devem evitar se tornar tão

enamorado de seus próprios mitos legitimadores e perderem de vista a evolução externa que poderia trazer esses mitos em questão”⁶ (SUCHMAN, 1995, p.595). [Tradução livre]

Para perceber as mudanças emergentes nas demandas pragmáticas, a organização deve monitorar os múltiplos interesses, cooptando o público, evitando tomar decisões que forneçam garantias simbólicas, mas sim fornecer informações aos gestores sobre qualquer mudança social em termos culturais (SUCHMAN, 1995). Ao perceber mudanças emergentes nas crenças morais, a organização deve incorporar éticas múltiplas. Para isso, pode buscar a profissionalização e a disponibilização de membros da organização para participar de discussões normativas externas (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Por fim, ao perceber as mudanças emergentes de entendimentos cognitivos, a organização deve explorar perspectivas múltiplas, criando subunidades céticas a fim de questionar o que é, até então, “tido como certo” (SUCHMAN, 1995).

2. Proteger realizações passadas

Além de perceber as mudanças futuras, as organizações devem reforçar a legitimidade que já foi adquirida. Uma forma de aumentar a segurança na sua legitimidade é converter a legitimidade auferida de forma episódica para a forma contínua. Essa tarefa se resume em um policiamento interno para evitar equívocos; controle do esforço para legitimação por grande visibilidade em favor de técnicas mais sutis e; desenvolver um arsenal de apoio defensivo às crenças e atitudes (SUCHMAN, 1995).

Do ponto de vista pragmático, a conversão da legitimidade obtida de forma episódica para contínua deve ser consistente e esperada, não só na satisfação das necessidades dos públicos, mas também na eliminação das incertezas, promovendo controle sobre o público.

Já no nível moral, as atividades devem revelar responsabilidade, não apenas abstendo-se de impropriedades, mas também minimizando o papel puramente instrumental. No aspecto cognitivo, os relatos devem ser simples, ou seja, relatando o comportamento organizacional de forma natural (SUCHMAN, 1995).

c) Recuperar legitimidade

Suchman (1995) considera que a tarefa de recuperar a legitimidade se assemelha da tarefa de ganhá-la, no entanto, a reparação da legitimidade geralmente representa uma resposta reativa a uma crise de sentido imprevista. Isto normalmente ocorre quando os

⁶*Thus, managers must guard against becoming so enamored with their own legitimating myths that they lose sight of external developments that might bring those myths into question.*

gestores se “enrolam” em seus próprios mitos de legitimidade, não observando o declínio no apoio cultural, vendo, de repente, que o sucesso do passado torna-se obstáculo para o futuro.

O autor considera que as mesmas estratégias utilizadas para o ganho de legitimidade podem ser utilizadas para a sua reparação, desde que a empresa ainda goze de alguma credibilidade com públicos relevantes. Em particular, as organizações devem construir uma espécie de “*firewall*” entre as avaliações do público sobre ações específicas do passado e as avaliações sobre ações em curso. O autor sugere três estratégias básicas para restabelecer a legitimação: (1) oferecer relatos de normalização; (2) reestruturação estratégica; e (3) não entrar em pânico.

1. Relatos de normalização

Normalmente a perda da legitimação começa quando o público suspeita que os resultados desejáveis estejam em perigo, e que supostamente os procedimentos eficazes são truques, ou que as estruturas supostamente genuínas são fachadas. A tarefa inicial dos gestores será adotar uma consideração normalizadora que separe a revelação ameaçadora das avaliações mais amplas da organização como um todo. O autor aponta para a existência de pelo menos quatro tipos de declarações dos gestores neste sentido.

Primeiro, o gestor pode tentar negar o problema na intenção de acalmar o público, mas se estas revelações não são sinceras, revelações posteriores podem esgotar qualquer reserva de legitimidade que a empresa possua. Outra possibilidade é o gestor optar por se desculpar perante o público e questionar responsabilidades organizacionais, essa tática normalmente equivale a culpar funcionários ou autoridades externas. Os gestores podem, também, optar por justificar a interrupção, redefinindo meios e fins, no intuito de tornar os eventos de interrupção em consonância com as crenças morais e cognitivas. Por fim, o gestor pode preservar o mínimo de legitimidade cognitiva explicando os eventos “perturbadores” de forma que preserve a visão de mundo em busca de outra forma de apoio (SUCHMAN, 1995).

2. Reestruturação estratégica

Suchman (1995) considera que além de negar, pedir desculpas, justificar ou explicar, as organizações podem facilitar a recuperação da legitimidade por meio de uma reestruturação estratégica. A organização pode confessar que os aspectos de suas operações eram limitados e falhos e pode, em seguida, agir de forma decisiva e visível para corrigir essas falhas específicas. Uma estratégia desta reestruturação pode ser a criação de monitores e vigilantes que assegurem a organização de reivindicações futuras, ou também, a criação de central de

reclamações. Outra forma importante de reestruturação está na mudança estrutural para distanciar simbolicamente a organização de “más influências”. Nesse aspecto, a forma mais comum é a substituição executiva, invocando o simbolismo da autoridade carismática para significar um desejo de mudança, assim como dissociar-se de procedimentos, estrutura e até localidades geográficas deslegitimadas.

3. Evitar opânico

Suchman (1995) considera que crises precipitadas ameaçam a capacidade de respostas e comprometem severamente a tomada de decisões, promovendo falha organizacional. Dessa forma, Ashforth e Gibbs (1990) afirmam que as organizações que buscam freneticamente restabelecer a legitimidade podem utilizar as mesmas ferramentas massivamente, enquanto que se fossem utilizadas com paciência e moderação poderiam alcançar a legitimidade mais facilmente.

Na Figura 1 resumem-se as estratégias de legitimação comentadas nesta seção, segundo o que foi estabelecido por Suchman (1995).

Figura 1 - Estratégias de Legitimidade

(continua)

Estratégias de Legitimação			
	Ganho	Manutenção	Reparação
Geral	Adaptar-se ao ambiente	Perceber mudanças	Normalizar
	Selecionar o ambiente	Favorecer as realizações - Monitorar as operações - Comunicar-se habilmente - Estocar legitimidade	Reestruturar
	Manipular o ambiente		Resolver com Tranquilidade

(conclusão)

Estratégias de Legitimação			
	Ganho	Manutenção	Reparação
Pragmática	<u>Adaptar-se às exigências</u> - Responder as necessidades - Cooptar integrantes - Construir reputação <u>Selecionar Mercados</u> - Localizar público amigável - Recrutar cooperadores amigáveis <u>Anunciar</u> - Anunciar o produto - Anunciar a imagem	<u>Monitorar interesses</u> - Consultar a opinião de líderes <u>Favorecer trocas</u> - Monitorar a confiabilidade - Comunicar-se honestamente - Estocar confiança	<u>Rejeitar</u> <u>Criar monitores</u>
Moral	<u>Adaptar-se aos ideais</u> - Produzir resultados adequados - Incorporar-se a instituições - Oferecer demonstrações Simbólicas <u>Selecionar o domínio</u> - Definir as metas <u>Persuadir</u> - Demonstrar sucesso - Fazer adeptos	<u>Monitorar ética</u> - Consultar as categorias Profissionais <u>Favorecer a boa conduta</u> - Monitorar a responsabilidade - Comunicar-se oficialmente - Estocar opiniões favoráveis	<u>Desculpar / Justificar</u> <u>Desassociar</u> Substituir pessoal Rever as práticas Reconfigurar
Cognitiva	<u>Adaptar-se aos modelos</u> - Reproduzir normas - Formalizar as operações - Profissionalizar as operações <u>Selecionar rótulos</u> - Buscar certificação <u>Institucionalizar</u> - Persistir - Popularizar novos modelos - Padronizar novos modelos	<u>Monitorar perspectivas</u> - Consultar aqueles que têm Dúvidas <u>Proteger pressupostos</u> - Visar clareza - Falar do assunto com naturalidade - Estocar conexões	<u>Explicar</u>

Fonte: Suchman (1995, p. 600).

A dimensão vertical da Figura 1 corresponde às formas de legitimidade pragmática, moral e cognitiva, ao passo que a dimensão horizontal corresponde à gestão da legitimidade: aquisição, manutenção e reparação. Suchman (1995) considera que as estratégias de legitimidade vão da conformidade até a resistência, partem do inconsciente para o controle, do impotente para o influente e do habitual para o oportunista.

2.1.3 Pesquisas sobre Teoria da Legitimidade

Nas últimas décadas, diversos estudos enfatizam a Teoria da Legitimidade no âmbito organizacional. A partir da década de 1970, pesquisas internacionais buscam compreender os aspectos relacionados ao processo de legitimação desenvolvido nas organizações.

Em 1975, Dowling e Pfeffer estabeleceram um quadro conceitual sobre a legitimidade organizacional e do processo de legitimação através dos quais as organizações agem para aumentar a sua percepção de legitimidade. Apresentam vários exemplos com demonstração dessas ideias postas em ação, incluindo circunstâncias particulares que podem conduzir a problemas de legitimidade organizacional, e algumas das ações que podem ser tomadas para legitimar a organização.

Guthrie e Parker (1989) analisaram os 100 anos de história da Comunicação Social Corporativa (CSC) da maior produtora de aço australiana, a *Company de Broken Hill Proprietary Ltd.* (BHP) no período de 1885 a 1985. Os objetivos principais do estudo foram determinar se a história da CSC da indústria siderúrgica australiana era semelhante à da produtora de aço americana *US Steel*, e descobrir se a busca de legitimidade corporativa era o motivo principal para divulgações, tendo em vista um estudo anterior (HOGNER, 1982) que apontava para esse fato. Os autores verificaram que ambas as empresas tinham uma longa história da divulgação social, mas com a frequência de divulgação flutuante ao longo do tempo, concentrando seus esforços de divulgação sobre as mesmas categorias: recursos humanos e envolvimento da comunidade.

Quanto a Teoria da Legitimidade, os autores não constataram evidências de que houvesse relação com a divulgação social, pois, em geral, houve pouca correspondência entre os picos de divulgações sociais da BHP e eventos-chave socioeconômicos que afetaram a BHP durante sua história operacional.

No ano de 1992, Patten realizou um estudo procurando explicar se o aumento da evidenciação social nos relatórios anuais ocorreu como uma tentativa de recuperar a legitimidade afetada por um acidente ambiental. O autor examinou a evidenciação ambiental

nos relatórios anuais de 22 empresas do setor de petróleo nos anos de 1988 e 1989, com o objetivo de comparar o efeito do derramamento de óleo no Alasca, provocado pela empresa EXXON em 24 de março de 1989, caso conhecido como “EXXON VALDEZ”, sobre a evidenciação ambiental contida no relatório anual das empresas do setor de petróleo. Concluiu que o aumento na evidenciação ambiental das empresas da indústria de petróleo pode ser interpretado como uma evidência de suporte à Teoria da Legitimidade.

Lindblom (1994) investigou como ocorreu o processo de legitimação organizacional, e introduziu quatro estratégias de legitimação, sendo discutidos seus efeitos na natureza e na qualidade da divulgação social corporativa para os públicos relevantes. As estratégias estabelecidas pela autora são: educar e informar ao público sobre as mudanças ocorridas na produção, métodos e objetivos em respeito às suas expectativas; comunicar o público sobre a conveniência da produção, métodos e objetivos, sem que haja mudanças por parte da organização; manipular as percepções do público no lugar de informá-lo e educá-lo, associando-se a símbolos de elevado estado de legitimidade e; alinhar as expectativas do público com sua produção, métodos e objetivos.

Gray, Kouhy e Lavers (1995) examinaram como a evidenciação social se desenvolveu ao longo de 13 anos na Inglaterra no período de 1979 a 1991, analisando se as estratégias de evidenciação propostas por Lindblom (1994) estavam presentes nos relatórios anuais para a evidenciação social sobre meio ambiente, recursos humanos, relações com a comunidade e produtos. Os autores verificaram que a evidenciação social e ambiental aumentou no período analisado, mas ainda era uma prioridade relativamente baixa para as empresas. Quanto ao teste das estratégias propostas por Lindblom (1994), os autores verificaram que a orientação e o foco da divulgação ambiental estavam mais relacionados com a primeira, segunda e terceira estratégias de legitimação. Uma minoria significativa de empresas percebeu que era necessário "mudar seu real desempenho" em relação às interações ambientais (primeira estratégia de Lindblom) e usaram a CSC para informar os seus públicos relevantes sobre isso.

Da mesma forma mencionam que a divulgação ambiental das empresas também tem sido usada, primeiramente, como uma tentativa de mudar a percepção de desempenho ambiental (segunda estratégia Lindblom) e, em segundo lugar, como observa Lindblom, para distrair a atenção dos problemas centrais ambientais (terceira estratégia de legitimação).

Ainda, em 1995, Suchman apresenta uma abordagem teórica da legitimidade organizacional, destacando semelhanças e disparidades entre as abordagens estratégicas e institucionais da legitimidade. O autor também identifica três formas primárias de legitimidade: pragmática, moral ecognitiva, e, em seguida, examina os desafios

para a gestão da legitimidade estabelecendo estratégias para ganhar, manter e reparar a legitimidade.

Na década de 2000, algumas pesquisas sobre a Teoria da Legitimidade merecem destaque (DEEGAN, 2002; DEEGAN; RANKIN; TOBIN, 2002; O'DONOVAN, 2002; CAMPBELL; CRAVEN; SHRIVES, 2003). Os estudos de Deegan (2002) e Deegan, Rankin e Tobin (2002) abordam a Teoria da Legitimidade na perspectiva das motivações dos gestores para a divulgação social e ambiental das empresas. Em ambos os estudos, os autores concluíram que a Teoria da Legitimidade é um fator motivacional para a divulgação das informações de caráter ambiental e social das organizações.

O'Donovan (2002) estendeu a aplicabilidade da Teoria da Legitimidade e o seu poder preditivo. Por meio de entrevistas semiestruturadas com funcionários de alto escalão de três grandes empresas públicas australianas, investigou em que medida a divulgação do relatório anual está inter-relacionada com as tentativas de ganhar, manter e reparar a legitimidade e a escolha das táticas de legitimação específicas. Os resultados da pesquisa indicam que, se um assunto ou evento for de pouca significância, não é, na maioria das circunstâncias, considerado uma ameaça à legitimidade de uma corporação e, normalmente, não garante o uso de táticas de legitimação e divulgação nos relatórios anuais. A conclusão do estudo é de que as decisões de divulgação ambiental foram feitas no sentido de apresentar uma imagem positiva das empresas, o que é confirmado pela probabilidade de que a abordagem da divulgação em relatórios anuais destinada a alterar as percepções do público é escolhida independentemente da finalidade da resposta da empresa e da importância do evento.

Campbell, Craven e Shrives (2003) examinaram os relatórios ambientais e sociais em cinco empresas de três setores (cerveja, tabaco e varejo) no período de 1975 a 1997, com a intenção de verificar o grau em que as divulgações voluntárias representavam uma tentativa de fechar uma lacuna de legitimidade percebida, a fim de ganhar, manter ou restaurar legitimidade. Os autores argumentam que existem diferentes motivações no sentido de legitimação entre as empresas desses setores, devido às diferentes percepções que a sociedade tem em relação às suas atividades.

Em 2009, Archelet *al.* realizaram uma análise detalhada das ligações existentes entre as estratégias de legitimação das empresas propostas por Lindblom (1994) e as características do ambiente político em que são desenvolvidas. Ainda neste ano, no Brasil, Gubiani, Soares e Beuren realizaram uma pesquisa para identificar as estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995) evidenciadas nos relatórios da administração de quatro empresas públicas estaduais de capital aberto do setor de energia elétrica do Brasil. Por meio da análise de

conteúdo do RA do ano de 2007 das empresas, os autores encontraram as quatro categorias de legitimidade propostas por Suchman (1995): legitimidade geral, pragmática, moral e cognitiva. Ao todo foram constatadas 556 citações nos relatórios da administração que evidenciaram essas estratégias de legitimidade. A estratégia de legitimidade pragmática apresentou 206 citações; a estratégia cognitiva 175 citações; a legitimidade geral 89 citações; e a legitimidade moral apresentou 86 citações.

No ano de 2010, uma pesquisa semelhante foi realizada por Fank e Beuren, com o propósito de identificar as estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995) evidenciadas nos relatórios da administração da empresa Petrobras S/A no período de 2000 a 2009. Os autores concluíram que a manutenção da legitimação está mais presente na legitimidade geral, já na legitimidade pragmática, destacam-se as estratégias “anunciar a imagem” e “construir reputação”. Na legitimidade moral destacam-se as estratégias “demonstrar sucesso” e “definir metas”. Por fim, na legitimidade cognitiva destacam-se as estratégias “popularizar novos modelos”, “padronizar novos modelos”, “reproduzir normas”, “formalizar as operações”, “profissionalizar as operações” e “buscar certificação”.

Também no ano de 2010, Mäkelä e Nasi realizaram uma pesquisa com o objetivo de melhorar a compreensão de como a responsabilidade social é concebida e ampliada por corporações globais, por si mesmas e por seus *stakeholders*. Para isso, estudaram o caso de uma empresa em operação de *downsizing*, onde houve o fechamento de uma unidade de produção da indústria florestal em uma cidade na Finlândia. O estudo se embasou na estrutura teórica composta pela teoria dos *stakeholders* e pela teoria da legitimidade. A pesquisa consistiu em uma análise textual de artigos de mídia veiculados em meios de comunicação em massa. Dentre as descobertas, perceberam que a dimensão econômica domina o aspecto social na argumentação dos representantes das empresas e a informação contábil é utilizada como um instrumento retórico para legitimar as ações de *downsizing* e não apenas para fins de prestação de contas e como conteúdo informativo transparente.

Em 2011, Beuren, Hein e Boff examinaram a Teoria da Legitimidade no âmbito das empresas familiares, verificando a relação existente entre as estratégias de legitimidade estabelecidas por Lindblom (1994), presentes no RA de empresas familiares no período de 1997 a 2006. Os autores concluíram que as empresas analisadas utilizaram mais a 2ª e 3ª estratégia de legitimidade organizacional para evidenciar aspectos ambientais e sociais de suas atividades.

Em 2012, Czesnat e Machado realizaram uma pesquisa para identificar as formas isomórficas de legitimação relacionadas com as práticas de Responsabilidade Social e

Ambiental das empresas de telecomunicações listadas na BOVESPA, evidenciadas em seus relatórios da administração publicados no período de 1998 a 2008. Os resultados gerais da pesquisa apontam que as empresas de telecomunicações fizeram uso dos três tipos de isomorfismo em suas evidenciações sociais e ambientais, como estratégia de legitimação na divulgação de suas práticas de Responsabilidade Socioambiental, destacando-se o isomorfismo normativo, com a identificação de 308 práticas isomórficas. Na Figura 2 resumem-se todas as pesquisas mencionadas nessa seção.

Figura 2 -Pesquisas anteriores relacionadas à Teoria da Legitimidade

(continua)

Autor (es)	Ano Publicação	Resumo
DOWLING, J; PFEFFER, J.	1975	Fornece um quadro conceitual para a análise de legitimidade organizacional e do processo de legitimação através dos quais as organizações agem para aumentar a sua percepção de legitimidade.
GUTHRIE, J; PARKER, L. D.	1989	Analisa a história da Comunicação Social Corporativa (CSC) de uma Organização australiana de aço, semelhante a americana <i>USSteel</i> . Os objetivos principais do estudo foram determinar se a história da CSC da indústria siderúrgica australiana é semelhante à da americana, e, descobrir se a busca de legitimidade corporativa parece ter sido um motivo principal para divulgações. O estudo aponta para semelhanças entre a divulgação social de ambas empresas, no entanto, os achados de pesquisa sugerem que a teoria da legitimidade não está relacionada com a CSC, uma vez que não se encontrou correlação entre os picos de CSC e os eventos socioeconômicos relevantes da empresa em análise.
PATTEN, D.M	1992	Procura explicar se o aumento da evidenciação social nos relatórios anuais ocorre como uma tentativa de se recuperar a legitimidade afetada por um acidente ambiental, como o caso do derramamento de óleo conhecido como “EXXON VALDEZ”. Concluiu que o aumento na evidenciação ambiental das empresas da indústria de petróleo pode ser interpretado como uma evidência de suporte à teoria da legitimidade.
LINDBLOM, C. K.	1994	Investiga como ocorre o processo de legitimação organizacional e introduz quatro estratégias de legitimação, sendo discutidos seus efeitos na natureza e na qualidade da divulgação social corporativa para públicos relevantes.
GRAY, R; KOUHY, R; LAVERS, S.	1995	Demonstra como a evidenciação social se desenvolveu ao longo de 13 anos na Inglaterra no período de 1979 a 1991, analisando também se as estratégias de evidenciação propostas por Lindblom (1994) estavam presentes nos relatórios anuais para os seguintes tipos de evidenciação social: meio ambiente, recursos humanos, relações com a comunidade e produtos.
SUCHMAN, M.C.	1995	Apresenta uma abordagem teórica da legitimidade organizacional, destacando semelhanças e disparidades entre as abordagens estratégicas e institucionais da legitimidade. Identifica três formas primárias de legitimidade: pragmática, moral e cognitiva. Em seguida, examina as estratégias para ganhar, manter e reparar a legitimidade.

(conclusão)

Autor (es)	Ano Publicação	Resumo
DEEGAN, C.	2002	Fornece uma visão geral da Teoria da Legitimidade que tem sido usada para explicar porque os gestores podem optar por divulgar publicamente informações sobre aspectos específicos do seu desempenho social e ambiental.
DEEGAN, C.; RANKIN, M.; TOBIN, J.	2002	Analisa as revelações sociais e ambientais da BHP Ltd (uma das maiores empresas australianas) no período de 1983-1997 para determinar a extensão e o tipo de divulgações nos relatórios anuais sociais e ambientais ao longo do período, e se essas informações podem ser explicadas pelos conceitos da Teoria da Legitimidade.
O'DONOVAN, G.	2002	Procura estender a aplicabilidade da teoria da legitimidade e o seu poder preditivo. Investigou em que medida as divulgações no relatório anual estão inter-relacionadas às tentativas de ganhar, manter e reparar a legitimidade e a escolha das táticas de legitimação específicas.
CAMPBELL, D.; CRAVEN, B.; SHRIVES, P.	2003	Examina o grau em que as divulgações voluntárias representam uma tentativa de fechar uma lacuna de legitimidade percebida (Lindblom, 1994), a fim de ganhar, manter ou restaurar legitimidade (Suchman, 1995). Os efeitos da percepção das empresas dos fatores de risco de legitimidade também são discutidos.
ARCHEL, P.; JAVIER, H.; CARLOS, L.; CRAWFORD, S.	2009	Procura ampliar o alcance da teoria da legitimidade por meio de uma análise detalhada das ligações que existem entre as estratégias de legitimação de empresas (Lindblom, 1994) e as características do ambiente político em que são desenvolvidas.
GUBIANI, C. A.; SOARES, M.; BEUREN, I. M.	2009	Identifica as estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995) evidenciadas nos relatórios da administração de empresas públicas estaduais de capital aberto do setor de energia elétrica no Brasil.
MÄKELÄ, H.; NÄSI, S.	2010	Estuda o caso de uma empresa em operação de <i>downsizing</i> , onde houve o fechamento de uma unidade de produção da indústria florestal em uma cidade na Finlândia. O estudo se embasou na estrutura teórica composta pela teoria dos <i>stakeholders</i> e pela teoria da legitimidade. A pesquisa consistiu em uma análise textual de artigos de mídia veiculados em meios de comunicação em massa, com o objetivo de melhorar a compreensão de como a responsabilidade social é concebida e ampliada por corporações globais, por si mesma e por seus <i>stakeholders</i> .
FANK, O. L.; BEUREN, I. M.	2010	Identifica as estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995) evidenciadas nos relatórios da administração da empresa Petrobras no período de 2000 a 2009.
BEUREN, I. M.; HEIN, N.; BOFF, M. L.	2011	Verifica a relação existente entre as estratégias de legitimidade organizacional propostas por Lindblom (1994), evidenciadas no RA, com as gerações que administraram empresas familiares no período de 1997 a 2006 no Brasil.
CZESNAT, A. O.; MACHADO, D.D.P.N.	2012	Identifica as formas isomórficas de legitimação relacionadas com as práticas de Responsabilidade Social e Ambiental das empresas de telecomunicações listadas na BOVESPA, evidenciadas em seus Relatórios da Administração publicados no período de 1998 e 2008.

Fonte: Elaborada pela autora com base nos autores citados.

As publicações de estudos relacionados com a Teoria da Legitimidade no âmbito da área contábil ocorreram num primeiro momento com mais ênfase no exterior, especialmente

nos anos 1990 e início dos anos 2000, enquanto no Brasil o tema passou a despertar o interesse dos pesquisadores a partir do final dos anos 2000.

2.2 EVIDENCIAÇÃO CONTÁBIL E AMBIENTAL

Para Yamamoto e Salotti (2006) a evidenciação é a divulgação qualitativa ou quantitativa da informação contábil pela empresa por meio de canais formais ou informais. Avelino, Colauto e Cunha (2012), complementam que o principal objetivo na divulgação de informações está em apoiar os usuários internos e externos da contabilidade na tomada de decisões. Além disso, a evidenciação contábil aumenta a capacidade avaliativa e preditiva do usuário da informação (DANTAS *et al.*, 2004).

Hendriksen e Van Breda (2007) expõem que o principal grupo de usuários das informações contábeis é composto por investidores e credores, o que direciona a evidenciação contábil para a apresentação de informações necessárias ao bom funcionamento do mercado de capitais. Um aspecto importante da divulgação de informações contábeis é que reduz a assimetria informacional, facilitando a comunicação entre os gestores e as partes interessadas, tais como, acionistas, credores, autoridades reguladoras, fiscais e de supervisão, analistas financeiros, entre outros (IATRIDIS, 2008).

Existem duas formas de evidenciação contábil, são elas, a divulgação obrigatória e a espontânea. Ronen e Yaari (2002) mencionam que a divulgação obrigatória de informações ocorre por meio de exigências legais e regulamentares, enquanto que a divulgação voluntária é a aquela apresentada pela empresa de forma espontânea, onde a empresa opta por divulgar a informação, não recaindo sobre ela exigência alguma.

Dentre as informações que rotineiramente são evidenciadas de forma voluntária estão às relativas ao desempenho ambiental e social, pois no Brasil, ainda não há a obrigatoriedade da divulgação desse tipo de informação. Para Silva e Sancovski(2006), a evidenciação voluntária de informações sociais nos relatórios anuais serve como um importante meio de as organizações estabelecerem e manterem sua legitimidade. Para os autores, a inclusão voluntária de informações sociais e ambientais no relatório anual pode auxiliar o administrador a transmitir a ideia de que a empresa age de maneira socialmente responsável e, com isso, defende seus valores, ideias, decisões e ações. Complementarmente, Iatridis (2008) argumenta que os gerentes tendem a proporcionar divulgação voluntária a fim de tornar os investidores conscientes da sua capacidade de gestão e evitar a desvalorização das suas ações e de seu desempenho.

Diversos fatores contribuem para que as empresas divulguem voluntariamente suas informações ambientais, por exemplo, em decorrência de pressões dos diversos grupos de usuários interessados no seu desempenho com relação ao meio ambiente, ou em função das divulgações realizadas pelos concorrentes, pois a partir do momento em que a empresa verifica que seus concorrentes estão divulgando voluntariamente relatórios ambientais, ela pode passar a divulgá-los também para não incorrer em desvantagem competitiva em relação aos mesmos (SKILLIUS; WENNERBERG, 1998).

Dias Filho (2007) expõe que nos últimos anos observa-se um expressivo crescimento no volume de evidenciações corporativas de caráter voluntário, principalmente as que se referem às questões de natureza social e ambiental. O autor complementa expondo:

Para se ter uma idéia dessa tendência, todas as empresas que compõem o índice IBOVESPA inserem em relatórios informações de conteúdo social e ambiental. Em praticamente todos os casos, divulgam-se dados relacionados a educação ambiental, proteção à biodiversidade, proteção ao patrimônio histórico e arqueológico, ações voluntárias para restauração e preservação do meio ambiente, tratamento sustentável de ecossistemas, apoio institucional a projetos voltados para o bem-estar do idoso e do adolescente, estímulos a comportamentos de cidadania e outros do gênero (DIAS FILHO, 2007, p.1).

A Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (BM&FBOVESPA) também possui outro índice denominado de Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), cujas empresas que compõem sua carteira são obrigadas a publicar anualmente relatório de sustentabilidade. Segundo a BM&FBOVESPA (2013), o ISE foi desenvolvido pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas para servir como ferramenta de análise do desempenho da sustentabilidade corporativa das empresas. Tem como objetivo criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea e estimular a responsabilidade ética das corporações.

Esse índice tem como pilares a eficiência econômica, o equilíbrio ambiental, a justiça social e a governança corporativa, os quais ampliam o entendimento sobre empresas comprometidas com a sustentabilidade, diferenciando-as em termos de qualidade, nível de compromisso com o desenvolvimento sustentável, equidade, transparência e prestação de contas, natureza do produto. Considera, também, o desempenho empresarial nas dimensões econômico-financeira, social, ambiental e de mudanças climáticas.

Para compor a carteira, a BM&FBOVESPA convida anualmente as 200 empresas mais líquidas da bolsa para participar do processo de seleção do ISE. Estas se inscrevem por meio eletrônico e ganham acesso ao sistema online onde responderão o questionário que serve de base para a sua avaliação. Para compor a carteira do ano de 2013, foram convidadas para participar as 183 companhias que detinham as 200 ações mais líquidas da Bolsa em dezembro

de 2011. Destas, 45 empresas se inscreveram para participar do processo concorrendo ao ingresso na carteira.

Recentemente, a BM&FBOVESPA (2013) publicou sua oitava carteira do ISE, que vigora de 07 de janeiro de 2013 a 03 de janeiro de 2014. Esta carteira reúne 51 ações de 37 companhias que representam 16 setores e soma R\$ 1,07 trilhão em valor de mercado, o equivalente a 44,81% do total do valor das companhias com ações negociadas na Bolsa.

A BM&FBOVESPA (2013) destaca algumas características das empresas que compõem sua carteira do ISE 2013:

- a) 100% das companhias possuem compromisso com o desenvolvimento sustentável formalmente inserido na estratégia;
- b) 100% das empresas publicam este compromisso na área de livre acesso do *website*;
- c) 97% mantêm programa de sensibilização e educação sobre o tema;
- d) 92% aderiram formal e publicamente a compromissos voluntários amplamente legitimados, relacionados ao desenvolvimento sustentável, comprometendo todas as suas unidades, subsidiárias ou controladas;
- e) **100% publicaram Relatório de Sustentabilidade no último ano** [grifo nosso];
- f) 92% utilizam as diretrizes da GRI como referência para a elaboração do relatório;
- g) Em 78% dos casos o relatório é parte integrante do principal relatório corporativo;
- h) Em 86% dos casos existe envolvimento direto dos administradores da companhia na definição do Relatório de Sustentabilidade.

Na Figura 3 estão expostas as empresas que integram a carteira do ISE para o ano de 2013.

Figura 3 -Carteira ISE do ano 2013

(continua)

Empresas		
AES Tietê	Duratex	OI
Banco do Brasil	AES Eletropaulo	Sabesp
BicBanco	EDP	Santander
Bradesco	Even	Suzano
Braskem	Eletrbras	SulAmérica
BRF	Ecorodovias	Telefônica

Empresas		
Cemig	Fibria	Tim
Cesp	Gerdau	Tractebel
Copasa	Gerdau Metalúrgica	Ultrapar
Copel	ItaúUnibanco	Vale
CPFL	Itaúsa	Weg
Coelce	Ligth	
CCR	Natura	

Fonte: elaborada pela autora com base em BM&FBOVESPA, 2013.

Tradicionalmente o relatório anual era o meio principal para a comunicação de informações sociais e ambientais para o público externo, mas, ao longo do tempo, as práticas de divulgação em relatórios de sustentabilidade e ambientais tornaram-se meios de comunicação alternativos (PELLEGRINO; LODHIA, 2012). O Relatório de Sustentabilidade é um documento que divulga o desempenho econômico, ambiental, social e de governança da organização relatora (*Global Reporting Initiative* - GRI, 2013).

O RS divulga informações sobre os impactos de uma organização, tanto positivos como negativos, sobre o meio ambiente, a sociedade e a economia. Ajuda as organizações a compreender e gerir melhor os efeitos do desenvolvimento da sustentabilidade sobre suas atividades e estratégias. Com isso, os relatos de sustentabilidade auxiliam as organizações no estabelecimento de metas, mensuração de desempenho e gestão de mudanças com vistas a tornar suas operações mais sustentáveis (GRI, 2013).

Algumas empresas adotam relatórios com modelos próprios, outras organizações adotam modelos reconhecidos que possuem algumas regras e exigibilidades quanto a sua estrutura e conteúdo. No Brasil, tem sido amplamente adotado pelas empresas o modelo internacional de Relatório de Sustentabilidade criado pela GRI (CORRÊA *et al.*, 2012).

O modelo da GRI possibilita às empresas publicarem seus relatórios de sustentabilidade em um padrão global e já legitimado, oferecendo benefícios competitivos para as empresas, visto que a GRI é apreciada pelos investidores e considerada uma ferramenta importante para as empresas que negociam seus títulos no mercado mundial (LEITE FILHO; PRATES; GUIMARAES, 2009).

O crescimento da divulgação voluntária de informações ambientais por parte das empresas nos últimos anos despertou o interesse dos pesquisadores em realizar estudos com enfoque na evidenciação de informações ambientais. Apresentam-se como exemplos, os estudos de Patten (1992); Niskala e Pretes (1995); Deegan e Rankin (1997); Nossa (2002); Ribeiro e Gasparino (2006); Cunha e Ribeiro (2006); e Rover *et al.* (2012).

2.3 PESQUISAS SOBRE EVIDENCIAÇÃO AMBIENTAL

A partir da primeira Conferência Mundial sobre Meio Ambiente realizada em Estocolmo em 1972, pesquisadores internacionais passaram a desenvolver estudos relacionados com a evidenciação ambiental presente em relatórios contábeis.

Em 1992, Patten realizou um estudo sobre as divulgações ambientais das empresas do setor de petróleo, com o objetivo de verificar se o aumento da evidenciação social nos relatórios anuais ocorreu como uma tentativa de recuperar a legitimidade afetada por um acidente ambiental ocorrido no Alasca, provocado por um derramamento de óleo pela empresa Exxon Valdez, no ano de 1989. O autor examinou a evidenciação ambiental dos relatórios anuais de 22 empresas do setor de petróleo nos anos de 1988 e 1989, comparando o efeito do acidente ambiental sobre a evidenciação ambiental contida no relatório anual das empresas do setor de petróleo. Concluiu que o desastre ambiental no Alasca provocou um aumento na evidenciação ambiental das empresas, que apresentaram um maior volume de informações contidas em seus relatórios.

A partir da década de 1990, com a realização da ECO-92 e com o agravamento de problemas ambientais houve um crescimento no volume de pesquisas relacionadas à questões ambientais, com o intuito de contribuir para o aprimoramento dos procedimentos e de metodologias já existentes.

Em 1995, Niskala e Pretes desenvolveram uma pesquisa sobre a evidenciação ambiental, com o objetivo de analisar as mudanças nas práticas da comunicação ambiental entre as 75 maiores corporações finlandesas dos setores considerados mais sensíveis ao ambiente, no período de 1987 a 1992. Os resultados indicam mudanças marcantes na elaboração de relatórios ambientais no período analisado. Concluíram que em 1987, aproximadamente um quarto das empresas analisadas divulgaram as informações ambientais em seus relatórios anuais, enquanto que em 1992 este número subiu para quase metade das empresas, apontando para a influência do ambientalismo em relatórios finlandeses corporativos, na política ambiental e nas práticas contábeis.

No entanto, com o aumento no volume de informações ambientais nos relatórios anuais das empresas, houve também a preocupação por parte dos pesquisadores em saber se os usuários do relatório anual consideravam a informação ambiental útil para suas tomadas de decisões. Deegan e Rankin (1997) realizaram uma pesquisa na Austrália com esse propósito, enviando questionários para grupos de usuários de relatórios anuais com o objetivo de saber as opiniões destes usuários com relação à utilidade ou materialidade das informações

ambientais. Obtiveram 118 respostas, concluindo, estatisticamente, que os acionistas e colaboradores das organizações com função de controle ou supervisão consideravam a informação ambiental relevante para suas decisões, o mesmo não ocorrendo com os corretores e analistas, para os quais tal informação não tinha a mesma relevância. Além disso, os acionistas, profissionais de contabilidade e organismos de controle buscavam informações ambientais no relatório anual para auxiliar em suas tomadas de decisão.

Pesquisadores brasileiros também começaram a direcionar seus esforços para a realização de estudos sobre a evidenciação ambiental. Nossa (2002), em sua tese de doutorado na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), argumenta que *odisclosure* de informações ambientais apresentado pelas empresas do setor de papel e celulose é divergente com relação ao tamanho da empresa, ao país de localização e ao tipo de relatório. Para isso, o autor analisou os relatórios anuais e ambientais de 42 das 50 maiores empresas de nível mundial do setor de papel e celulose e de 8 das 10 maiores empresas brasileiras desse setor. O autor concluiu que a maioria das informações ambientais das empresas desse setor é evidenciada nos relatórios ambientais específicos, de forma descritiva; que o país de localização da empresa influencia no nível de *disclosure* e que quanto maior o tamanho da empresa, mais detalhada é a evidenciação das suas informações ambientais. Concluiu também que o nível de *disclosure* ambiental das empresas brasileiras de papel e celulose é menos detalhado que a média do nível de evidenciação de informações ambientais de empresas de outros países nesse mesmo setor.

Ribeiro e Gasparino (2006) chegaram a uma constatação semelhante em uma pesquisa realizada para verificar como as empresas dos Estados Unidos e do Brasil evidenciam suas ações ambientais e o que elas têm feito no âmbito da responsabilidade ambiental. As autoras concluíram que as empresas norte-americanas apresentam relatórios mais completos; maior quantidade de indicadores e informações mais detalhadas. Porém, as empresas de ambos os países pecam quanto à mensuração financeira das informações, muitas são de caráter qualitativo e não há menção quanto à forma de contabilização dessas informações.

Na busca por respostas quanto aos motivos que levam os gestores a evidenciar voluntariamente informações sociais e ambientais, Cunha e Ribeiro (2006) realizaram uma pesquisa compreendendo 192 empresas listadas na BM&FBOVESPA no ano de 2003 e 194 empresas no ano de 2004. Concluíram que a divulgação voluntária de informações de natureza social está associada positivamente ao nível de governança corporativa e à divulgação em período anterior, mas não se correlaciona com o tamanho da empresa, desempenho e grau de endividamento. Portanto, dois possíveis motivos para a evidenciação

voluntária de informações sociais pode ser o nível de governança da empresa e também o volume de informações já evidenciadas em período anterior.

Em um estudo semelhante, porém mais recente, Rover *et al.* (2012) analisaram as Demonstrações Financeiras Padronizadas e os Relatórios de Sustentabilidade de 2005 a 2007, das empresas de capital aberto com ações listadas na BM&FBOVESPA, e pertencentes a setores de alto impacto ambiental. Os autores estabeleceram sete variáveis para a possível explicação dos motivos para a evidenciação ambiental voluntária: tamanho, auditadas por *Big Four*, sustentabilidade, rentabilidade, endividamento e internacionalização. Concluíram que as variáveis: tamanho, auditadas por *Big Four*, sustentabilidade e divulgação do relatório social estão correlacionadas com o nível de *disclosure* ambiental, indicando que influenciam na evidenciação de natureza ambiental. As demais variáveis não explicam a divulgação ambiental em empresas brasileiras com alto potencial de poluição. Na Figura 4 estão resumidas as pesquisas comentadas nessa seção.

Figura 4 - Pesquisas sobre Divulgação Ambiental

Autor (es)	Ano Publicação	Resumo
PATTEN, D. M.	1992	Analisa as divulgações ambientais das empresas do setor de petróleo, com o objetivo de verificar se o aumento da evidenciação social nos relatórios anuais ocorre como uma tentativa de recuperar a legitimidade afetada por um acidente ambiental ocorrido no Alasca, provocado por um derramamento de óleo pela empresa Exxon Valdez, no ano de 1989.
NISKALA, M; PRETES, M.	1995	Analisa as mudanças nas práticas da comunicação ambiental entre as 75 maiores corporações finlandesas dos setores considerados mais sensíveis ao ambiente, no período de 1987 a 1992.
DEEGAN, C; RANKIN, M.	1997	Verifica as opiniões de usuários dos relatórios anuais de empresas australianas, com relação à utilidade ou materialidade de informações ambientais.
NOSSA, V.	2002	Argumenta que <i>odisclosure</i> de informações ambientais apresentado pelas empresas do setor de papel e celulose é divergente com relação ao tamanho da empresa, ao país de localização e ao tipo de relatório.
RIBEIRO, M.S; GASPARINO, M.F	2006	Verifica como empresas dos Estados Unidos e do Brasil evidenciam suas ações ambientais e o que elas têm feito para serem responsáveis ambientalmente.
CUNHA, J.V.A; RIBEIRO, M.S.	2006	Investiga os incentivos das companhias com ações negociadas na BM&FBOVESPA para divulgar voluntariamente informações de natureza social. Na pesquisa foram examinados os dados de 192 empresas no ano de 2003 e 194 empresas no ano de 2004.
ROVER, S.; TOMAZZIA, E.C; MURCIA, F.D.R; BORBA, J.A.	2012	Identifica os fatores que determinam a divulgação voluntária ambiental pelas empresas brasileiras potencialmente poluidoras, analisando as Demonstrações Financeiras Padronizadas e os Relatórios de Sustentabilidade de 2005 a 2007

Fonte: elaborada pela autora com base nos autores citados.

A ocorrência de grandes desastres ambientais, como o derramamento de óleo provocado pela empresa Exxon Valdez, entre outros, aumentou a pressão social sobre as empresas, exercida por parte do governo e da sociedade em geral, o que as levou a divulgar em maior escala, informações referentes à gestão dos recursos ambientais sob seu domínio. Esse cenário despertou o interesse por estudos sobre evidência ambiental em pesquisadores internacionais, a partir dos anos 1990, e nacionais, no início dos anos 2000.

3 METODOLOGIA

Nesse capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos destinados a proporcionar o alcance dos objetivos estabelecidos nessa pesquisa, contendo o seu delineamento, informações sobre população e amostra, procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados e limitações do método.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Silva e Menezes (2001) classificam as pesquisas quanto a sua natureza, abordagem do problema, objetivo e procedimento técnico.

Esta pesquisa é de natureza aplicada, pois tem como objetivo identificar as estratégias de legitimação social adotadas por empresas brasileiras de capital aberto, respondendo, portanto, a uma questão específica. O problema é abordado de forma quantitativa, na medida em que são identificadas (qualitativamente) e computadas (quantitativamente) as sentenças relacionadas com as estratégias de legitimação propostas por Suchman (1995) nos relatórios de sustentabilidade publicados por empresas que compõem a amostra do estudo, correspondentes ao exercício encerrado em dezembro de 2012. Do ponto de vista de seu objetivo o estudo se caracteriza como descritivo, pois são descritas as estratégias de legitimação adotadas pelas empresas; e quanto ao procedimento técnico trata-se de uma pesquisa documental, uma vez que os dados, como já mencionado, foram obtidos nos relatórios de sustentabilidade publicados pelas empresas em estudo.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população desse estudo é representada pelas empresas brasileiras de capital aberto com ações negociadas na BM&FBOVESPA. Devido ao tema central desta pesquisa ser a Teoria da Legitimidade com enfoque na divulgação ambiental, a amostra é composta pelas empresas brasileiras de capital aberto com ações negociadas na Bolsa e que compõem a carteira do ISE do ano de 2013, divulgado pela BM&FBOVESPA no dia 29 de novembro de 2012, totalizando trinta e sete empresas, as quais se encontram dispostas na Figura 3, da seção 2.2.

Na composição final da amostra, quando existiam empresas pertencentes a um mesmo grupo, como nos casos da AES Tietê e AES Eletropaulo, foi considerada apenas uma das

empresas, escolhida por conveniência. Esse mesmo procedimento se repetiu para as empresas Gerdau e Gerdau Metalúrgica, Itaú Unibanco e Itaúsa.

Dessa forma restaram 34 empresas, das quais foram excluídas a Copel (que disponibiliza seu relatório apenas no formato “html”, não permitindo o download no formato “pdf”), Coelce (que apresenta seu relatório consolidado com outra empresa, não pertencente a esta amostra), EDP (que apresenta apenas dados quantitativos na seção ambiental de seu relatório) e WEG (que não havia publicado seu relatório até final do mês de julho de 2013).

Depois destas exclusões a amostra final é composta por 30 empresas, que representam 16 setores da economia. Na Figura 5 estão dispostas as empresas integrantes da amostra e seus respectivos setores.

Figura 5 -Amostra da pesquisa
(continua)

EMPRESA	SETOR
Copasa Sabesp	Água e Saneamento
BRF	Alimentício
Even	Construção Civil
Natura	Cosméticos
Ultrapar	Distribuição de combustível / Holding
AES Tietê Cemig CESP CPFL Eletrobrás Ligth Tractbel	Energia Elétrica
Banco do Brasil BicBanco Bradesco Itaú Unibanco Santander	Financeiro
Duratex	Madeireiro
Gerdau	Metalúrgica
Vale	Mineração
Fibria Suzano	Papel e Celulose
Braskem	Petroquímico

(conclusão)

EMPRESA	SETOR
SulAmérica	Seguradora
OI Telefônica TIM	Telefonia
CCR Ecorodovias	Transporte/exploração de rodovias

Fonte: elaborada pela autora.

O setor mais representativo na amostra é o elétrico, composto por sete empresas; seguido do setor financeiro que possui cinco instituições e o de telefonia com três empresas. Os setores de água e saneamento, papel e celulose, e transporte/exploração de rodovias possuem duas empresas na amostra. Os demais setores são representados por uma empresa.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta dos dados da pesquisa teve por base o Relatório de Sustentabilidade obtido nos *websites* das empresas integrantes da amostra. Durante as buscas observou-se a adoção pelas empresas de diferentes denominações para os relatórios, como: Relatório de Sustentabilidade, Relatório Anual, Relatório Anual de Sustentabilidade e Relatório Anual e de Sustentabilidade. Os relatórios encontrados com estas denominações serviram como fonte de dados para a pesquisa, cuja coleta ocorreu no período compreendido entre os meses de março a julho de 2013.

Nos relatórios, foram identificadas as seções que tratavam dos aspectos ambientais das entidades, elaborando-se um banco de dados mediante a transposição de cada parágrafo encontrado para um arquivo único em Excel, sendo cada empresa individualizada em uma planilha. Ao todo foram computados 1.864 parágrafos tratando da temática em estudo. As denominações dos relatórios de cada empresa, suas respectivas seções, páginas que compõem o banco de dados e o número resultante de parágrafos de temática ambiental encontrados, estão dispostos no Apêndice.

O tratamento dos dados ocorreu mediante a categorização e codificação do conteúdo extraído do relatório de sustentabilidade, relacionado à evidenciação de caráter ambiental. Freitas, Cunha Jr. e Moscarola (1997, p.100) consideram que

a escolha das categorias é o procedimento essencial da análise de conteúdo, visto que elas fazem a ligação entre os objetivos de pesquisa e os seus resultados. O valor da análise fica sujeito ao valor ou legitimidade das categorias de análise.

As categorias de análise do conteúdo correspondem ao objetivo da evidência ambiental proposto por Suchman (1995), constituindo três categorias que podem ser de ganhar, manter ou recuperar a legitimidade social. As subcategorias de análise do conteúdo correspondem à forma como as empresas gerenciam sua legitimidade, que pode ser de maneira pragmática, moral ou cognitiva. Já as estratégias propostas por Suchman (1995) foram organizadas em ações pertencentes às categorias e subcategorias. Na Figura 6 expõem-se as categorias, subcategorias, estratégias e ações estabelecidas nesta pesquisa.

Figura 6 -Categorias, Subcategorias, Estratégias e Ações utilizadas na análise do conteúdo

(continua)

Categoria	Subcategoria	Estratégias	Ações
Ganhar legitimidade	Pragmática	Adaptar-se às exigências	Responder as necessidades
			Cooptar integrantes
			Construir reputação
		Selecionar mercados	Localizar público amigável
			Recrutar público amigável
		Anunciar	Anunciar o produto
	Anunciar a imagem		
	Moral	Adaptar-se aos ideais	Produzir resultados adequados
			Incorporar-se a instituições
			Oferecer demonstrações simbólicas
		Selecionar o domínio	Definir metas
	Persuadir	Demonstrar sucesso	
		Fazer adeptos	
	Cognitiva	Adaptar-se aos modelos	Reproduzir normas
			Formalizar operações
			Profissionalizar operações
		Selecionar rótulos	Buscar certificação
		Institucionalizar	Persistir
Popularizar novos modelos			
Padronizar novos modelos			

(conclusão)

Categoria	Subcategoria	Estratégias	Ações
Manter a Legitimidade	Pragmática	Monitorar Interesses	Consultar a opinião de líderes
		Favorecer Trocas	Monitorar a confiabilidade
			Comunicar-se honestamente
			Estocar confiança
	Moral	Monitorar ética	Consultar categorias profissionais
		Favorecer a boa conduta	Monitorar a responsabilidade
			Comunicar-se oficialmente
			Estocar opiniões favoráveis
	Cognitiva	Monitorar perspectiva	Consultar aqueles que têm dúvidas
		Proteger pressupostos	Visar clareza
Falar do assunto com naturalidade			
Estocar conexões			
Recuperar a Legitimidade	Pragmática	Rejeitar	Rejeitar
		Criar monitores	Criar monitores
	Moral	Desculpar/Justificar	Desculpar/justificar
		Desassociar	Substituir pessoal
			Rever práticas
			Reconfigurar
	Cognitiva	Explicar	Explicar

Fonte: elaborado pela autora com base em Suchman (1995).

A codificação do conteúdo consiste na transformação dos dados brutos do texto (por meio de recorte, agregação e enumeração), permitindo a descrição das características do conteúdo (BARDIN, 2011). Para proceder à codificação do conteúdo é necessário estabelecer suas unidades de análise, que são: unidade de registro (primeira unidade de análise, e se refere ao segmento do conteúdo central da análise, podendo ser uma palavra, um tema ou um objeto); unidade de contexto (segmento mais amplo de conteúdo, serve para compreender a significação da unidade de registro, podendo ser uma frase quando a unidade de registro for a palavra, ou o parágrafo, quando a unidade de registro for o tema) e unidade de numeração (espaço ou tempo, podem ser parágrafos, linhas, centímetros, minutos de registro). Nessa pesquisa estabeleceram-se como unidades de registro (estratégia), por exemplo, as palavras “Anunciar” e “Persuadir” e como unidades de contexto (ações), por exemplo, as expressões “Anunciar o produto” e “Demonstrar sucesso”. Como unidade de numeração utilizou-se o parágrafo.

Para classificar os trechos de evidência ambiental nas ações propostas por Suchman (1995), houve a necessidade em se estabelecer parâmetros para relacionar as informações sobre a gestão ambiental das empresas com as estratégias que o autor propõe como ações em busca da legitimidade. Acredita-se que esta também seja uma das contribuições dessa pesquisa.

Estes parâmetros foram considerados na composição do banco de dados, tendo se realizado uma análise preliminar em três relatórios pertencentes a diferentes setores da economia (AES Tietê, Banco do Brasil e Gerdau), para se estabelecer as intenções implícitas na evidência ambiental alinhadas com as estratégias de Suchman (1995), as quais são apresentadas na Figura 7.

Figura 7 -Parâmetros adotados na classificação da evidência ambiental

(continua)

Ação	Categoria/ Subcategoria	Ideia central da descrição no relatório
Responder as necessidades	Ganhar/ Pragmática	Relata o cumprimento de exigências legais ou acordos realizados, assim como realização de ações ambientais obedecendo à necessidades sociais. Relato de investimentos em pesquisas.
Cooptar integrantes	Ganhar/ Pragmática	Associa-se a parceiros para o desenvolvimento de ações sustentáveis, como, por exemplo, empresas de reciclagem, universidades, comunidade, etc.
Construir reputação	Ganhar/ Pragmática	Relata sua forte reputação em atividades correlatas, assim como a declaração de valores investidos em projetos ambientais; ações de sensibilização social às questões relacionadas à preservação do meio ambiente.
Localizar público amigável	Ganhar/ Pragmática	Identifica locais/regiões para receber ações ambientais.
Recrutar cooperadores Amigáveis	Ganhar/ Pragmática	Seleciona parceiros para desenvolver ações sustentáveis.
Anunciar produto	Ganhar/ Pragmática	Relata que o produto é sustentável.
Anunciar imagem	Ganhar/ Pragmática	Relata que a empresa é sustentável, preocupada com questões ambientais.
Produzir resultados adequados	Ganhar/ Moral	Relata os resultados de ações que buscam a redução dos impactos ambientais, contribuindo para a preservação do meio ambiente. Ex. redução no consumo de água.
Incorporar-se a instituições	Ganhar/ Moral	Relata a participação em grupos de pesquisa, fundações, conselhos junto a outras instituições.
Oferecer demonstrações Simbólicas	Ganhar/ Moral	Relata "buscar" aprimorar processos, melhorar a eficiência sustentável, realizar diversas ações ambientais, porém sem especificá-las.
Definir metas	Ganhar/ Moral	Relato de metas sustentáveis.
Demonstrar sucesso	Ganhar/ Moral	Relata o sucesso no alcance de resultados das ações ambientais, como por exemplo, o plantio de grande quantidade de mudas de plantas.
Fazer adeptos	Ganhar/ Moral	Destaca as vantagens de ações ambientais, programas/projetos.
Reproduzir Normas	Ganhar/ Cognitiva	Relata que observa os padrões legais e normativos do setor no desenvolvimento de suas operações.

(continuação)

Ação	Categoria/ Subcategoria	Ideia central da descrição no relatório
Formalizar operações	Ganhar/ Cognitiva	Relata a adoção de modelos/projetos/ações sustentáveis já legitimados.
Profissionalizar operações	Ganhar/ Cognitiva	Relato de treinamentos, cursos, seminários para capacitação de seus agentes em busca da realização de ações sustentáveis ou para adotar sistemas já legitimados.
Buscar Certificação	Ganhar/ Cognitiva	Relata certificações obtidas ou intenção de ações para essa finalidade.
Persistir	Ganhar/ Cognitiva	Relata melhorias em processos adotados, evidenciando com isso, a permanência desses processos.
Popularizar novos modelos	Ganhar/ Cognitiva	Populariza os modelos/programas/projetos sustentáveis adotados.
Padronizar novos modelos	Ganhar/ Cognitiva	Relata o estabelecimento de normas/regulamentos que visem à padronização de ações ambientais.
Consultar opinião de líderes	Manter/ Pragmática	Relata da participação do público externo e interno na definição de metas/ações sustentáveis.
Monitorar a confiabilidade	Manter/ Pragmática	Relata o monitoramento de operações para evitar impactos ambientais, mantendo a confiabilidade nas operações.
Comunicar-se honestamente	Manter/ Pragmática	Relata situações negativas, como por exemplo, metas não alcançadas e impactos ambientais ocorridos.
Estocar confiança	Manter/ Pragmática	Relata a participação da empresa frente à elaboração de normas e padrões ambientais a serem seguidos pelo setor.
Consultar a categorias Profissionais	Manter/ Moral	Relata consultas realizadas junto a órgãos ligados ao meio ambiente.
Monitorar a responsabilidade	Manter/ Moral	Reconhece algum tipo de impacto ambiental ocorrido e indica as ações desenvolvidas para minimizar este impacto.
Comunicar-se oficialmente	Manter/ Moral	Relata a comunicação de seus impactos ambientais em eventos, jornais, dentre outros meios de comunicação em massa.
Estocar opiniões favoráveis	Manter/ Moral	Relata alguma opinião favorável de autoridade ou instituição legitimada.
Consultar aqueles que têm Dúvidas	Manter/ Cognitiva	Relata a realização de visitas abertas à sociedade em suas unidades onde possam ser sanadas possíveis dúvidas.
Visar clareza	Manter/ Cognitiva	Explica o funcionamento de programas/processos ambientais.
Falar do assunto com Naturalidade	Manter/ Cognitiva	Falar do assunto com naturalidade.
Estocar conexões	Manter/ Cognitiva	Faz conexão entre políticas ambientais e resultados financeiros.
Rejeitar	Recuperar/ Pragmática	Negar a participação ou responsabilidade na ocorrência de algum evento negativo.
Criar monitores	Recuperar/ Pragmática	Relata a criação de comissão/setores para apurar algum evento negativo.

(conclusão)

Ação	Categoria/ Subcategoria	Ideia central da descrição no relatório
Desculpar/justificar	Recuperar/ Moral	A empresa lamenta algum fato negativo e justifica o acontecido.
Substituir pessoal	Recuperar/ Moral	Relata a substituição de pessoal responsável por algum evento negativo.
Rever práticas	Recuperar/ Moral	Relata a renúncia de utilizar determinados processos devido aos impactos negativos ao meio ambiente.
Reconfigurar	Recuperar/ Moral	Relata a readequação em processos para melhorá-los, ou para minimizar impactos ambientais.
Explicar	Recuperar/ Cognitiva	Explica os motivos que levaram ao acontecimento de algum evento negativo.

Fonte: elaborado pela autora.

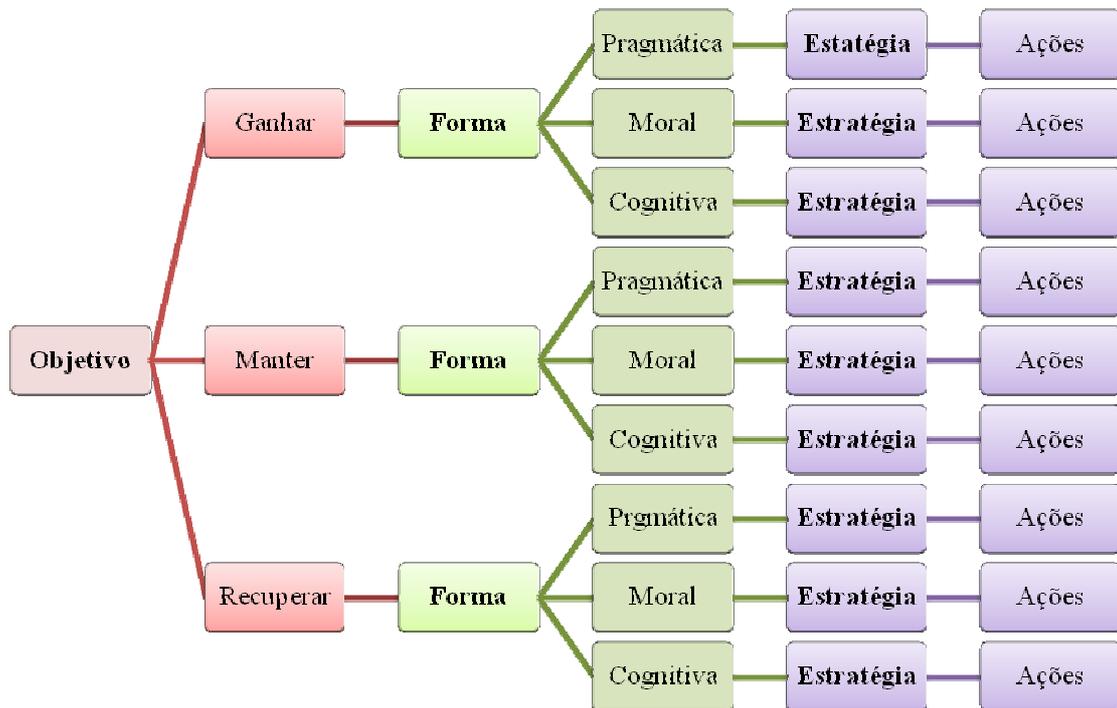
Na análise dos dados contidos no RS fez-se uso da técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2011, p.42) compõe-se de

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

Freitas, Cunha Jr. e Moscarola (1997) consideram que o processo moderno de análise de conteúdo substitui o impressionismo (oriundo do jogo de opiniões pessoais) por procedimentos mais padronizados, que tendem à quantificação e convertem materiais “brutos” em dados passíveis de tratamento científico. Ander-Egg (1976, p.198) considera que esta “é a técnica mais difundida para investigar o conteúdo das comunicações de massa, mediante a classificação, em categorias, dos elementos da comunicação”.

A primeira etapa da análise do conteúdo consiste em verificar a intenção implícita nas informações evidenciadas, no que se refere ao objetivo de ganhar, manter ou recuperar a legitimidade das empresas. Após, examina-se a forma como as empresas buscam ganhar legitimidade, se ocorre de maneira pragmática, moral ou cognitiva, em seguida, identificam-se as estratégias adotadas para cada uma destas formas de legitimação. Esse desdobramento se repete para o objetivo de manter e de recuperar a legitimidade, expondo a forma como são trabalhados e as estratégias adotadas em cada um deles. Na Figura 8, apresenta-se o delineamento da análise dos dados.

Figura 8 -Delineamento da análise dos dados



Fonte: elaborado pela autora.

A primeira etapa da análise diz respeito ao objetivo da evidenciação, a segunda etapa recai sobre a forma como a informação é evidenciada e a terceira etapa refere-se a estratégia identificada na ação relatada.

3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Uma primeira limitação do método utilizado que pode ser assinalada diz respeito ao grau de subjetividade presente no processo da análise qualitativa de conteúdo, pois depende da percepção do pesquisador no julgamento das sentenças.

Outra limitação refere-se ao fato de que não foi verificado junto aos gestores se utilizam a evidenciação ambiental de forma consciente como meio de legitimação, uma vez que não se realizou uma investigação de campo nesse sentido.

Além dessas questões, foram observadas somente as estratégias de legitimação presentes nos relatórios anuais de sustentabilidade. Dessa forma, essa pesquisa não está considerando outros possíveis documentos ou meios que as empresas podem estar utilizando na gestão da legitimidade.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesse capítulo os dados obtidos na pesquisa são apresentados e analisados, expondo como as empresas brasileiras de capital aberto utilizam a evidenciação ambiental contida no Relatório de Sustentabilidade para gerenciar a legitimação social.

4.1 OBJETIVO DA EVIDENCIAÇÃO AMBIENTAL

Nesse tópico faz-se uma análise do objetivo da evidenciação das informações ambientais das empresas, no que diz respeito à intenção de ganhar, manter ou recuperar a legitimidade social. O número de parágrafos e o percentual destinado a cada um destes objetivos são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1- Objetivo da Evidenciação Ambiental

(continua)

EMPRESAS	SETOR	GANHAR		MANTER		RECUPERAR	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
AES	Elétrico	48	68	19	27	4	5
Banco do Brasil	Financeiro	55	86	8	13	1	1
BicBanco	Financeiro	16	64	7	28	2	8
Braskem	Petroquímico	38	58	23	34	5	8
Bradesco	Financeiro	39	89	4	9	1	2
BRF	Alimentício	19	70	5	19	3	11
CCR	Transp.Expl.rodovias	9	69	4	31	-	-
Cemig	Elétrico	133	83	24	15	4	2
Cesp	Elétrico	70	79	14	16	5	5
Copasa	Água e Saneamento	49	78	14	22	-	-
CPFL	Elétrico	39	71	15	27	1	2
Duralex	Madeireiro	12	100	-	-	-	-
Ecorodovias	Transp.Expl.rodovias	45	75	14	23	1	2
Eletrobras	Elétrico	88	66	36	27	9	7
Even	Construção Civil	51	73	15	21	4	6
Fibria	Papel e Celulose	62	73	23	27	-	-
Gerdau	Metalúrgico	16	94	1	6	-	-
Itaú	Financeiro	65	86	11	14	-	-
Ligth	Elétrico	27	79	5	15	2	6
Natura	Cosméticos	69	69	23	23	8	8
Oi	Telefonia	58	71	20	24	4	5
Sabesp	Água e Saneamento	30	77	7	18	2	5
Santander	Financeiro	19	83	3	13	1	4
SulAmérica	Seguros	17	49	12	34	6	17

(conclusão)

EMPRESAS	SETOR	GANHAR		MANTER		RECUPERAR	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
Suzano	Papel e Celulose	39	87	5	11	1	2
Telefônica	Telefonia	101	92	7	6	2	2
Tim	Telefonia	33	56	22	37	4	7
Tractebel	Elétrico	50	82	9	15	2	3
Ultrapar	Dist.Combustível	12	92	1	8	-	-
Vale	Mineração	58	44	48	36	26	20
TOTAL POR OBJETIVO		1.367	73	399	21	98	6

Fonte: Dados da pesquisa.

Em termos gerais, observa-se que o objetivo mais comum implícito na evidenciação ambiental é ganhar legitimidade, presente em 73% dos parágrafos divulgados pelas empresas nos relatórios de sustentabilidade, seguido da intenção de manter a legitimidade, presente em 21% dos parágrafos, e recuperar a legitimidade em apenas 6% dos elementos classificados.

Nas empresas do segmento financeiro, água e saneamento, elétrico, telefonia, papel e celulose, transporte, petroquímico, alimentício, construção civil e cosméticos, é possível observar uma tendência acentuada em evidenciar suas informações ambientais com objetivo de ganhar legitimidade social. Nas empresas dos segmentos madeireiro, metalúrgico e de distribuição de combustíveis, a totalidade ou praticamente a totalidade dos parágrafos evidenciam elementos que objetivam ganhar legitimidade: Duratex (100%), Gerdau (94%) e Ultrapar (92%).

Pesquisas semelhantes publicadas por Gubiani, Soares e Beuren (2009) e por Fank e Beuren (2010), apontam resultados semelhantes aos achados nesse estudo. Gubiani, Soares e Beuren (2009) analisaram os RAs do ano de 2007 das empresas do setor elétrico, em busca da presença das estratégias de legitimação social propostas por Suchman (1995) na evidenciação das empresas. Os autores concluíram que as empresas estão em um contínuo processo de busca pela legitimação, sendo esta categoria a mais utilizada por elas na evidenciação ambiental. O mesmo foi observado por Fank e Beuren (2010), que analisaram os RAs da empresa Petrobrás do período de 2000 a 2009, também com o propósito de encontrar as estratégias de Suchman (1995). Semelhantemente, os autores concluíram que o objetivo de ganhar a legitimidade esteve mais presente na evidenciação da empresa no período analisado.

Na empresa do setor de seguros (SulAmérica) e de mineração (Vale) observa-se um equilíbrio relativo entre o percentual de parágrafos classificados com a intenção de ganhar e de manter a legitimidade. A SulAmérica apresenta 49% dos parágrafos voltados para ganhar

legitimidade contra 34% para mantê-la; na Vale 44% dos parágrafos se destinam a ganhar legitimidade contra 36% para mantê-la.

Para ganhar legitimidade, Suchman (1995) considera que as empresas podem despende esforços em três vertentes. Na primeira, os esforços são para se conformar às regras sociais preexistentes no ambiente atual da organização. Como exemplo dessa vertente, tem-se o seguinte trecho extraído do relatório de sustentabilidade da empresa AES Tietê (2012, p.38).

Para **viabilizar essa diversificação e atender ao compromisso com o Governo do Estado**, em 2011 a AES Tietê deu início ao projeto de construção da Termo São Paulo, usina termelétrica que está programada para gerar energia a partir de gás natural. Localizada no município de Canas (SP), a usina conta com o investimento previsto de R\$ 1,1 bilhão e terá capacidade de gerar 550 MW. [grifo nosso]

Fica evidente nesse parágrafo que a empresa está buscando se adaptar às exigências estabelecidas no ambiente em que atua, nesse caso mediante um compromisso assumido junto ao Governo do Estado, o que demandou a execução de uma ação por parte da companhia (o início do projeto da construção da Termo São Paulo).

Na segunda vertente os esforços da empresa são paraselecionar dentre os vários ambientes, aquele que terá um julgamento favorável às práticas atuais. Como exemplo dessa vertente, cita-se o trecho extraído do relatório de sustentabilidade da empresa Vale (2012, p.176).

Apesar de as unidades operacionais da Vale estarem localizadas em regiões classificadas como *hotspots* e *wilderness* áreas, geralmente **os projetos são implantados em locais que se encontravam ambientalmente alterados e biologicamente descaracterizados pela existência de atividades anteriores (...)**. [grifo nosso]

Nesse parágrafo a empresa menciona os locais aos quais serão direcionados seus projetos, normalmente aqueles mais predispostos à aceitação das ações que serão executadas. Essa atitude revela que para ganhar legitimidade a empresa seleciona ambientes favoráveis à execução das suas ações sustentáveis.

Na terceira vertente a empresa busca manipular o ambiente, mediante a criação de novos públicos, novas crenças legitimadoras. Como exemplo dessa vertente, cita-se o trecho extraído do relatório de sustentabilidade da empresa Telefônica (2012, p.32).

Para **estimular a adoção de transportes sustentáveis**, o Datacenter Tamboré dispõe de um bicicletário com 25 vagas, além de **vestiários masculino e feminino para os colaboradores que aderirem a essa causa**. [grifo nosso]

É perceptível que para ganhar legitimidade por meio de ações sustentáveis, a empresa procura manipular o ambiente estimulando a adoção de um novo modelo de transporte que

possui um forte apelo social, à medida em que contribui para a redução da poluição e com a qualidade de vida das pessoas.

Para manter a legitimidade, Suchman (1995) considera que a empresa pode trabalhar de duas maneiras. Na primeira, ela deve perceber mudanças futuras, para isso pode, por exemplo, monitorar interesses de seu público externo e desenvolver ações alinhadas com esses interesses. Como exemplo de busca de manutenção da legitimidade, pode se considerar o trecho extraído do relatório de sustentabilidade da empresa Ecorodovias(2012, p.89).

Em 2012, **representantes da Ecocataratas participaram do Grupo de Trabalho que discutiu medidas visando à preservação das onças pintadas** no Parque Nacional do Iguçu (PNI). **Foram registrados ataques à espécie em Santa Tereza do Oeste (PR), motivo de grande preocupação das comunidades lindeiras.** [grifo nosso]

Percebe-se nessa comunicação que a empresa procura manter sua legitimidade discutindo ações sustentáveis que convergem com a perspectiva e linha de interesse da comunidade onde atua. Com isso fica a par de qualquer mudança que possa vir a ocorrer no futuro e que pode se tornar uma possível ameaça à sua legitimidade.

A segunda maneira de manter a legitimidade proposta por Suchman (1995) é proteger as realizações passadas, desenvolvendo ações que visem assegurar a confiança nas operações da empresa, dentre outras. Cita-se como exemplo dessa forma de manter a legitimidade, o trecho extraído do relatório de sustentabilidade da empresa Cemig (2012, p.99).

Em 2012 **foram realizadas mais de 130 inspeções ambientais nas bases da Cemig e das empresas contratadas, avaliando a qualidade dos serviços prestados nos processos de Gestão de Resíduos e Manejo de Vegetação** (limpeza de faixa e poda de árvores), com o objetivo de identificar as oportunidades de melhorias e disseminar as melhores práticas. [grifo nosso]

Nesse parágrafo a empresa torna público que possui um programa de gestão de resíduos e realiza inspeções para avaliar a qualidade dos processos realizados nesse programa, além de identificar oportunidades de melhoria. Essa atitude pode estar sendo tomada com a intenção de garantir o sucesso do seu programa e manter a legitimidade anteriormente obtida quando da sua popularização.

Para restabelecer a legitimidade, Suchman (1995) sugere três procedimentos básicos. O primeiro deles é oferecer relatos de normalização, que devem estar diretamente relacionados a algum evento negativo. Considera-se como um exemplo desse procedimento para recuperar a legitimidade, o trecho extraído do relatório de sustentabilidade da empresa Cesp (2012, p.91).

Nas Usinas Engenheiro Sergio Motta (Porto Primavera) e Três Irmãos, **foram realizadas limpezas das estações de tratamento, após parecer da CETESB qualificar como inadequada a situação dos efluentes.** [grifo nosso]

Nesse trecho percebe-se que a empresa está relatando um procedimento realizado em busca da normalização de uma situação negativa relacionada às suas operações.

O segundo procedimento para restabelecer a legitimidade abalada por algum evento negativo ocorre por meio da reestruturação estratégica, onde a organização pode confessar que os aspectos de suas operações eram limitados e falhos e, em seguida, agir de forma decisiva e visível para corrigir essas falhas específicas. Um exemplo desse tipo de reestruturação está descrito no trecho extraído do relatório de sustentabilidade da empresa Eletrobras (2012, p.158).

A empresa Eletrobras Eletronorte **realizou, em 2012, o descarte não planejado de 1.535 m3 de efluentes. Ciente do seu impacto, a empresa, no mesmo ano investiu em estações de tratamento voltadas para o descarte apropriado de seus efluentes, com o objetivo de eliminar os descartes não planejados.** [grifo nosso]

O parágrafo evidencia que a empresa reconhece que não agiu de forma sustentável e para evitar novas ocorrências realizou uma ação concreta.

O terceiro procedimento para recuperar a legitimidade proposto por Suchman (1995) é resolver a situação com tranquilidade, o que pode ocorrer mediante um relato claro e objetivo no qual a empresa explica o fato ocorrido. Um exemplo da adoção dessa estratégia está presente no trecho extraído do relatório de sustentabilidade da empresa Braskem (2012, p.90), que após relatar diversos vazamentos ocorridos durante o ano, expôs as ações realizadas, como segue:

Esses eventos foram **devidamente tratados** por **equipes especializadas**, utilizando os **padrões e recursos dos planos de contingência** de preparação de atendimento à emergência **da Companhia**, de forma que os **impactos foram minimizados**, não se caracterizando como emergência ou evento ambiental. [grifo nosso]

Percebe-se que a empresa não omitiu em seu relatório de sustentabilidade as informações relativas aos derramamentos ocorridos, em vez disso, adotou a estratégia de explicar clara e objetivamente o fato ocorrido, assim como as ações desenvolvidas para solucioná-lo.

Suchman (1995) estabelece também que as empresas podem gerenciar sua legitimidade (ganhar, manter ou recuperar) de forma pragmática, moral ou cognitiva, sugerindo estratégias para tal. Os resultados da análise sob estas perspectivas são discutidos nas próximas seções.

4.2 FORMAS DE GANHAR, MANTER OU RECUPERAR A LEGITIMIDADE

Nesse tópico examina-se a maneira como as empresas procuram ganhar, manter ou recuperar sua legitimidade, fazendo-o de forma pragmática, moral ou cognitiva.

4.2.1 Formas de Ganhar Legitimidade

Na Tabela 2 constam os percentuais relacionados com as formas de ganhar legitimidade, considerando os parágrafos evidenciados nos relatórios de sustentabilidade das empresas da amostra.

Tabela 2 - Formas de Ganhar Legitimidade

(continua)

EMPRESAS	GANHAR		
	PRAGMÁTICA (%)	MORAL (%)	COGNITIVA (%)
AES	19	56	25
Banco do Brasil	18	40	42
BicBanco	31	50	19
Braskem	26	50	24
Bradesco	10	49	41
BRF	6	47	47
CCR	23	44	33
Cemig	27	38	35
Cesp	29	29	43
Copasa	16	29	55
CPFL	20	54	26
Duralex	25	50	25
Ecorodovias	36	42	22
Eletrobras	23	42	35
Even	33	33	33
Fibria	34	42	24
Gerdau	38	38	24
Itaú	11	46	43
Ligth	23	33	44
Natura	23	39	38
Oi	30	36	34
Sabesp	30	27	43
Santander	-	68	32
SulAmérica	12	70	18

(conclusão)

EMPRESAS	GANHAR		
	PRAGMÁTICA (%)	MORAL (%)	COGNITIVA (%)
Suzano	31	46	23
Telefônica	12	53	35
Tim	21	58	21
Tractebel	38	32	30
Ultrapar	33	25	42
Vale	16	34	50
% TOTAL POR FORMA	23	42	35

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados expostos permitem observar, em termos gerais, a existência de um equilíbrio relativo entre a busca da legitimidade de forma moral (42%) e cognitiva (35%) e pragmática (23%). No entanto, examinando-se os dados individualmente esse equilíbrio está presente em 50% das empresas analisadas (CCR, Cemig, Cesp, Ecorodovias, Eletrobras, Even, Fibria, Gerdau, Light, Natura Oi, Sabesp, Suzano, Tractebel e Ultrapar). Em 13% das empresas (Banco do Brasil, Bradesco, BRF e Itaú) o equilíbrio ocorre apenas entre as formas moral e cognitiva de buscar legitimidade. Já nos 37% restantes das empresas há mais ênfase na busca pela legitimidade apenas de uma maneira, ou seja, predominantemente de forma moral (AES, BicBanco, Braskem, CPFL, Duratex, Santander, SulAmérica, Telefônica e Tim) e nas empresas Copasa e Vale prevalece a busca pela legitimidade de forma cognitiva.

Beuren e Fank (2010) apresentam uma conclusão semelhante em seu estudo na Petrobras, na medida em que também encontraram um equilíbrio relativo entre as formas de ganhar a legitimidade. Em torno de 42% da evidenciação indicou buscar legitimidade de forma pragmática; 26% de forma moral e 32% de forma cognitiva. Já na pesquisa de Gubiani, Soares e Beuren (2009), os autores descrevem um equilíbrio nas formas pragmática (48%) e cognitiva (41%) de buscar a legitimidade por parte das empresas brasileiras do setor elétrico.

Na análise setorial percebe-se a existência de padrões em alguns setores, a qual não ocorre em outros. Observa-se que ambas as empresas do setor de água e saneamento buscam a legitimidade com mais ênfase de forma cognitiva, só que em uma delas isto ocorre de forma mais acentuada (Copasa, 55%), e na outra de forma mais equilibrada com as demais maneiras de alcançar a legitimidade, mas permanecendo também a preferência pela forma cognitiva (Sabesp, 43%).

Em ambas as empresas do setor de papel e celulose (Fibria e Suzano) e de transporte e exploração de rodovias (CCR e Ecorodovias) há um equilíbrio entre as três formas de buscar legitimidade.

Situação semelhante ocorre no setor elétrico, onde se verifica a presença de um equilíbrio relativo entre as três formas de ganhar legitimidade, em cinco das sete empresas deste setor (Cemig, Cesp, Eletrobras, Ligth, Tractebel). Já na AES Tietê e CPFL a forma preferencial adotada para buscar legitimidade é a moral, utilizada em 56% e 54%, respectivamente, dos parágrafos destinados à evidenciação ambiental.

Nas empresas do setor financeiro há um comportamento semelhante em termos de preferência pelas formas de buscar legitimidade na evidenciação ambiental. As formas predominantes são a moral e a cognitiva, havendo um equilíbrio entre elas no Banco do Brasil, Bradesco e Itaú; e uma prevalência da forma moral nos bancos BicBanco (50%) e Santander (68%). No setor de telefonia também há preferência pela forma moral de buscar legitimidade (Telefônica em 53% e TIM em 58% dos parágrafos), enquanto a OI apresenta um equilíbrio relativo entre as três formas de buscar legitimidade.

4.2.2 Formas de Manter a Legitimidade

Na Tabela 3 está disposta a proporção percentual de cada forma de manter a legitimidade identificada nos parágrafos divulgados nos relatórios de sustentabilidade das empresas da amostra, relacionados com a temática ambiental.

Tabela 3 - Formas de Manter a Legitimidade

(continua)

EMPRESAS	MANTER		
	PRAGMÁTICA (%)	MORAL (%)	COGNITIVA (%)
AES	68	32	-
Banco do Brasil	75	-	25
BicBanco	100	-	-
Braskem	65	22	13
Bradesco	75	25	-
BRF	100	-	-
CCR	50	50	-
Cemig	79	4	17
Cesp	93	7	-
Copasa	64	-	36
CPFL	86	7	7

(conclusão)

EMPRESAS	MANTER		
	PRAGMÁTICA (%)	MORAL (%)	COGNITIVA (%)
Ecorodovias	86	14	-
Eletrobras	83	14	3
Even	93	7	-
Fibria	91	-	9
Gerdau	100	-	-
Itaú	73	18	9
Ligth	100	-	-
Natura	96	4	-
Oi	85	5	10
Sabesp	100	-	-
Santander	100	-	-
SulAmérica	100	-	-
Suzano	100	-	-
Telefônica	72	14	14
Tim	95	5	-
Tractebel	78	22	-
Ultrapar	100	-	-
Vale	90	2	8
TOTAL (%)	85	9	6

Fonte: Dados da pesquisa.

Em sua maioria as empresas procuram manter sua legitimidade utilizando com mais ênfase a forma pragmática, fato observado em 85% do conteúdo dos parágrafos classificados com o objetivo de manter a legitimidade. Esse comportamento é identificado em 96% das empresas que utilizam essa categoria, pois em apenas duas têm-se a adoção de formas diferenciadas de gerenciar sua legitimidade: CCR, que dá preferência para as formas pragmática e moral, e Duratex que não divulga informações com a intenção de manter sua legitimidade, mas somente para ganhá-la, conforme já evidenciado na Tabela 1.

Observa-se que em torno de 31% das empresas que utilizam a evidenciação para manter sua legitimidade, o fazem exclusivamente de forma pragmática (Bicbanco, BRF, Gerdau, Ligth, Sabesp, Santander, SulAmérica, Suzano e Ultrapar).

As formas moral e cognitiva de manter a legitimidade não são adotadas de forma relevante nos relatório de sustentabilidade das empresas analisadas. Essa constatação difere dos achados das pesquisas de Gubiani, Soares e Beuren (2009) e de Fank e Beuren (2010). Na primeira, os autores concluíram que as empresas preferem utilizar a forma moral para manter

sua legitimidade; no segundo estudo os autores concluíram que a forma cognitiva de manter a legitimidade é a mais utilizada.

4.2.3 Formas de Recuperar a Legitimidade

Para recuperar a legitimidade, as empresas adotam também a forma pragmática, moral ou cognitiva. Examinando o conteúdo evidenciado nos relatórios de sustentabilidade das empresas amostradas, tem-se a seguinte composição percentual de cada forma utilizada (Tabela 4).

Tabela 4 - Formas de Recuperar a Legitimidade

EMPRESAS	RECUPERAR		
	PRAGMÁTICA (%)	MORAL (%)	COGNITIVA (%)
AES	-	50	50
Banco do Brasil	-	-	100
BicBanco	-	-	100
Braskem	-	-	100
Bradesco	-	100	-
BRF	-	-	100
Cemig	25	-	75
Cesp	-	60	40
CPFL	-	100	-
Ecorodovias	-	-	100
Eletrabras	-	11	89
Even	25	-	75
Ligth	-	-	100
Natura	12	-	88
Oi	-	25	75
Sabesp	50	-	50
Santander	-	-	100
SulAmérica	-	-	100
Suzano	-	-	100
Telefônica	-	-	100
Tim	25	-	75
Tractebel	-	50	50
Vale	8	4	88
TOTAL (%)	7	11	82

Fonte: Dados da pesquisa.

Em 77% das empresas se encontra pelo menos um dos parágrafos de evidência ambiental contendo relatos que objetivam recuperar sua legitimidade. Nos dados expostos na Tabela 4, percebe-se que a maioria dos parágrafos de evidência ambiental direcionados à

recuperação da legitimidade apresenta uma abordagem cognitiva (82%), o que ocorre exclusivamente em 43% das empresas (Banco do Brasil, BicBanco, Braskem, BRF, Ecorodovias, Ligth, Santander, SulAmérica, Suzano e Telefônica).

As empresas AES e Tractebel procuram recuperar sua legitimidade de maneira equilibrada entre as formas moral e cognitiva, e a empresa Sabesp mantém o equilíbrio entre as formas pragmática e cognitiva. As empresas CCR, Copasa, Duratex, Fibria, Gerdau, Itaú e Ultrapar não evidenciam informações com a intenção de recuperar sua legitimidade, o que também pode ser verificado na Tabela 1.

Na pesquisa de Fank e Beuren (2010) também foi verificada a preferência pela utilização da forma cognitiva de reparar a legitimidade social, onde encontraram 70% de parágrafos de evidenciação na forma cognitiva de reparação. No entanto, no estudo de Gubiani, Soares e Beuren (2009) a conclusão foi diferente. Os autores constataram uma preferência pela forma moral de recuperar a legitimidade.

Suchman (1995) estabelece diversas estratégias que as empresas podem adotar para ganhar, manter ou recuperar sua legitimidade, para cada uma das três formas: pragmática, moral e cognitiva. Nas próximas seções essas estratégias são apresentadas e discutidas.

4.3 ESTRATÉGIAS PARA GANHAR LEGITIMIDADE

Nesse tópico examinam-se as estratégias adotadas pelas empresas para ganhar legitimidade de forma pragmática, moral e cognitiva.

4.3.1 De Forma Pragmática

Para ganhar legitimidade de forma pragmática, as empresas podem utilizar três tipos de estratégias: adaptar-se às exigências, selecionar mercados ou anunciar, para as quais adota diversas ações. Na Tabela 5 consta a proporção que cada ação representa em termos percentuais dos parágrafos classificados nessas estratégias.

Tabela 5 - Estratégias para ganhar legitimidade de forma pragmática

GANHAR LEGITIMIDADE							
FORMA: PRAGMÁTICA							
Empresa	Adaptar-se às exigências			Selecionar mercados		Anunciar	
	Responder as necessidades (%)	Cooptar integrantes (%)	Construir reputação (%)	Localizar público amigável (%)	Recrutar cooperadores amigáveis (%)	Anunciar produto (%)	Anunciar imagem (%)
AES	33	33	12	-	-	-	22
Banco do Brasil	40	40	-	-	-	-	20
BicBanco	60	20	-	-	-	-	20
Braskem	80	-	-	-	-	10	10
Bradesco	25	75	-	-	-	-	-
BRF	100	-	-	-	-	-	-
CCR	100	-	-	-	-	-	-
Cemig	14	39	25	3	-	-	19
Cesp	30	50	15	-	-	-	5
Copasa	38	24	38	-	-	-	-
CPFL	12	88	-	-	-	-	-
Duralex	33	-	-	-	-	-	67
Ecorodovias	56	19	19	-	-	-	6
Elektrobras	15	30	35	-	-	-	20
Even	41	35	12	-	-	-	12
Fibria	67	19	4	-	-	-	10
Gerda	33	33	17	-	-	-	17
Itaú	14	57	29	-	-	-	-
Light	-	66	17	-	-	-	-
Natura	50	25	6	-	13	-	6
Oi	35	41	18	-	-	-	6
Sabesp	67	22	-	-	-	-	11
SulAmérica	100	-	-	-	-	-	-
Suzano	42	33	17	-	-	8	-
Telefônica	33	50	-	-	-	-	17
Tim	14	57	29	-	-	-	-
Tractebel	47	32	21	-	-	-	-
Ultrapar	25	25	25	-	-	-	25
Vale	44	22	-	22	-	-	12
% total por ação	38	34	14	1	1	1	11
% total por estratégia		86			2		12

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio dos dados evidenciados na Tabela 5, percebe-se que a maioria das estratégias adotadas na evidenciação ambiental em busca da legitimação social se concentra em divulgar ações que se referem a adaptar-se às exigências, perfazendo um total de 86% dos parágrafos

classificados, sendo também a estratégia preferida por 96% das empresas que destinam parte de sua evidência ambiental para ganhar legitimidade na forma pragmática, não ocorrendo apenas na empresa Duratex.

Suchman (1995) estabelece que ao utilizar a estratégia “adaptar-se às exigências”, a empresa pode desenvolver ações como “responder às necessidades”, “cooptar integrantes” ou “construir reputação”.

A maioria das organizações prefere apenas “responder as necessidades”, presente em 38% dos parágrafos e utilizada em 34% das empresas (BicBanco, Braskem, BRF, CCR, Ecorodovias, Fibria, Natura, Sabesp, SulAmérica e Vale).

Para “responder as necessidades”, a empresa pode relatar o cumprimento de exigências legais ou acordos realizados, assim como a realização de ações ambientais obedecendo às necessidades sociais como, por exemplo, relatando investimentos em pesquisas. Cita-se como exemplo dessa estratégia trecho do relatório de sustentabilidade da empresa Braskem (2012, p.92).

A Agência Ambiental do ABC solicitou a recuperação ambiental de uma área de 2,31 hectares em locais por onde passa a adutora Aquapolo. **Para atender a essa exigência, foram plantadas mudas em uma área de 1,46 ha no Piscinão de Mauá (maio/2011)**, e os custos foram absorvidos pela Companhia Aquapolo Ambiental. [grifo nosso]

Observa-se nesse trecho que a empresa realizou ações com vistas ao atendimento de uma exigência a ela imposta, mostrando com isso que está respondendo as necessidades oriundas das suas operações.

Em outras empresas a preferência é pela utilização da ação “cooptar integrantes”, observada em 34% dos parágrafos e preferida por 24% das empresas (Bradesco, Cesp, CPFL, Itaú, Ligth, Telefônica e Tim). Para “cooptar integrantes”, a empresa pode relatar sua associação com parceiros para o desenvolvimento de ações sustentáveis como, por exemplo, empresas de reciclagem, universidades, comunidade, etc. Cita-se como exemplo dessa estratégia, o seguinte trecho do relatório de sustentabilidade da empresa Light (2012, p.71).

O projeto está sendo realizado em parceria com a empresa AMPLA, a Universidade Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) e a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Um dos principais objetivos é desenvolver inibidores de crescimento de galhos de árvores, aliados a melhores técnicas de poda. [grifo nosso]

Nesse parágrafo pode se identificar que a empresa realiza parcerias como forma de buscar cooperadores para o desenvolvimento de suas ações.

A ação “construir reputação” não é a preferida pelas empresas, no entanto, em alguns casos, ela é utilizada de forma equilibrada com a ação para “cooptar integrantes” (Cemig e Eletrobras) e com a ação “responder as necessidades” (Copasa). Essa constatação vai de

encontro às conclusões dos estudos de Gubiani, Soares e Beuren (2009) e Fank e Beuren (2010). Em ambos os estudos os autores perceberam a preferência pela adoção da ação “construir reputação” na evidenciação.

Para “construir reputação” a empresa pode relatar sua forte reputação em atividades correlatas, assim como declarar valores investidos em projetos ambientais e ações de sensibilização social às questões relacionadas à preservação do meio ambiente. Identifica-se a adoção dessa estratégia pela empresa Cemig (2012, p.104) no parágrafo que segue.

A Efficientia, uma Empresa de Serviços de Conservação de Energia – ESCO, subsidiária integral da Cemig, possui forte atuação na consultoria especializada para a otimização da matriz energética em grandes clientes industriais abrangendo projetos de conexão de subestações à rede da Cemig especialmente às indústrias sucroalcooleiras. Além disso, **a Efficientia tem implementado projetos de eficiência energética** por meio de contratos de desempenho, **viabilizando dessa forma a redução das emissões de GEE indiretas para clientes de médio e grande porte** dos setores comercial, industrial e serviços. (RS – Cemig, 2012) [grifo nosso]

Fica evidente que a Cemig busca construir sua reputação aliando-se a sua subsidiária, que possui forte atuação no ramo de consultoria especializada para otimização da matriz energética, prestando serviços à grandes clientes industriais.

A segunda estratégia que pode ser utilizada para ganhar legitimidade de forma pragmática é "selecionar mercados". Suchman (1995) estabelece que ao utilizá-la a empresa pode desenvolver ações para “localizar público amigável” e “recrutar cooperadores amigáveis” às suas operações.

Em termos gerais, a execução destas ações não ocorre de forma significativa, pois representa apenas 2% dos parágrafos classificados com o objetivo de ganhar legitimidade. No entanto, examinando-se individualmente, observa-se que as empresas Natura e Vale utilizam essa estratégia de forma mais substancial, sendo que a primeira evidencia ações para “recrutar cooperadores amigáveis” em 13% dos parágrafos de evidenciação ambiental, e a segunda evidencia ações para “localizar público amigável” em 22% dos parágrafos.

Para “localizar público amigável” a empresa pode relatar a busca por locais/regiões para receber suas ações ambientais. Cita-se como exemplo dessa estratégia, o trecho que consta no relatório de sustentabilidade da empresa Vale (2012, p.176).

Apesar de as unidades operacionais da Vale estarem localizadas em regiões classificadas como hotspots e wilderness areas, **geralmente os projetos são implantados em locais que se encontravam ambientalmente alterados e biologicamente descaracterizados pela existência de atividades anteriores** (exploração de madeira e pecuária, por exemplo) **ou em áreas que se destinavam exclusivamente a atividades industriais** (tais como distritos

industriais municipais), com destaque para as áreas de plantio industrial. [grifo nosso]

Nesse parágrafo a empresa relata a localização de regiões mais necessitadas para receber suas ações ambientais, revelando que localiza as regiões com nível possivelmente alto de aceitação de ações sustentáveis.

Na ação “recrutar cooperadores amigáveis”, a empresa pode estar relatando a seleção de parceiros para desenvolver ações sustentáveis. Cita-se como exemplo da execução dessa ação, o seguinte parágrafo do relatório de sustentabilidade da empresa Natura (2012, p.120).

As inscrições para o edital do biênio 2011/2012 foram encerradas em maio de 2011 e, ao longo de 2012, fechamos os contratos com sete dessas iniciativas, que garantem a compensação de 452.857 tCO₂e das 545.224 tCO₂e geradas em 2011 e 2012. Outros projetos desse edital ainda estão sendo avaliados e negociados para compensar o restante das emissões do período. Nova seleção de projetos está prevista para 2013. [grifo nosso]

Nesse parágrafo a empresa registra que recruta parceiros para a realização de ações sustentáveis, no caso específico relacionado com a compensação de gases de efeito estufa, mediante a publicação de edital de seleção onde os interessados em participar do projeto podem se inscrever.

A terceira estratégia para ganhar legitimidade de forma pragmática é “anunciar”. Suchman (1995) estabelece duas ações dessa estratégia: “anunciar o produto” e “anunciar a imagem”.

Essas ações representam, em termos gerais, 12% dos parágrafos da evidenciação ambiental classificada nessa estratégia. Entre elas observa-se a preferência por “anunciar a imagem”. A mesma situação foi observada nos estudos realizados por Gubiane, Soares e Beuren (2009) e Fank e Beuren (2010).

Ao “anunciar a imagem”, a empresa pode relatar que é sustentável e está preocupada com questões ambientais. Cita-se como exemplo dessa ação, o parágrafo a seguir que consta no relatório de sustentabilidade do Banco do Brasil (2012, p.34).

O Banco do Brasil adota o referencial da sustentabilidade como premissa da sua atuação, ou seja, a sustentabilidade permeia toda a estrutura organizacional e está expressa em seus valores, missão, políticas, estratégias corporativas e nos diversos compromissos voluntários assumidos. A responsabilidade socioambiental é considerada no processo de tomada de decisão. Isso significa desenhar processos, produtos e serviços à luz de seus impactos sociais e ambientais. [grifo nosso]

Percebe-se nesse trecho que a empresa está anunciando sua imagem ao relatar que a sustentabilidade está no centro da sua atuação, permeando toda a estrutura organizacional, e que se preocupa com aspectos ambientais.

Apenas a Suzano anuncia seus produtos como única ação dessa estratégia para obter legitimidade de forma pragmática, contemplando 8% dos parágrafos de evidência ambiental de seu relatório de sustentabilidade, o que representa apenas 1% dentre todas as ações pragmáticas utilizadas para ganhar legitimidade.

Para “anunciar o produto”, a empresa pode relatar que seu produto é sustentável. Um exemplo consta no parágrafo retirado do relatório de sustentabilidade da empresa Suzano (2012, p.100).

Desde 2011 **oferecemos ao mercado um portfólio de papéis com suas pegadas de carbono compensadas**. Isso significa que **todas as emissões de GEE de seus ciclos de vida são compensadas através de créditos de carbono adquiridos do mercado**. Entendendo que **a demanda por este tipo de produto é crescente**, devido ao posicionamento de diversas empresas em relação ao tema, enxergamos que seria fundamental para nossos clientes e consumidores, a criação de uma ferramenta de controle de créditos de carbono que garantisse a credibilidade do processo de compensação. [grifo nosso]

O exposto permite observar que a Suzano, do ramo de papel e celulose, anuncia que seus produtos são sustentáveis, expondo que existe a compensação dos gases de efeito estufa por eles gerados, mediante a compra de créditos de carbono.

4.3.2 De Forma Moral

Para ganhar legitimidade de forma moral, a empresa pode utilizar três tipos de estratégias: adaptar-se aos ideais, selecionar domínio e persuadir. Na Tabela 6 está disposta a proporção que cada uma das ações representa em termos percentuais dos parágrafos classificados nessas estratégias.

Tabela 6 -Estratégias para ganhar legitimidade de forma moral

GANHAR LEGITIMIDADE						
FORMA: MORAL						
Empresa	ADAPTAR-SE AOS IDEAIS			SELECIONAR DOMÍNIO	PERSUADIR	
	Produzir resultados adequados (%)	Incorporar-se a instituições (%)	Oferecer demonstrações simbólicas (%)	Definir metas (%)	Demonstrar sucesso (%)	Fazer adeptos (%)
AES	22	-	7	37	15	19
Banco do Brasil	8	5	23	27	14	23
BicBanco	12	25	-	-	-	63
Braskem	47	5	11	5	11	21
Bradesco	5	22	-	5	26	42
BRF	44	-	-	33	-	23
CCR	75	-	25	-	-	-
Cemig	22	2	12	2	26	36
Cesp	5	15	30	5	20	25
Copasa	-	14	14	14	36	22
CPFL	19	5	19	5	5	47
Duralex	-	17	-	66	17	-
Ecorodovias	10	32	32	-	21	5
Eletronbras	11	19	16	3	27	24
Even	29	6	6	12	6	41
Fibria	15	12	15	12	8	38
Gerdau	17	-	-	-	33	50
Itaú	13	-	13	7	3	64
Ligth	44	-	-	33	-	23
Natura	30	4	7	15	4	40
Oi	24	14	14	5	19	24
Sabesp	12	-	38	-	50	-
Santander	8	8	22	54	8	-
SulAmérica	76	-	8	-	8	8
Suzano	28	11	11	6	33	11
Telefônica	11	-	28	24	9	28
Tim	21	16	11	-	26	26
Tractebel	6	6	38	6	38	6
Ultrapar	-	33	33	-	-	34
Vale	20	45	25	-	-	10
% total por ação	19	9	16	12	16	28
% total por estratégia		44		12	44	

Fonte: Dados da pesquisa.

Nos dados evidenciados na Tabela 6 percebe-se uma igualdade na utilização das estratégias “adaptar-se aos ideais” e “persuadir”, identificadas em 44% dos parágrafos divulgados.

Suchman (1995) estabelece que para utilizar a estratégia “adaptar-se aos ideais”, a empresa pode “produzir resultados adequados”, “incorporar-se a instituições” e “oferecer demonstrações simbólicas”. É possível verificar que nessa estratégia, de forma geral, as empresas realizam equilibradamente as ações “produzir resultados adequados” e “oferecer demonstrações simbólicas”, com 19% e 16%, respectivamente, dos parágrafos classificados em ganhar legitimidade de forma moral. No entanto, observando-se individualmente, esse comportamento ocorre em apenas 10% das empresas analisadas (Cemig, CPFL e Itaú). Em outros 10% das empresas (Copasa, Ecorodovia e Ultrapar) o equilíbrio está nas ações “incorporar-se a instituições” e “oferecer demonstrações simbólicas”. Em 17% das organizações há adoção das três ações de forma relativamente equilibrada (Eletrobras, Fibria, Oi, Suzano e Tim).

O comportamento das demais empresas quanto a utilização desta estratégia, indica a preferência pela adoção de apenas uma de suas três ações. Em 30% das empresas a ação mais adotada é a primeira “produzir resultados adequados” (AES, Braskem, BRF, CCR, Even, Gerdau, Ligth, Natura e SulAmérica). Essa constatação corrobora com os resultados obtidos por Gubiani, Soares e Beuren (2009) e de Fank e Beuren (2010) onde ambos também verificaram a preferência por essa ação nessa estratégia.

Em 13% das empresas a ação mais desenvolvida é a segunda (BicBanco, Bradesco, Duratex e Vale). Em 20% das empresas a ação mais utilizada é a terceira (Banco do Brasil, Cesp, Sabesp, Santander, Telefônica e Tractebel).

Para “produzir resultados adequados” a empresa pode relatar os resultados de ações que buscam a redução dos impactos ambientais, contribuindo para a preservação do meio ambiente. O trecho do relatório de sustentabilidade da empresa Santander (2012, p.102) classificado nesta ação menciona o seguinte.

Nos prédios administrativos, o **destaque ficou por conta da implantação do processo de compostagem na Torre Santander. Essa tecnologia reduziu em 77% (de 62 toneladas para 14 toneladas) o descarte de resíduos orgânicos provenientes dos restaurantes.** [grifo nosso]

Nesse trecho o banco Santander revela que produz resultados adequados, ao relatar a implantação de uma nova tecnologia que reduziu o descarte de resíduos orgânicos, o que contribui para a preservação do meio ambiente.

A ação “incorporar-se a instituições” é utilizada pela empresa quando relata sua participação em grupos de pesquisa, fundações, conselhos junto a outras instituições. Cita-se como exemplo da realização dessa ação o trecho do relatório de sustentabilidade da Vale (2012, p.171), que relata sua participação junto a um grupo já legitimado socialmente.

Um exemplo é a **participação da Vale nas ações da Parceria Empresarial pelos Serviços Ecológicos (Pese)**. A Pese é uma iniciativa desenvolvida pelo **World Resources Institute (WRI)**, junto da **Fundação Getúlio Vargas (FGV)** e do **Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)**, com apoio da **United States Agency for International Development (Usaid)**, para auxiliar no desenvolvimento de estratégias de negócio associadas à melhoria da gestão de recursos naturais e da biodiversidade a partir da aplicação da metodologia **Ecosystem Services Review (ESR)**, desenvolvida pelo WRI. [grifo nosso]

Na ação “oferecer demonstrações simbólicas” a empresa pode divulgar que busca aprimorar seus processos, melhorar sua eficiência sustentável, realizar diversas ações ambientais, porém sem especificá-las. Um exemplo dessa ação está no trecho do relatório da Braskem (2012, p.78), destacado a seguir.

Na **estratégia de Desenvolvimento Sustentável da Braskem, o macro-objetivo Eficiência Energética** suporta transversalmente a evolução dos indicadores na melhoria dos resultados operacionais e também na busca de produtos e soluções mais eficientes do ponto de vista energético. Assim, **várias iniciativas associadas a esse macro-objetivo foram implementadas**, algumas visando otimização e eficiência dos processos operacionais, pelo melhor uso de recursos e combustíveis, considerando o tipo e a quantidade, **assim como ações de médio e longo prazo adaptando alguns processos**. [grifo nosso]

No parágrafo destacado a Braskem comunica que a eficiência energética é considerada como estratégia de desenvolvimento sustentável da companhia, e que várias iniciativas são desenvolvidas para esse propósito, no entanto, não especifica ação concreta.

A segunda estratégia para ganhar legitimidade de forma moral é “selecionar o domínio”, que se desdobra em apenas uma ação “definir metas”. Em linhas gerais, os dados da Tabela 6 revelam que essa ação é relativamente pouco utilizada pelas empresas, pois representa 12% do total de parágrafos nela classificados. No entanto, ao se examinar o uso individual dessa ação, percebe-se que em algumas empresas ela é mais utilizada, se comparada às ações das demais estratégias (AES, Banco do Brasil, Duratex e Santander) e, em outras empresas, ela é a segunda maior (BRF, Ligth e Telefônica).

Para “definir metas” a empresa pode relatar o estabelecimento de metas para ações sustentáveis. Cita-se como exemplo dessa estratégia, o seguinte trecho do relatório da empresa AES Tietê (2012, p.42).

Para 2013, a meta específica é realizar o plantio de 25ha, aprimorar as técnicas de plantio e manutenção e promover novas parcerias com proprietários do entorno, de forma que aumente o índice de sucesso nas áreas reflorestadas e de plantio, reduzindo as pressões sobre esses espaços. [grifo nosso]

A terceira estratégia para ganhar legitimidade de forma moral é “persuadir”, os dados da Tabela 6 revelam que a utilização dessa estratégia está presente em 44% dos parágrafos classificados com a intenção de ganhar legitimidade de forma moral. Para persuadir a empresa pode “demonstrar sucesso” ou “fazer adeptos”. Essas ações são empregadas pelas empresas de forma relativamente equilibrada, representando 16% e 28%, respectivamente, dos parágrafos classificados nessa estratégia. No entanto, analisando individualmente as empresas que utilizam essa estratégia, verifica-se que o equilíbrio ocorre em 38% delas (AES Tietê, Banco do Brasil, Braskem, Bradesco, Cemig, Cesp, Copasa, Eletrobras, OI, SulAmérica e Tim), os restantes 62% das empresas adotam mais substancialmente uma das duas ações dessa estratégia.

Para “demonstrar sucesso” a empresa pode estar relatando o sucesso no alcance de resultados das ações ambientais. A execução desta ação representa 16% dos parágrafos classificados na estratégia “persuadir”, e é a mais utilizada nos relatos das empresas Duratex, Ecorodovias, Sabesp, Santander, Suzano e Tractebel. Como exemplo dessa ação, cita-se o trecho do relatório da Tractebel (2012, p.85).

O Programa visa à restauração das ilhas do reservatório com o plantio de espécies florestais nativas da região. **No ano de 2012 foram plantadas 54.790 mudas**, sendo as mesmas produzidas no horto florestal da UHE Passo Fundo, a partir de sementes coletadas em matrizes criteriosamente selecionadas de forma a garantir a diversidade genética das espécies. [grifo nosso]

Nesse trecho a Tractebel comunica a existência de um programa de restauração de áreas degradadas e logo em seguida apresenta os resultados desse programa, demonstrando sucesso no alcance dos objetivos do programa.

Para “fazer adeptos” a empresa pode dar destaque às vantagens das suas ações ambientais, programas e projetos. Esta ação é a mais percebida na maioria dos parágrafos dos relatórios de sustentabilidade das empresas que adotam estratégias para ganhar legitimidade de forma moral, representando 28% deles, e também é a preferida nas empresas (BicBanco, BRF, CPFL, Even, Fibria, Gerdau, Itaú, Light, Natura, Telefônica, Ultrapar e Vale). Cita-se como exemplo dessa ação na evidência ambiental, o trecho do relatório do Banco Itaú (2012, p.129).

Em 2012, também foram adquiridas e instaladas 5 novas salas de telepresença, totalizando 19 salas na rede Itaú Unibanco. **Seu uso durante o ano propiciou a realização de 4.094 reuniões que evitaram o deslocamento em 18.274.825 km**

entre os prédios e a emissão de 2.523 toneladas de CO₂ na atmosfera.[grifo nosso]

Percebe-se que a empresa está destacando as vantagens das suas salas de tele presença, as quais se relacionam com a preservação ambiental.

A preferência pela ação “fazer adeptos” verificada neste estudo contraria os achados da pesquisa de Gubiani, Soares e Beuren (2009) e Fank e Beuren (2010), cuja ação mais utilizada da estratégia “Persuadir” foi “demonstrar sucesso”.

4.3.3 De Forma Cognitiva

Para ganhar legitimidade de forma cognitiva, a empresa pode valer-se das estratégias: “adaptar-se aos modelos”, “selecionar rótulos” ou “institucionalizar”. Na Tabela 7 consta a representação de cada estratégia.

Tabela 7 - Estratégias para ganhar legitimidade de forma cognitiva

(continua)

GANHAR LEGITIMIDADE							
FORMA: COGNITIVA							
Empresa	ADAPTAR-SE AOS MODELOS			SELECIONAR RÓTULOS	INSTITUCIONALIZAR		
	Reproduzir Normas (%)	Formalizar operações (%)	Profissionalizar operações (%)	Buscar Certificação (%)	Persistir (%)	Populizar novos modelos (%)	Padronizar novos modelos (%)
AES	8	-	-	17	8	67	-
Banco do Brasil	9	9	4	26	-	52	-
BicBanco	-	-	33	-	-	67	-
Braskem	11	11	-	34	-	33	11
Bradesco	-	6	13	25	-	56	-
BRF	-	-	11	44	11	22	11
CCR	-	-	33	-	-	67	-
Cemig	15	6	-	18	-	57	4
Cesp	13	-	10	4	-	73	-
Copasa	37	7	4	7	-	41	4
CPFL	-	20	10	20	-	30	20
Duratex	-	-	-	67	-	33	-
Ecorodovias	10	-	20	10	-	60	-
Eletronbras	32	4	6	4	-	48	6
Even	5	18	12	41	12	6	6
Fibria	7	20	-	20	-	46	7
Gerdau	-	-	25	25	-	25	25

(conclusão)

GANHAR LEGITIMIDADE							
FORMA: COGNITIVA							
Empresa	ADAPTAR-SE AOS MODELOS			SELECIONAR RÓTULOS	INSTITUCIONALIZAR		
	Reproduzir Normas (%)	Formalizar operações (%)	Profissionalizar operações (%)	Buscar Certificação (%)	Persistir (%)	Popularizar novos modelos (%)	Padronizar novos modelos (%)
Itaú	-	14	-	4	-	75	7
Ligth	-	8	-	17	-	75	-
Natura	12	8	-	12	8	58	2
Oi	25	10	-	-	5	60	-
Sabesp	-	16	8	38	-	38	-
Santander	17	17	-	17	-	32	17
SulAmérica	-	33	-	-	-	67	-
Suzano	-	22	22	22	-	34	-
Telefônica	6	6	-	14	6	68	-
Tim	29	29	13	-	-	29	-
Tractebel	20	13	-	13	-	54	-
Ultrapar	-	20	20	-	-	60	-
Vale	24	3	7	3	3	46	14
% total por ação	13	9	5	14	2	53	4
% total por estratégia		27		14		59	

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se, em linhas gerais, que a estratégia mais utilizada nos parágrafos classificados em ganhar legitimidade de forma cognitiva é “institucionalizar”, presente em 59% dos relatos, utilizadas em 77% das empresas da amostra. Percebe-se que dos 59% dos relatos desta estratégia, 53% se referem a ação “popularizar novos modelos”, sendo a de maior destaque na evidenciação ambiental em busca da legitimidade de forma cognitiva.

Nesta ação, a empresa pode popularizar seus modelos, programas e projetos sustentáveis, mediante o relato de seu objetivo e funcionamento. Cita-se como exemplo, o trecho do relatório do Banco Bradesco (2012, p.53).

Para lidar com a gestão ambiental em nossas instalações, e a melhoria do desempenho ambiental de nossos produtos e serviços, **implementamos**, de forma corporativa, o **Programa Gestão da Ecoeficiência**, cujo **objetivo é “gerar mais valor com menos impacto ambiental”**, seguindo o conceito do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). O **Programa adota uma gestão estratégica que vincula o desempenho ambiental e financeiro** a pontos como otimização de processos, reciclagem, inovações tecnológicas e economia no uso de recursos. [grifo nosso]

Percebe-se nesse trecho que o Bradesco utiliza em seu espaço de evidência ambiental o relato de um programa adotado, no sentido de popularizá-lo, tornando-o de conhecimento público.

A segunda estratégia mais utilizada é “adaptar-se aos modelos”, presente em 27% dos relatos ambientais destinados a ganhar legitimidade de forma cognitiva. A empresa pode adaptar-se aos modelos de três formas: “reproduzir normas”, “formalizar operações” e “profissionalizar operações”. De forma geral, essas ações são desenvolvidas de forma relativamente equilibradas nesta estratégia, apresentando um leve destaque para a ação “reproduzir normas”, presente em 13% dos parágrafos examinados. No entanto, analisando-se individualmente, esse destaque ocorre em apenas 21% das empresas analisadas (AES, Cemig, Copasa, Eletrobras, OI e Vale). Em 21% das demais empresas a ação preferida entre as três é “formalizar as operações” (CPFL, Fibria, Itaú, Ligth, Sabesp e SulAmérica); em outros 21% das empresas a preferência está na realização da ação “profissionalizar as operações” (BicBanco, Bradesco, BRF, CCR, Ecorodovias e Gerdau); nos restantes 37% das empresas ocorre um equilíbrio relativo entre a adoção de duas das três ações da estratégia “adaptar-se aos modelos” (Banco do Brasil, Braskem, Cesp, Even, Natura, Santander, Suzano, Telefônica, Tim, Tractebel e Ultrapar).

Na ação “reproduzir normas”, a empresa pode mencionar que observa os padrões legais e normativos do setor no desenvolvimento de suas operações. Cita-se como exemplo, o trecho do relatório da Copasa (2012, p.57), que mais utilizou essa ação.

Com o objetivo de atender ao disposto na legislação vigente, a Copasa busca a regularização dos empreendimentos mais antigos, iniciados e operados anteriormente à atual legislação ambiental. Em relação aos empreendimentos mais recentes, implantados a partir de 2009, **foram incorporados os procedimentos internos que exigem a obtenção de todas as licenças cabíveis** para sua implantação ou ampliação. [grifo nosso]

Observa-se nesse trecho que a empresa utiliza sua evidência ambiental para relatar que observa a legislação pertinente às suas operações.

Para “formalizar as operações”, a empresa pode dar destaque à adoção de modelos/projetos/ações sustentáveis já legitimados. Cita-se como exemplo dessa ação, o que consta no relatório da empresa Fibria (2012, p.42).

O inventário de emissões de GEEs da Fibria é realizado de acordo com vários protocolos de cálculo, incluindo o do Instituto de Recursos Mundiais (WRI, na sigla em inglês) e o do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), **adaptados pelo Conselho Internacional das Associações de Florestas e Papel (ICFPA)** para o setor de celulose e papel. [grifo nosso]

Observa-se que a empresa comunica que adota como metodologia de cálculo de suas emissões de gases de efeito estufa os protocolos de várias instituições legitimadas socialmente, por estabelecer metodologias que podem ser adotadas mundialmente para esse propósito.

Para “profissionalizar as operações” a empresa pode relatar a realização de treinamentos, cursos, seminários para capacitação de seus agentes em busca da realização de ações sustentáveis ou para adotar sistemas já legitimados. O trecho do relatório de sustentabilidade da empresa Ecorodovias (2012, p.88) é reproduzido como exemplo de adoção dessa ação.

A cada trimestre, **são realizados treinamentos simulados nas rodovias** com a participação de equipes médicas, serviço de guincho e operadores de tráfego. Nessas datas, as pistas são fechadas para **situações de tombamentos de cargas e encostas, acidentes de caminhões de produtos químicos com vítimas, colisões, remoção de vítimas e tempo de resgate**. Em 2012, foram realizadas **368 horas de treinamento para essa finalidade**. [grifo nosso]

Percebe-se que a empresa evidencia a realização de treinamentos, simulando situações de tombamento, entre outras, profissionalizando os procedimentos a serem tomados por seus agentes nesse tipo de ocorrência.

A estratégia “selecionar rótulos” está presente em 14% dos parágrafos de evidenciação ambiental classificados em ganhar legitimidade de forma cognitiva. No entanto, analisando-se individualmente esta estratégia, verifica-se que em algumas empresas ela é a mais utilizada (Braskem, 34%, BRF, 44%; Duratex, 67% e Even 41%). Nessa estratégia a empresa utiliza a evidenciação ambiental para relatar que suas operações/produtos possuem certificações ou o desenvolvimento de ações para essa finalidade. Como exemplo dessa ação tem-se um trecho do relatório da Duratex (2012, p.38).

ISO 14001: foram certificados os sistemas de gestão ambiental de cinco plantas da Duratex, duas na Divisão Madeira (Uberaba e Agudos) e três na Divisão Deca (Louças Sul, Metais Jundiá e Metais São Paulo). [grifo nosso]

A empresa evidencia nesse trecho que suas plantas industriais possuem certificação da ISO 14001, possivelmente com a intenção de obter o rótulo de uma empresa certificada.

Dentre todas as ações desenvolvidas para ganhar legitimidade de forma cognitiva, a mais adotada pelas empresas é “popularizar novos modelos”, o que contraria os achados da pesquisa de Fank e Beuren (2010), que encontraram um equilíbrio na adoção das ações “popularizar novos modelos” e “padronizar novos modelos”; já na pesquisa de Gubiani, Soares e Beuren (2009) a ação mais utilizada foi “reproduzir normas”.

4.4 ESTRATÉGIAS PARA MANTER A LEGITIMIDADE

Nesse tópico, examinam-se as estratégias adotadas pelas empresas para manter legitimidade de forma pragmática, moral e cognitiva.

4.4.1 De Forma Pragmática

Para manter legitimidade de forma pragmática, a empresa pode utilizar as estratégias: “monitorar interesses” ou “favorecer trocas”. Na Tabela 8 consta a representação de cada estratégia.

Tabela 8 -Estratégias para manter a legitimidade de forma pragmática

(continua)

MANTER LEGITIMIDADE				
FORMA: PRAGMÁTICA				
EMPRESAS	MONITORAR INTERESSES		FAVORECER TROCAS	
	Consultar opinião de líderes (%)	Monitorar a confiabilidade (%)	Comunicar-se honestamente (%)	Estocar confiança (%)
AES	8	46	46	-
Banco do Brasil	50	33	17	-
BicBanco	-	29	29	42
Braskem	-	13	74	13
Bradesco	-	67	33	-
BRF	-	-	80	20
CCR	-	100	-	-
Cemig	-	53	32	15
Cesp	-	54	31	15
Copasa	-	67	22	11
CPFL	-	62	15	23
Ecorodovias	43	17	17	25
Elektrobras	10	37	50	3
Even	7	36	57	-
Fibria	5	71	24	-
Gerdau	100	-	-	-
Itaú	-	62	38	-
Ligth	-	20	60	20
Natura	5	50	40	5
Oi	-	41	53	6
Sabesp	-	29	42	29
Santander	-	33	33	34
SulAmérica	-	25	75	-
Suzano	-	40	20	40

(conclusão)

MANTER LEGITIMIDADE				
FORMA: PRAGMÁTICA				
EMPRESAS	MONITORAR INTERESSES	FAVORECER TROCAS		
	Consultar opinião de líderes (%)	Monitorar a confiabilidade (%)	Comunicar-se honestamente (%)	Estocar confiança (%)
Telefônica	-	-	60	40
Tim	-	29	61	10
Tractebel	-	43	43	14
Ultrapar	-	100	-	-
Vale	7	7	74	12
% total por ação	6	37	47	10
% total por estratégia	6	94		

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se nos dados da Tabela 8 que a estratégia mais utilizada é “favorecer trocas”, presente em 94% dos parágrafos classificados em manter a legitimidade de forma pragmática, e preferida por 90% das empresas que utilizam a evidenciação ambiental para este fim.

Nessa estratégia a empresa pode relatar suas informações ambientais de três formas “monitorar a confiabilidade”, “comunicar-se honestamente” e “estocar confiança”. Observa-se um equilíbrio relativo entre as ações “monitorar a confiabilidade” e “comunicar-se honestamente”, apresentando um leve destaque para esta última ação, que está presente em 47% dos parágrafos classificados nessa estratégia, sendo a preferida por 36% das empresas que utilizaram essa estratégia (Braskem, BRF, Eletrobras, Even, Ligth, OI, SulAmérica, Telefônica, Tim e Vale).

Quando a empresa relata situações negativas, os parágrafos correspondentes são classificados na ação, “comunicar-se honestamente”. Por exemplo, o não cumprimento de metas e a ocorrência de impactos ambientais. Tal pode ser observado no trecho do relatório da empresa BRF (2012, p.59).

Em 2012 foram registrados dez casos de não conformidades relacionadas a questões ambientais. As autuações levaram a duas advertências e um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) que resultou no pagamento de multa no valor de R\$ 555.991,31. [grifo nosso]

Observa-se que a empresa relata a ocorrência de um evento negativo, ao invés de omitir essa informação em seu relatório. Por isso, relatos dessa natureza são considerados como a ação “comunicar-se honestamente”.

A segunda ação mais adotada na estratégia “favorecer trocas” é “monitorar a confiabilidade”, presente em 37% dos parágrafos dessa estratégia, sendo também preferida por 36% das empresas da amostra (Bradesco, CCR, Cemig, Cesp, Copasa, CPFL, Fibria, Itaú, Natura e Ultrapar). Para monitorar a confiabilidade a empresa divulga que monitora suas operações para evitar impactos ambientais buscando, com isso, manter a confiabilidade nas operações. O trecho do relatório da empresa Ultrapar (2012, p.43) é classificado nesta categoria.

Na Ipiranga, **a atividade de monitoramento das emissões de GEE já é consolidada dentro da companhia. Em 2012 foram analisados mais de três milhões de dados em mais de 78 bases**, referentes às emissões de 2011. [grifo nosso]

A empresa comunica em seu relatório que monitora suas emissões de gases de efeito estufa, com a intenção de manter a confiabilidade nas suas operações por parte dos usuários.

A terceira ação da estratégia “favorecer trocas” é “estocar confiança”. Esta representa 10% do conteúdo dos parágrafos classificados em manter legitimidade de forma pragmática sendo também a preferida ou utilizada de forma equilibrada com outra estratégia por cerca de 18% das empresas da amostra (Bicbanco, Ecorodovias, Sabesp, Santander e Suzano). Para estocar confiança a empresa pode relatar sua participação em grupos ou comissões que elaboram normas e padrões ambientais a serem seguidos pelo setor. Cita-se como exemplo dessa ação, trecho do relatório da empresa Suzano (2012, p.100).

Considerando a formulação de protocolos internacionais para o desenvolvimento de inventários corporativos de GEE, **fomos convidados pelo World Resources Institute (WRI) a participar da construção conjunta de uma ferramenta que visa mensurar emissões do setor agropecuário, o “GHG Protocol Agrícola”**. (RS – Suzano, 2012) [grifo nosso]

Observa-se que a empresa busca estocar confiança em si mesma, relatando ter sido convidada por uma instituição já legitimada para participar do desenvolvimento de um protocolo de emissão de gases de efeito estufa para o setor agrícola.

A ação “consultar a opinião de líderes” é a menos utilizada pelas empresas, representando apenas 6% dos parágrafos de evidência ambiental considerados com o objetivo de manter a legitimidade de forma pragmática. No entanto, observa-se o oposto em três empresas (Banco do Brasil, Ecorodovias e Gerdau), que adotam preferencialmente essa ação. São classificados nesta ação os relatos da participação do público externo e interno na definição de metas/ações sustentáveis da empresa. O trecho do relatório da empresa Ecorodovias (2012, p.79) é citado como exemplo dessa ação.

Para **implantar e gerenciar as ações ambientais** a EcoRodovias conta com a **Assessoria de Sustentabilidade, encarregada também de orientar a atuação dos Comitês de Sustentabilidade** de cada empresa controlada. [grifo nosso]

Nesse trecho a empresa comunica que é assessorada por uma instituição em busca do gerenciamento de suas ações ambientais, revelando que utiliza a opinião de líderes nessa área para o desenvolvimento de suas ações.

Em termos gerais, a ação mais utilizada para manter a legitimidade de forma pragmática é “comunicar-se honestamente”, o que difere do que foi observado na pesquisa de Fank e Beuren (2010), que apontou a ação “estocar confiança”; e o estudo de Gubiani, Soares e Beuren (2009) que indica a ação “consultar opinião de líderes” como a mais adotada nessa estratégia.

4.4.2 De Forma Moral

Para manter legitimidade de forma moral, a empresa pode “monitorar a ética” ou “favorecer a boa conduta”. Na Tabela 9 está disposta a proporção dos parágrafos divulgados nos relatórios das empresas da amostra que tratam dessas estratégias.

Tabela 9 -Estratégias para manter a legitimidade de forma moral

(continua)

MANTER LEGITIMIDADE				
FORMA: MORAL				
	MONITORAR A ÉTICA	FAVORECER A BOA CONDUTA		
EMPRESAS	Consultar a categorias profissionais (%)	Monitorar a responsabilidade (%)	Comunicar-se oficialmente (%)	Estocar opiniões favoráveis (%)
AES	-	83	-	17
Braskem	-	100	-	-
Bradesco	-	100	-	-
CCR	-	100	-	-
Cemig	-	100	-	-
Cesp	-	100	-	-
CPFL	-	100	-	-
Ecorodovias	-	100	-	-
Eletrobras	-	100	-	-
Even	-	100	-	-
Itaú	-	100	-	-
Natura	-	-	-	100

(conclusão)

MANTER LEGITIMIDADE				
FORMA: MORAL				
MONITORAR A ÉTICA		FAVORECER A BOA CONDUTA		
EMPRESAS	Consultar a categorias profissionais (%)	Monitorar a responsabilidade (%)	Comunicar-se oficialmente (%)	Estocar opiniões favoráveis (%)
Oi	-	-	-	100
Telefônica	-	-	-	100
Tim	-	100	-	-
Tractebel	-	100	-	-
Vale	-	-	-	100
% total por ação	-	85	-	15
% por estratégia	100			

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que as empresas buscam manter a legitimidade de forma moral por meio da estratégia “favorecer a boa conduta”, que representa 100% dos parágrafos classificados com esse objetivo. Dentre as três ações pertencentes a essa estratégia, a mais utilizada pelas empresas da amostra é “monitorar a responsabilidade”, representando 85% dos parágrafos de evidenciação ambiental destinados para manter a legitimidade de forma moral, e também a preferida por 76% que utilizam estratégias com esse propósito.

Considera-se como a ação “monitorar a responsabilidade”, os relatos da empresa em que ela reconhece algum tipo de impacto ambiental ocorrido e indica as ações desenvolvidas para minimizar este impacto. Como exemplo, cita-se trecho do relatório da Tim (2012, p.29).

Como outra forma de minimizar os impactos ambientais do seu negócio, a TIM intensificou suas campanhas de conscientização interna sobre o consumo de energia, lâmpadas e água. [grifo nosso]

A empresa divulga nesse trecho o monitoramento de suas responsabilidades pelos impactos ambientais gerados, realizando campanhas de conscientização interna com o objetivo de minimizá-las.

A outra ação dessa estratégia utilizada para manter a legitimidade de forma moral é “estocar opiniões favoráveis”. Esta representa 15% dos relatos de evidenciação ambiental das empresas que adotam essa estratégia. As empresas Natura, Oi, Telefônica e Vale, utilizam exclusivamente esta ação para manter a legitimidade de forma moral, já a empresa AES adota-a em 17% de seus parágrafos utilizados para esse fim.

Os relatos em que há menção de opinião de autoridade ou instituição legitimada favorável à empresa são considerados como a ação “estocar opiniões favoráveis”. O trecho do relatório da Telefônica (2012, p.38) é citado como exemplo dessa ação.

Em 2012, a **Telefônica Vivo foi reconhecida pela Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE)**, órgão vinculado à Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), **como a empresa brasileira com o maior número de unidades consumidoras no mercado livre de energia. Isso significa que temos a maior quantidade de prédios abastecidos por energia renovável** – proveniente de pequenas centrais hidrelétricas e de usinas de cana de açúcar (biomassa). A utilização dessa energia, em substituição aos combustíveis fósseis, reduz muito o impacto no meio ambiente, já que provém de recursos naturais e possui baixa emissão de carbono. [grifo nosso]

Observa-se nesse trecho que a empresa utiliza uma opinião favorável a si mesma, sendo possivelmente empregada na evidenciação ambiental como uma forma moral de manter sua legitimidade.

Com relação a esta subcategoria de manter a legitimidade, Gubiani, Soares e Beuren (2009) observaram que a ação “consultar as categorias profissionais” foi a mais adotada para manter a legitimidade de forma moral, enquanto o estudo de Fank e Beuren (2010) apontou a ação “comunicar-se honestamente” como a de maior frequência.

4.4.3 De Forma Cognitiva

Para manter legitimidade de forma cognitiva, a empresa pode adotar as estratégias “monitorar a perspectiva” e “proteger pressupostos”. Na Tabela 10 consta a proporção percentual de parágrafos utilizados pelas empresas para manter a legitimidade de forma cognitiva.

Tabela 10 -Estratégias para manter a legitimidade de forma cognitiva

MANTER LEGITIMIDADE				
FORMA: COGNITIVA				
EMPRESAS	MONITORAR A	PROTEGER PRESSUPOSTOS		
	PERSPECTIVA	Visar clareza (%)	Falar do assunto com naturalidade (%)	Estocar conexões (%)
	Consultar aqueles que têm dúvida (%)			
Banco do Brasil	-	100	-	-
Braskem	-	-	-	100
Cemig	50	-	-	50
Copasa	60	-	-	40
CPFL	-	-	-	100
Eletrobras	-	-	-	100
Fibria	-	-	-	100
Itaú	100	-	-	-
Oi	100	-	-	-
Telefônica	-	-	-	100
Vale	-	100	-	-
% total por ação	31	23	-	46
% total por estratégia	31		69	

Fonte: Dados da pesquisa.

A primeira constatação é de que apenas 37% das empresas da amostra fazem uso de estratégias para manter a legitimidade de forma cognitiva. Para essa finalidade, a ação mais utilizada na evidenciação ambiental foi “estocar conexões”, presente em 46% dos parágrafos; a segunda ação preferida nesta categoria foi “consultar aqueles que têm dúvida”, presente em 31%, seguida da ação “visar clareza”, em 23%.

As divulgações em que as empresas fazem conexão entre suas políticas ambientais e os impactos nos resultados financeiros obtidos são consideradas como a ação “estocar conexões”. Cita-se como exemplo o trecho do relatório da empresa Fibria (2012, p.36).

Lama de cal, cinza de biomassa, dregs e grits são resíduos sólidos gerados durante o processo de industrialização da celulose. **Esses resíduos são reaproveitados como corretivo de solo** na Unidade Aracruz (ES), **em uma operação que traz diversas vantagens**, entre elas a redução da quantidade de resíduos depositada em aterro industrial, **a economia na compra de calcário e outros fertilizantes minerais** e a melhoria do índice geral de reciclagem. **Em 2012, o volume total de resíduos reaproveitados nos plantios foi de 65.150 toneladas, gerando uma economia de cerca de R\$ 9,85 milhões.** [grifo nosso]

Neste trecho a empresa relata sua política de redução de resíduos, justificando sua existência ao conectá-la com a economia gerada financeiramente.

Já os relatos em que as empresas comunicam a realização de visitas abertas em suas unidades onde possam ser sanadas possíveis dúvidas, são consideradas como a ação “consultar aqueles que têm dúvida”. Cita-se como exemplo dessa ação o trecho do relatório da Copasa (2012, p.71).

O Programa Chuá foi desenvolvido com o apoio das Superintendências Regionais de Ensino para atender aos estudantes e à comunidade de uma maneira geral. Oferece material didático para professores, alunos e representantes de outros segmentos das comunidades, **visitas monitoradas às reservas ambientais da Copasa, estações de tratamento de água, estações de tratamento de esgoto e centros de educação ambiental. Além das visitas, são proferidas palestras, e os técnicos da Empresa ensinam noções sobre o tratamento da água e do esgoto, consumo consciente, cuidados com o meio ambiente, processos de monitoramento da água tratada** pela Empresa em seus laboratórios, cuidados com as áreas de preservação, entre outros. [grifo nosso]

Observa-se que a empresa tem um programa que proporciona visitas às suas instalações onde são proferidas palestras de conscientização, podendo ser um ambiente propenso a sanar dúvidas sobre suas ações ambientais.

4.5 ESTRATÉGIAS PARA RECUPERAR A LEGITIMIDADE

Nesse tópico são descritos os resultados das análises que se referem às estratégias e ações adotadas pelas empresas na categoria recuperar a legitimidade.

Diferentemente das tabelas anteriores em que os resultados são apresentados de forma individualizada por subcategorias (pragmática, moral e cognitiva), na Tabela 11 estão dispostas as proporções que cada ação representa em relação ao total da sua subcategoria (pragmática, mora e cognitiva) e em relação ao total geral de itens classificados na categoria “Recuperar”.

Tabela 11 - Estratégias para recuperar a legitimidade

RECUPERAR LEGITIMIDADE							
EMPRESAS	PRAGMÁTICA		MORAL			COGNITIVA	
	Rejeitar (%)	Criar monitores (%)	Desculpar Justificar (%)	Substituir pessoal (%)	Rever práticas (%)	Reconfigurar (%)	Explicar (%)
AES	-	-	-	-	25	25	50
Banco do Brasil	-	-	-	-	-	-	100
BicBanco	-	-	-	-	-	-	100
Braskem	-	-	-	-	-	-	100
Bradesco	-	-	-	-	100	-	-
BRF	-	-	-	-	-	-	100
Cemig	25	-	-	-	-	-	75
Cesp	-	-	-	-	-	60	40
CPFL	-	-	-	-	100	-	-
Ecorodovias	-	-	-	-	-	-	100
Eletrobras	-	-	-	-	-	11	89
Even	-	25	-	-	-	-	75
Ligth	-	-	-	-	-	-	100
Natura	12	-	-	-	-	-	88
Oi	-	-	-	-	-	25	75
Sabesp	50	-	-	-	-	-	50
Santander	-	-	-	-	-	-	100
SulAmérica	-	-	-	-	-	-	100
Suzano	-	-	-	-	-	-	100
Telefônica	-	-	-	-	-	-	100
Tim	25	-	-	-	-	-	75
Tractebel	-	-	50	-	-	-	50
Vale	8	-	4	-	-	-	88
% sobre o total da subcategoria	85	15	18	-	27	55	100
% sobre o total da categoria	6	1	2	0	3	6	82

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que as empresas que constam na Tabela 11 correspondem a 77% das empresas da amostra, sendo, portanto, as que destinam parágrafos de evidência ambiental para recuperar a legitimidade diante de eventos negativos ocorridos nesse âmbito. A análise dos dados da Tabela 11 por categoria: pragmática, moral e cognitiva é apresentada a seguir.

4.5.1 De Forma Pragmática

Observa-se que as ações destinadas a recuperar a legitimidade de forma pragmática (rejeitar e criar monitores) correspondem a 7% do total de classificações na categoria “recuperar”. Dentre elas, a ação mais utilizada pelas empresas é “rejeitar”, presente em 85% dos parágrafos classificados na subcategoria “pragmática”, no entanto, representam apenas 6% do total de classificações na categoria “recuperar”. Os relatos onde a empresa utiliza a evidência ambiental para negar sua participação ou responsabilidade na ocorrência de algum fato negativo. Cita-se o trecho do relatório da Vale (2012, p.192), como exemplo dessa ação.

O Instituto Chico Mendes de Conservação (ICMBio) lavrou um auto de infração em razão de incêndio ocorrido na Floresta Nacional de Carajás, alegando que a responsável teria sido a empresa Salobo Metais S.A. A empresa apresentou defesa e aguarda decisão do órgão ambiental. Ressalte-se que foi realizada uma perícia técnica por uma empresa independente, que constatou que o fogo não se originou de curto circuito ou de qualquer outra causa ligada à linha de transmissão de Salobo. [grifo nosso]

No parágrafo em destaque, percebe-se que a empresa comunica em seu relatório que a empresa Salobo Metais (pertencente ao grupo Vale) não é responsável pelo incêndio no Instituto Chico Mendes de Conservação como apontada, rejeitando, assim, a sua ligação a este evento negativo.

Em pesquisas anteriores, a conclusão foi de que a ação adotada pelas empresas era “criar monitores”, presente em todos os parágrafos destinados a recuperar a legitimidade de forma pragmática (GUBIANI; SOARES; BEUREN, 2009; FANK; BEUREN, 2010).

4.5.2 De Forma Moral

As ações da forma moral de recuperar a legitimidade podem ser “desculpar/justificar”, “substituir pessoal”, “rever práticas” e “reconfigurar”.

Dentre essas ações, a mais utilizada pelas empresas é “reconfigurar”, presente em 55% dos parágrafos dessa subcategoria, que correspondem a 6% do total de parágrafos da categoria “recuperar” a legitimidade. O trecho do relatório da empresa Cesp (2012, p.92) é citado como exemplo dessa ação.

Nas Usinas Jaguari e Paraibuna, pertencentes à Unidade de Produção do Rio Paraíba, **foram instaladas estações de tratamento de esgoto** permitindo o lançamento de efluentes nos corpos d’água, **de forma ambientalmente correta.** [grifo nosso]

Em seu relatório a empresa comunica melhorias na forma de descartar os efluentes, sendo realizado agora de uma maneira ambientalmente correta, o que constitui uma reconfiguração.

Já a ação “rever práticas” é identificada em 27% dos parágrafos dessa subcategoria, que correspondem a 3% do total de parágrafos destinados a recuperar a legitimidade. Cita-se como exemplo o trecho do relatório da empresa CPFL (2012, p.123).

A água utilizada é obtida por meio da canalização da água que infiltra no maciço rochoso da área da casa de força. **Anteriormente, a água era drenada para o leito do Rio Pelotas sem nenhuma utilização.** [grifo nosso]

Observa-se que a empresa comunica que abandonou uma prática anteriormente utilizada, passando a adotar uma prática ambientalmente correta, o que revela a realização da ação “rever práticas”.

A ação menos utilizada dessa subcategoria foi “desculpar/justificar”, presente em apenas 18% dos parágrafos que correspondem a 2% do total de elementos classificados em recuperar a legitimidade. Cita-se como exemplo trecho do relatório da Vale (2012, p.193).

A Vale **lamenta a necessidade de tratar tais questões na Justiça**, mas confia que os resultados serão os mais adequados para as partes envolvidas. [grifo nosso]

Percebe-se que a empresa se desculpa perante a sociedade por ter que tratar judicialmente de questões ambientais relacionadas com as suas operações, adotando a estratégia de se desculpar por esse evento negativo à sua imagem.

4.5.3 De Forma Cognitiva

Observa-se que todas as empresas que divulgam informações classificadas com o objetivo de recuperar a legitimidade destinam algum parágrafo da evidência ambiental para recuperá-la de forma cognitiva. Para isso, a empresa pode realizar a ação de “explicar” os eventos negativos, esperando que ao fornecer informações esteja contribuindo para a compreensão da sociedade, o que pode agilizar o novo processo de legitimação social.

Essa ação foi a mais utilizada pelas empresas como forma de recuperar sua legitimidade, representando 82% do total de parágrafos classificados com esse objetivo, sendo utilizada exclusivamente como forma de recuperar a legitimidade por 43% das empresas (Banco do Brasil, BicBanco, Braskem, BRF, Ecorodovias, Ligth, Santander, SulAmérica, Suzano e Telefônica). Cita-se como exemplo dessa ação o parágrafo seguinte que consta no relatório da empresa AES Tietê (2012, p.52).

As emissões indiretas, correspondentes ao consumo de energia para realização das atividades da organização, totalizaram o equivalente a 19,911tCO₂e, considerando fatores médios mensais de emissão do Sistema Interligado Nacional (SIN). É a maior média das emissões da geração de energia já registradas desde 2006, primeiro ano de publicação do fator médio de emissão do SIN brasileiro. Esse aumento em relação aos anos anteriores se deve à mudança no regime hidrológico e conseqüente aumento no acionamento das usinas termelétricas para garantia do suprimento energético nacional. [grifo nosso]

Verifica-se que a empresa evidencia um evento negativo (aumento nas emissões dos gases de efeito estufa), relatando esta ocorrência e imediatamente se preocupa em explicar os fatores que contribuíram para o respectivo aumento nas suas emissões.

4.6 RESUMO GERAL DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA

A distribuição dos parágrafos classificados por ações pertencentes a cada categoria e subcategoria da análise, assim como seu percentual equivalente, pode ser observada nas tabelas a seguir.

Na Tabela 12, consta a distribuição dos parágrafos classificados nas ações pertencentes à Categoria Ganhar Legitimidade.

Tabela 12 -Distribuição dos parágrafos classificados na Categoria Ganhar Legitimidade

(continua)							
Categoria	Subcategoria	Ações	Nº. Parágrafos	% da Subcategoria	% da Categoria	% do Total Geral	
GANHAR	Pragmática	Responder as necessidades	120	38	9	6	
		Cooptar Integrantes	109	34	8	6	
		Construir reputação	46	15	4	2	
		Localizar público amigável	3	1	0	0	
		Recrutar cooperadores amigáveis	2	1	0	0	
		Anunciar produto	2	1	0	0	
		Anunciar imagem	34	11	2	2	
	Total Pragmática			316	100	23	16
	Moral	Produzir resultados adequados	110	19	8	6	
		Incorporar-se a instituições	54	9	4	3	
		Oferecer demonstrações simbólicas	92	16	7	5	
		Definir metas	68	12	5	4	
		Demonstrar sucesso	91	16	7	5	
		Fazer adeptos	159	28	11	9	
Total Moral			574	100	42	32	

(conclusão)

Categoria	Subcategoria	Ações	Nº. Parágrafos	% da Subcategoria	% da Categoria	% do Total Geral
GANHAR	Cognitiva	Reproduzir normas	61	13	5	3
		Formalizar operações	41	9	3	2
		Profissionalizar operações	25	5	2	1
		Buscar certificação	69	14	6	4
		Persistir	10	2	0	1
		Popularizar novos modelos	251	53	18	13
		Padronizar novos modelos	20	4	1	1
Total Cognitiva			477	100	35	25
Total Categoria Ganhar			1367	-	100	73
Total Geral de Parágrafos			1.864			

Fonte: Dados da pesquisa

Na Categoria Ganhar, que apresenta a maior quantidade de parágrafos (1.367), há um equilíbrio relativo entre as três formas de buscar legitimidade, apresentando uma pequena preferência pelas empresas da amostra em divulgar informações relacionadas com a subcategoria “moral” (574 parágrafos ou 42%), seguida da “cognitiva” (477 parágrafos ou 35%) e da “pragmática” (316 parágrafos ou 23%). As ações mais utilizadas pelas empresas na evidencição de suas informações ambientais nessas subcategorias são: popularizar modelos (251 parágrafos ou 13%, subcategoria cognitiva), fazer adeptos (159 parágrafos ou 9%, subcategoria moral), responder as necessidades (120 parágrafos ou 38% da subcategoria pragmática), produzir resultados adequados (110 parágrafos ou 19%, subcategoria moral) e cooptar integrantes (109 parágrafos ou 34%, subcategoria pragmática).

Na Tabela 13, consta a distribuição dos parágrafos classificados e cada ação pertencente à Categoria Manter Legitimidade.

Tabela 13 - Distribuição dos parágrafos classificados na Categoria Manter Legitimidade (continua)

Categoria	Subcategoria	Ações	Nº. Parágrafos	% da Subcategoria	% da Categoria	% do Total Geral	
MANTER	Pragmática	Consultar opinião de líderes	19	6	5	0	
		Monitorar confiabilidade	125	37	31	7	
		Comunicar-se honestamente	158	47	40	9	
		Estocar confiança	37	11	9	2	
	Total Pragmática			339	100	85	18
	Moral	Monitorar responsabilidade	29	85	8	2	
		Estocar opiniões favoráveis	5	15	-	0	
Total Moral			34	100	8	2	

(conclusão)

Categoria	Subcategoria	Ações	Nº. Parágrafos	% da Subcategoria	% da Categoria	% do Total Geral
MANTER	Cognitiva	Consultar aqueles que têm dúvidas	8	31	2	0
		Visar clareza	6	23	1	0
		Estocar conexões	12	46	4	1
	Total Cognitiva		26	100	7	1
	Total Categoria Manter		399	-	100	21
Total Geral de Parágrafos		1.864				

Fonte: Dados da pesquisa

Na Categoria Manter, que é a segunda preferida pelas empresas na gestão da legitimidade social (399 parágrafos), a subcategoria preferida é a pragmática (339 parágrafos ou 85%), seguida da “moral” (34 parágrafos ou 8%) e da “cognitiva” (26 parágrafos ou 7%). As ações mais utilizadas pelas empresas na evidenciação de suas informações ambientais nessas subcategorias são: comunicar-se honestamente (158 parágrafos ou 47%), monitorar a confiabilidade (125 parágrafos ou 37%), ambas da subcategoria pragmática.

Na Tabela 14, consta a distribuição dos parágrafos classificados e cada ação pertencente à Categoria Recuperar Legitimidade.

Tabela 14 - Distribuição dos parágrafos classificados na Categoria Recuperar Legitimidade

Categoria	Subcategoria	Ações	Nº. Parágrafos	% da Subcategoria	% da Categoria	% do Total Geral
RECUPERAR	Pragmática	Rejeitar	6	85	6	0
		Criar Monitor	1	15	1	0
	Total Pragmática		7	100	7	-
	Moral	Desculpar/Justificar	2	18	2	0
		Rever Práticas	3	27	3	0
		Reconfigurar	6	55	6	0
	Total Moral		11	100	11	-
	Cognitiva	Explicar	80	100	82	4
		Total Cognitiva		80	100	82
	Total Categoria Recuperar		98	-	100	6
Total Geral de Parágrafos		1.864				

Fonte: Dados da pesquisa

Na Categoria Recuperar, menos utilizada entre as empresas da amostra (98 parágrafos), a subcategoria preferida é a cognitiva (80 parágrafos ou 82%), seguida da “moral” (11%) e da “pragmática” (7%). A ação mais utilizada pelas empresas na evidenciação de suas informações ambientais é “explicar” (80 parágrafos) da subcategoria cognitiva.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Nesse capítulo apresenta-se a conclusão do estudo e recomendações para futuras pesquisas sobre o tema.

5.1 CONCLUSÃO

O objetivo geral desse estudo é analisar como as empresas brasileiras de capital aberto que compõem a carteira ISE da BM&FBOVESPA do ano de 2013 (30 empresas pertencentes a diversos setores da economia) utilizam a evidenciação ambiental para gerenciar sua legitimidade social, considerando as informações ambientais divulgadas nos seus relatórios de sustentabilidade correspondentes ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2012.

Para alcançar o objetivo geral dessa pesquisa, estabeleceu-se como primeiro objetivo específico: verificar a finalidade da evidenciação ambiental, se ganhar, manter ou recuperar a legitimidade social. A análise dos dados da pesquisa revela que a intenção mais presente na evidenciação ambiental das empresas é de ganhar legitimidade, corroborando com os dados obtidos nas pesquisas de Gubiani, Soares e Beuren (2009) e Fank e Beuren (2010), cuja conclusão também é no sentido de que o objetivo de ganhar a legitimidade esteve mais presente na evidenciação das empresas examinadas.

Em algumas empresas da amostra observa-se um maior grau de sensibilidade ambiental devido as atividades que exploram, como por exemplo, as empresas do segmento petroquímico, madeireiro, papel e celulose, metalúrgico e de mineração. Na análise desses segmentos, constata-se que algumas das empresas destinam fortemente a sua evidenciação com a intenção de ganhar legitimidade, como é o caso das empresas Duratex, Fibria e Gerdau, confirmando resultados obtidos por Dowling e Pfeffer (1975) no sentido de que empresas cujos produtos ou atividades são sensíveis a pressões sociais, como as indústrias de tabaco, são mais afetadas, e por isso estão constantemente em busca da legitimação social.

O segundo objetivo específico dessa pesquisa propunha o exame da forma como a empresa evidencia suas informações ambientais para ganhar, manter ou reparar a legitimidade, se esta ocorre de maneira pragmática, moral ou cognitiva. Quanto a ganhar legitimidade, verifica-se a existência de um equilíbrio relativo entre essas formas, o que também foi observado por Fank e Beuren (2010), porém difere da constatação de Gubiani, Soares e Beuren (2009), que encontraram um equilíbrio somente nas formas pragmática e cognitiva de buscar a legitimidade.

Para manter a legitimidade, percebe-se que as empresas utilizam com mais ênfase a forma pragmática, diferentemente dos resultados da pesquisa de Gubiani, Soares e Beuren (2009), cujas empresas preferiam utilizar a forma moral para manter sua legitimidade, e de Fank e Beuren (2010), em que a forma cognitiva de manter a legitimidade era a mais utilizada. Já para recuperar a legitimidade, a abordagem cognitiva é a mais enfatizada na maioria dos parágrafos de evidenciação ambiental utilizados para esse fim, o que se assemelha ao observado por Fank e Beuren (2010), mas difere do verificado por Gubiani, Soares e Beuren (2009), em que houve a preferência pela forma moral de recuperar a legitimidade.

O terceiro objetivo específico propunha a identificação das estratégias empregadas para ganhar, manter ou recuperar a legitimidade de forma pragmática, moral e cognitiva. Para ganhar legitimidade de forma pragmática, as ações mais utilizadas pelas empresas da amostra são: “responder as necessidades” e “cooptar integrantes”. Para ganhar legitimidade de forma moral, observa-se um equilíbrio relativo entre diversas ações, havendo um pequeno destaque da ação “fazer adeptos”. Já na forma cognitiva de ganhar legitimidade, a ação mais utilizada é “popularizar novos modelos”.

Para manter a legitimidade de forma pragmática, as ações mais adotadas pelas empresas são: “comunicar-se honestamente” e “monitorar confiabilidade”. Já na forma moral de manter a legitimidade, a ação mais empregada é “monitorar responsabilidade”, e na forma cognitiva de manter a legitimidade percebe-se um equilíbrio relativo nas ações “estocar conexões”, “consultar aqueles que têm dúvidas” e “visar clareza”.

Para recuperar a legitimidade, observa-se que a ação mais empregada na subcategoria pragmática é “rejeitar”; na subcategoria moral é “reconfigurar” e a subcategoria cognitiva possui apenas a estratégia “explicar”, sendo, portanto, empregada em 100% dos parágrafos.

Dowling e Pfeffer (1975) dispõem que a legitimidade pode ser avaliada pelo exame dos valores e normas prevalentes na sociedade, que por sua vez não são imutáveis, no entanto, a mudança dessas normas é um processo difícil, o que provavelmente levará a maioria das organizações a se adaptar às restrições impostas ou tentará identificar a sua produção, valores e métodos com modelos fortemente legítimos. Nos resultados dessa pesquisa constata-se que as empresas trabalham nessas duas vertentes praticamente com a mesma intensidade, pois a escolha por estratégias que visam à adaptação às normas e valores já existentes esteve presente na evidenciação, tanto quanto nas estratégias que buscavam institucionalizar seus modelos e processos.

Dessa forma, constata-se que as empresas brasileiras de capital aberto que compõem a carteira ISE da BM&FBOVESPA utilizam a evidenciação ambiental como instrumento para gerenciar sua legitimidade social, fazendo isso de várias formas e utilizando diversas estratégias. Evidenciam suas informações ambientais com o intuito, preferencialmente, de ganhar legitimidade, empregando equilibradamente a forma pragmática, moral e cognitiva em sua evidenciação, na qual relatam ações no sentido de popularizar seus modelos, fazer adeptos à sua forma de gestão, cooptar integrantes para desenvolver ações ambientais, mostrar que produzem resultados ambientalmente adequados, entre outras.

Por fim, cabe considerar que essa pesquisa contribui para a teoria da legitimidade ao analisar o gerenciamento da legitimidade social de empresas atuantes em diversos segmentos do mercado e que estão expostas a diferentes pressões sociais oriundas das atividades que exercem e dos impactos ambientais que geram. Dessa forma, os resultados desse estudo complementam a teoria na medida em que relaciona as ações propostas por Suchman (1995) com estratégias de legitimidade identificadas na evidenciação ambiental, tornando-a, portanto, um elemento a mais a ser utilizado pelas empresas no gerenciamento da legitimação social.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Recomenda-se para estudos futuros realizar entrevistas com os gestores responsáveis pela elaboração do relatório de sustentabilidade, para perceber se a gestão da legitimidade, envolvendo as estratégias identificadas na pesquisa são empregadas de forma consciente no momento de decidir as informações a serem evidenciadas e a maneira como serão divulgadas.

Outra sugestão é analisar conjuntamente o relatório anual e o relatório de sustentabilidade a fim de verificar se as práticas de evidenciação ambiental na gestão da legitimação são semelhantes ou diferentes nesses instrumentos.

Sugere-se, ainda, o desenvolvimento de uma pesquisa explicativa relacionando a forma de gestão da legitimidade utilizada na evidenciação ambiental com algumas características da empresa, como o segmento econômico, tipo de concorrência, estrutura de capital, grau de sensibilidade ambiental e se pertence a setor regulado.

REFERÊNCIAS

- ANDER-EGG, Ezequiel. **Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales**. 5. ed. Buenos Aires: Hvmánitas, 1976. 335 f.
- ARCHEL, Pablo; HUSILLOS, Javier; LARRINAGA, Carlos; SPENCE, Crawford. Social disclosure, legitimacy theory and the role of the state. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 22, n. 8, p. 1284-1307, 2009.
- ASHFORTH, Blake E., GIBBS, Barrie W. The double-edge of organizational legitimation. **Organization Science**, v. 1, n. 2, p. 177-194, 1990.
- AVELINO, Bruna Camargos; COLAUTO, Romualdo Douglas; CUNHA, Jacqueline Veneroso Alves da. Evidenciação, teoria da legitimidade e hipótese dos custos políticos: estudo no governo estadual e municípios de minas gerais. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, v. 9, n. 20, 2012.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEUREN, Ilse Maria; HEIN, Nelson; BOFF, Marines Lucia. Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom versus geração familiar gestora de empresas familiares. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, v. 9, n. 17, p.56-72, 2011.
- BM&FBOVESPA. **Carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial para 2013**. Disponível em:
< <http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/noticias/2012/BMFBOVESPA-divulga-a-carteira-do-Indice-de-Sustentabilidade-Empresarial-para-2013-2012-11-29.aspx?tipoNoticia=1&idioma=pt-br#>>. Acesso em: 25 mar. 2013.
- BOFF, Marines Lucia. **Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom na evidência ambiental e social em relatórios da administração de empresas familiares**. 2007. 160 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2007.
- BUHR, Nola. Environmental performance, legislation and annual report disclosure: the case of acid rain and Falconbridge. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v.11, n. 2, p. 163-190, 1998.
- CAMPBELL, David J. Legitimacy theory or managerial reality construction? Corporate social disclosure in Marks and Spencer Plc corporate reports, 1969–1997. **Accounting Forum**. v. 24, n. 1, p. 80-100, 2000.
- CAMPBELL, David J.; CRAVEN, Barrie; SHRIVES, Philip. Voluntary social reporting in three FTSE sectors: a comment on perception and legitimacy. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 16, n. 4, p. 558 – 581, 2003.
- CORRÊA, Rosany; SOUZA, Maria Tereza Saraiva de; RIBEIRO, Henrique César Melo; RUIZ Mauro Silva. Evolução dos Níveis de Aplicação de Relatórios de Sustentabilidade (GRI) de Empresas do ISE/Bovespa. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 7, n. 2, 2012.

CZESNAT, Aline Oliveira; MACHADO, Denise Del Prá Netto. Legitimação na evidenciação de Informações socioambientais entre as Empresas de telecomunicações Listadas na Bovespa. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 9, n. 3, p. 291-305, 2012.

CUNHA, Jacqueline Veneroso Alves da, RIBEIRO, Maisa de Souza. Divulgação Voluntária de Informações de Natureza Social: um estudo nas empresas brasileiras. In: EnANPAD, XXX, 2006, Bahia. **Anais...** Bahia: ANPAD, 2006. p. 1-16.

DANTAS, J. A.; ZENDERSKY, H. C.; NIYAMA, J. K. A dualidade entre os benefícios do *disclosure* e a relutância das organizações em aumentar o grau de evidenciação. In: EnANPAD, XXVIII, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. p. 1-16.

DEEGAN, Craig. Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 15, n. 3, p. 282 - 311, 2002.

DEEGAN, Craig; RANKIN, Michaela. Do Australian companies report environmental news objectively? An analysis of environmental disclosures by firms prosecuted successfully by the environmental protection authority. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 9, n. 2, p. 50-67, 1996.

DEEGAN, Craig; RANKIN, Michaela. The materiality of environmental information to users of annual reports. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 10, n. 4, p.562 – 583, 1997.

DEEGAN, Craig; RANKIN, Michaela; TOBIN, John. An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997: A test of legitimacy theory. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 15, n. 3, p. 312 – 343, 2002.

DIAS FILHO, José Maria. Políticas de Evidenciação Contábil: Um Estudo do Poder Preditivo e Explicativo da Teoria da Legitimidade. In: EnANPAD, XXXI, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p. 1-11.

DIAS FILHO, José Maria; MACHADO, Luiz Henrique Baptista. Abordagens da pesquisa em contabilidade. In: IUDÍCIBUS, S.; LOPES, A. B (coord.). **Teoria Avançada da contabilidade**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147 - 160, 1983.

DOWLING, John; PFEFFER, Jeffrey. Organizational Legitimacy: Social Values and organizational Behavior. **Pacific sociological Review**, v. 18. n. 1, p. 122-136, 1975.

FANK, OdairLuiz; BEUREN, Ilse Maria. Evidenciação das estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995) nos relatórios da administração da Petrobras. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações** – FEA-RP/USP, v. 4, n. 10, p. 25-47, 2010.

FONSECA, V.; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis Luiz. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 93-109, 2002.

FREITAS, Henrique M. R. de; CUNHA JÚNIOR, Marcus V. M. ; MOSCAROLA, Jean. Aplicação de sistema de software para auxílio na análise de conteúdo. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 32, n. 3, p. 97-109, 1997.

GRAY, Rob; KOUHY, Reza; LAVERS, Simon. Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and longitudinal study of UK disclosure. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 8, n. 2, p. 47-77, 1995.

GRI - Global Reporting Initiative. **Diretrizes para relato de sustentabilidade – G4**, 2013. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-One.pdf>>. Acesso em: 16 dez. 2013.

GRI - Global Reporting Initiative. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/languages/Portuguesebrazil/Pages/Elabora%C3%A7%C3%A3o-de-relat%C3%B3rios-de-sustentabilidade.aspx>>. Acesso em: 16 dez.2013.

GUBIANI, Clesia Ana; SOARES, Maurélio; BEUREN, Ilse Maria. Estratégias de legitimidade de Suchman evidenciadas nos relatórios da administração de empresas públicas do setor elétrico. In: EnANPAD, XXXIII, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. p. 1-16.

GUTHRIE, James; PARKER, Lee D. Corporate Social Reporting: A Rebuttal of Legitimacy Theory. **Accounting and Business Research**, v. 19, n. 76, p. 343-352, 1989.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael. **Teoria da contabilidade**. 6 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

IATRIDIS, George. Accounting disclosure and firms' financial attributes: Evidence from the UK stock market. **International Review of Financial Analysis**, v. 17, p. 219–241, 2008.

LEITE FILHO, Geraldo Alemandro; PRATES, Lorene Alexandre; GUIMARÃES, Thiago Neiva. Níveis de Evidenciação dos Relatórios de Sustentabilidade das Empresas Brasileiras A+ do Global Reporting Initiative (GRI) no Ano de 2007. In: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. XXXIII EnANPAD. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/>>. Acesso em: 16 dez. 2013.

LINDBLOM, Cristi K. The Implications of Organizational Legitimacy for Corporate Social Performance and Disclosure. **Critical Perspectives on Accounting**. In: Critical Perspectives on Accounting Conference. New York, 1994.

MÄKELÄ, Hannele; NÄSI, Salme. Social responsibilities of MNCs in downsizing operations: A Finnish forest sector case analysed from the stakeholder, social contract and legitimacy theory point of view. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 23, n. 2, p. 149 – 174, 2010.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **The American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

NISKALA, Mikael; PRESTES, Michael. Environmental reporting in Finland: A note on the use of annual reports. **Accounting, Organizations and Society**, v. 20, n.6, p. 457–466, 1995.

NOSSA, Valcemiro. **Disclosure ambiental:** uma análise do conteúdo dos relatórios ambientais de empresas do setor de papel e celulose em nível internacional. 2002. 249 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de USP, São Paulo, 2002.

O'DONOVAN, Gary. Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 15, n. 3, p. 344-371, 2002.

PARSONS, Talcott. **Estructuras y proceso en las sociedades modernas**. Madrid: Instituto de estudios políticos, 1966. Traducido por Dionisio Garzon y Garzon.

PATTEN, Dennis M. Intra –industry Environmental Disclosures in Response to the Alaskan Oil Spill: A Note on Legitimacy Theory. **Accounting, Organization and Society**, v. 15, n. 5, p. 471-75, 1992.

PELLEGRINO, Catherine; LODHIA, Sumit. Climate change accounting and the Australian mining industry: exploring the links between corporate disclosure and the generation of legitimacy. **Journal of Cleaner Production**, v. 36, p. 68-82, 2012.

PERROW, Charles. **Análise organizacional:** um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1981. Tradução de Sônia Fernandes Schwartz.

RIBEIRO, Maisa de Souza, GASPARINO, Marcela Fernandes. Evidenciação Ambiental: Comparação entre empresas do setor de papel e celulose dos Estados Unidos e Brasil. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, VI, 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2006. p. 1-15.

RONEN, Joshua; YAARI, Varda. Incentives for voluntary disclosure. **Journal of Financial Markets**, v. 5, p. 349-390, 2002.

ROVER, Suliani; TOMAZZIA, Eduardo C.; MURCIA, Fernando D. R.; BORBA, José A. Explicações para a divulgação voluntária ambiental no Brasil utilizando análise de regressão em painel. **Revista de Administração**, FEA-USP, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 217-230, 2012.

SILVA, Adolfo H. C; SANCOVSCHI, Moacir. Evidenciação social corporativa: estudo de caso da Empresa Petróleo Brasileiro S.A. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 1, n. 1, p.42-57, 2006.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2.ed. rev. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.

SKILLIUS, Asa; WENNERBERG, Ulrika. Continuity, Credibility and Comparability: Key challenges for corporate environmental performance measurement and communication. **The International Institute for Industrial Environmental Economics at Lund University**. Feb. 1998.

SUCHMAN, Mark C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

THOMAS, Tom E.; LAMM, Eric. Legitimacy and Organizational Sustainability. **Journal Business Ethics**, v. 110, n.2, p. 191–203, 2012.

TILLING, Matthew V.; TILT, Carol A. The edge of legitimacy: Voluntary social and environmental reporting in Rothmans 1956-1999 annual reports. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**. v. 23, n. 1, p. 55–8, 2010.

WILMSHURST, Trevor D., FROST, Geoffrey R. Corporate environmental reporting: A test of legitimacy theory. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 13, n. 1, p. 10–26, 2000.

YAMAMOTO, Marina Mitiyo; SALOTTTI, Bruno Meirelles. **Informação contábil**: estudos sobre a sua divulgação no mercado de capitais. São Paulo: Atlas, 2006.

APÊNDICE

Empresa	Nome do Relatório	Nome da seção do Relatório	Páginas do Relatório	Nº de parágrafos analisados
AES Tietê	Relatório de Sustentabilidade	Geração de energia sustentável; Uso eficiente de recursos energéticos; Uso eficiente de recursos naturais;	38-42; 49-52	71
Gerda	Relatório Anual	Meio Ambiente	28-29	64
Banco do Brasil	Relatório Anual	Responsabilidade Socioambiental, Performance Socioambiental	34-36; 98-104	25
BicBanco	Relatório Anual e de Sustentabilidade	Política Socioambiental	43-48	66
Braskem	Relatório Anual	Meio ambiente	72-93	44
Bradesco	Relatório de Sustentabilidade	Gestão Ambiental, Meio ambiente	53-57, 61-62	27
BRF	Relatório Anual	Capital Natural	54-59	13
CCR	Relatório Anual e de Sustentabilidade	Capital Natural	55-57; 73-76	161
Cemig	Relatório Anual e de Sustentabilidade	Dimensão Ambiental	79-104	89
CESP	Relatório de Sustentabilidade	Desempenho Ambiental	84-101	63
COPASA	Relatório Anual e de Sustentabilidade	Dimensão Ambiental	55-72	55
CPFL	Relatório Anual	Meio Ambiente	119-128	12

Duratex	Relatório Anual e de Sustentabilidade	Responsabilidade Socioambiental	36-39	60
Ecorodovias	Relatório Anual e de Sustentabilidade	Preservação Ambiental	59; 79-91	133
Eletróbás	Relatório Anual e de Sustentabilidade	Nossa responsabilidade com o meio ambiente	155-181	70
Even	Relatório de Sustentabilidade	O Processo Construtivo	35-43	85
Fibria	Relatório de Sustentabilidade	Desempenho ambiental	30-45	17
Itaú Unibanco	Relatório Anual	Desempenho ambiental	128-135	76
Ligth	Relatório de Sustentabilidade	Meio ambiente e clima	70-76	34
Natura	Relatório Anual	Mudanças Climáticas, Resíduos sólidos, Água, Geração de Valor Ambiental	33-34; 38-39 118-132	100
OI	Relatório Anual de Sustentabilidade	Ambiente	63-72	82
Sabesp	Relatório de Sustentabilidade	Cuidando do meio ambiente. O hoje e o amanhã	55-61	39
Santander	Relatório Anual	Gestão ambiental	100-104	23
SulAmérica	Relatório Anual	Desempenho ambiental	38-40;56-60	35
Suzano	Relatório de Sustentabilidade	Liderança Meio Ambiente	89-103	45
Telefônica	Relatório Anual de Sustentabilidade	Dimensão ambiental	27-39	110

TIM	Relatório de Sustentabilidade	Gestão ambiental	23-29	59
Tractbel	Relatório de Sustentabilidade	Gestão ambiental	68-86	61
Ultrapar	Relatório Anual	Meio Ambiente	43	13
Vale	Relatório de Sustentabilidade	Planeta (4.01ao 4.24)	168-202	132
Total de parágrafos				1.864