

**USINAS HIDRELÉTRICAS: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE AS  
CONTRIBUIÇÕES DA DIVULGAÇÃO VOLUNTÁRIA PARA LEGITIMIDADE  
ORGANIZACIONAL**

**Francielle Rodrigues Voltarelli**  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

**Aládio Zanchet**  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

**RESUMO**

A questão da legitimidade constitui uma temática relevante nos estudos organizacionais, que tem sido referenciada na literatura e amplamente discutida no âmbito organizacional. No modelo de Suchman (1995), a divulgação voluntária de informações pode contribuir estrategicamente como instrumento para as organizações ganhar, manter ou recuperar a legitimidade de forma pragmática, moral ou cognitiva. Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de analisar a percepção dos gestores sobre como a divulgação voluntária de informações sobre o meio ambiente natural contribui para legitimidade organizacional de usinas hidrelétricas. A abordagem do problema classifica-se como qualitativa, sendo realizada por meio do estudo de casos múltiplos, no qual se analisou documentos e realizou-se entrevistas com gestores. Os resultados indicam que os discursos sobre meio ambiente natural contido nos relatórios de sustentabilidade analisados são também aqueles percebidos como contribuição quando divulgado pelos gestores entrevistados. A finalidade predominante tanto nos discursos do relatório quanto na percepção dos entrevistados foi para ganhar legitimidade, sendo utilizada em equilíbrio nas categorias pragmática, moral e cognitiva. Pode-se concluir que a divulgação de informações voluntárias sobre meio ambiente natural contribui para as organizações obterem um estado de legitimidade, principalmente através da utilização de estratégias direcionadas a ganhar legitimidade. Identificou-se ainda que algumas divulgações, por mais que sejam percebidas pelos entrevistados como contribuição, por vezes são apenas pontuadas ou ainda nem sempre são divulgadas, em razão do cuidado com a exposição de parceiros fortes envolvidos.

**Palavras-chave:** divulgação voluntária; legitimidade organizacional; contabilidade; relatório de sustentabilidade.

**1 INTRODUÇÃO**

Entre as décadas de 1960 e 1970, a visão predominante sobre desenvolvimento era direcionada para o crescimento da produção industrial e nas metas econômicas. O desempenho econômico era considerado a melhor medida de legitimidade de uma organização, e as necessidades ambientais e sociais específicas de cada localidade e da população eram muitas vezes desvinculadas das ações empresariais (Patten, 1992). Contudo, os critérios de legitimação e de poder institucional, não são permanentes e tendem a ser moldados de acordo com novas perspectivas da sociedade, na qual as organizações estão inseridas (Deegan & Rankin, 1997; Dias Filho, 2012).

O Brasil é reconhecido como um dos maiores investidores em grandes projetos para a obtenção de energia, principalmente daquelas provenientes de fontes hidrelétricas (Bermann, 2007; Moretto, Gomes, Roquetti & Jordão, 2012). Contudo, as atividades empresariais que incluem a formação de lagos artificiais, como as usinas hidrelétricas, têm um potencial de impacto sobre o meio ambiente e, conseqüentemente, sobre a sociedade (Souza, 2010). Além dos impactos relacionados ao ambiente, como por exemplo, alterações climáticas relacionadas

à temperatura e a umidade do ar, a ocupação desordenada dos entornos do lago, desmatamentos, alterações no microclima e reflexos na saúde pública, (Sanches & Fisch, 2005; Borges & Fehr, 2007), existem também os impactos causados para população local, no processo de desocupação do espaço destinado às obras das usinas hidrelétricas.

Para garantir sua sobrevivência e crescimento, as organizações precisam demonstrar que distribuem benefícios econômicos, sociais ou políticos, para ter a aprovação da sociedade (Deegan & Rankin, 1997). A divulgação voluntária de informações nos Relatórios de Sustentabilidade e de Administração, tem sido utilizada como estratégia para obter legitimidade pelas organizações, conforme abordado nos trabalhos de Campbell (2000), Deegan (2002), O'Donovan (2002), Conceição, Dourado, Baqueiro, Freire e Brito (2011), Araújo Júnior, Oliveira, Ponte e Ribeiro (2014), Zanchet, Gomes, Kremer, & Pasquali (2017).

Esses estudos utilizam diferentes abordagens teóricas, com modelos desenvolvidos numa tentativa de explicar esse fenômeno. Entre essas abordagens, tem-se o modelo de tipologia de estratégias de Suchman (1995), que sob o enfoque da Legitimidade Organizacional é uma das alternativas indicadas e utilizadas.

Devido aos seus objetivos e métodos específicos, os estudos anteriores realizaram pesquisas exclusivamente documental, deixando em questionamento se realmente a divulgação voluntária de informações, na percepção interna das organizações, contribui de fato para a obtenção de um estado de legitimidade organizacional. Diante disso, apresenta-se a questão de pesquisa que orienta este estudo: **Como a divulgação voluntária sobre o meio ambiente natural é percebida pelos gestores como uma contribuição à legitimidade organizacional das Usinas Hidrelétricas do Paraná?**

O estudo objetivou compreender como a divulgação voluntária de informações sobre o meio ambiente natural é percebida pelos gestores como contribuição à legitimidade organizacional das Usinas hidrelétricas com maior capacidade de geração do Estado do Paraná. Sendo que inicialmente foram identificadas estratégias que predominam nos relatórios com objetivo de ganhar, manter ou recuperar legitimidade; se o fazem de forma pragmática, moral ou cognitiva. Em seguida foi realizado entrevistas com dos gestores para compreender as contribuições da divulgação voluntária no relatório para legitimidade organizacional das usinas, que, por fim, possibilitou uma análise comparativa entre o divulgado e o percebido pelos gestores.

Espera-se que os resultados do trabalho contribuam para uma melhor compreensão sobre a adoção de estratégias de legitimidade organizacional de um ramo de atividade que está exposto a pressões sociais oriundas dos impactos ambientais que sua atividade pode eventualmente gerar. Espera-se também contribuições teóricas do trabalho, na medida em que busca confrontar a metodologia proposta por Suchman (1995), com a visão organizacional interna dos gestores, sobre a estratégia de divulgação voluntária de informações como mecanismo de legitimação organizacional.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Teoria da Legitimidade

A Teoria da Legitimidade é procedente da teoria institucional (Meyer & Rowan, 1977; Machado 2014) e da teoria do contrato social (Dias Filho, 2012). A Teoria Institucional analisa a legitimidade como resultado do processo de institucionalização (Selznick, 1957). Institucionalizar é a infusão de valores além dos requisitos técnicos, sendo que as instituições incorporam também elementos externos e internos, como social, cultural e político do ambiente que as rodeiam. Tais aspectos refletem diretamente no relacionamento entre indivíduos, ambiente e entidade (Selznick, 1957; Meyer & Rowan, 1977).

Na perspectiva da teoria do contrato social, a legitimidade, consiste em uma troca de expectativas entre a sociedade e as organizações. Tais expectativas são as cláusulas do contrato social que considera existir entre a sociedade e a instituição (O'donovan, 2002; Dias Filho, 2012). A abordagem da Teoria do Contrato Social utiliza a legitimidade em estudos que buscam explicar e prever práticas de evidenciação no ambiente corporativo (Dias Filho, 2012; Araújo Júnior *et al.*, 2014). Já na abordagem da teoria institucional, na qual surgiram os primeiros estudos voltados à legitimidade organizacional, a legitimidade direciona as pesquisas para a compreensão do inter-relacionamento entre o ambiente, os indivíduos e a organização (Machado, 2014).

## 2.2 Legitimidade Organizacional

No âmbito organizacional, a primeira concepção de legitimidade foi desenvolvida na década de 50 por Parsons, quando a legitimidade era entendida como uma avaliação da ação em termos de valores comuns ou compartilhados no sistema social (Dowling & Pfeffer, 1975). A Legitimidade Organizacional está relacionada ao desempenho social e à divulgação de tal desempenho. As empresas podem utilizar-se de maneira simultânea ou não, de estratégias de legitimidade organizacional para divulgar informações voluntárias ou compulsórias sobre os aspectos ambientais e sociais inerentes às suas atividades (Lindblom, 1994).

De acordo Suchman (1995), a legitimidade organizacional consiste em uma percepção ou premissa generalizada que as ações de uma organização são desejáveis, adequadas ou apropriadas em algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições. Suchman estabeleceu uma tipologia de estratégias de legitimidade, com três formas: pragmática, moral e cognitiva. Nas três formas apresentadas, o autor criou estratégias que podem ser utilizadas para ganhar, manter ou recuperar a legitimidade. Cada tipo de legitimidade envolve uma percepção ou pressuposto generalizado de que as atividades organizacionais são desejáveis, apropriadas ou adequadas a um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições, assumindo diferentes estratégias

A forma pragmática da legitimidade tem foco na resposta da sociedade envolvida na organização, ou seja, cada vez que se divulgam relatórios contábeis com informações sociais e ambientais, a empresa já espera respostas imediatas de seus *stakeholders* (Suchman, 1995). Estas respostas imediatas do público influenciam na legitimação, visto que a sociedade apoia a empresa que demonstra, constantemente, ações que atendam aos interesses dos envolvidos. Sendo assim, a empresa é aceita por seu público-alvo de forma social, ambiental e econômica (Suchman, 1995).

A moral consiste em analisar se as empresas estão mesmo praticando ações que atinjam a sociedade de forma positiva, visando além do lucro, o social e o ambiental (Suchman, 1995).

Na forma cognitiva, as estratégias são esforços de legitimação mais direcionados para explicar a linha de negócios como sendo simples e natural, facilitando a compreensão dos esforços da empresa para seus funcionários e para o mundo exterior. A legitimidade cognitiva é obtida por meio do apoio ou do reconhecimento de estruturas formais externas para suas atividades (Suchman, 1995).

## 2.3 Estudos Anteriores

Dentre as pesquisas que analisaram os conteúdos de divulgação voluntária à luz da Teoria Legitimidade, estão os trabalhos desenvolvidos por Deegan, Rankin e Tobin (2002), Fank e Beuren (2010), Beuren, Giubiani e Soares (2013) Machado (2014), e Borçato (2017).

Deegan, Rankin e Tobin (2002) realizaram uma pesquisa quantitativa, na qual examinaram as divulgações sociais e ambientais corporativas da BHP de 1983 a 1997, à luz



da Teoria da Legitimidade. Os autores constatarem que existem correlações positivas significativas para os temas gerais de meio ambiente e recursos humanos, e ainda demonstraram que os gestores liberam, com pouca evolução de um ano para o outro, informações sociais e ambientais positivas como estratégias de respostas à atenção desfavorável da mídia.

O estudo de Fank e Bauren (2010), teve por objetivo identificar as estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995), evidenciadas nos relatórios da administração da empresa Petrobrás no período de 2000 a 2009. O estudo conclui que, em relação a legitimidade pragmática as informações contidas nos relatórios da administração procuram anunciar a imagem e construir reputação; na legitimidade moral encontraram que a empresa estudada busca demonstrar o seu sucesso e definir as suas metas; já na legitimidade cognitiva destacam-se popularizar e padronizar novos modelos, reproduzir normas, formalizar e profissionalizar as operações e buscar certificações.

Giubiani, Soares e Beuren (2013), identificam 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.

Através da tipologia de estratégias de legitimidade proposta por Suchman (1995), Machado (2014), analisaram como as organizações brasileiras de capital aberto, utilizando a evidenciação ambiental para se legitimar. Concluíram que as empresas utilizam de forma equilibrada as categorias pragmáticas, moral e cognitiva em sua evidenciação; buscando popularizar seus modelos, conquistar adeptos à gestão e demonstrar que produzem resultados ambientalmente adequados.

Borçato (2017) buscou compreender de que maneira as divulgações voluntárias sobre meio ambiente natural têm sido utilizadas pelas companhias de capital aberto como mecanismo de legitimação social por meio dos Relatos Integrados – RIs. Os resultados demonstram que os discursos sobre meio ambiente natural contidos nos RIs analisados têm sido utilizados como mecanismo de legitimação social pelas empresas de maneira semelhante entre as companhias de capital aberto com atividades de alto, médio e baixo impactos ambientais.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa. Os objetivos classificam-se como exploratórios e quanto ao procedimento trata-se de estudo de casos múltiplos, sendo operacionalizada por pesquisa documental e entrevistas, utilizando-se a técnica de análise do discurso.

Para seleção dos casos, inicialmente se identificou junto a ANEEL, todas as Usinas hidrelétricas em atividade no estado do Paraná, salientando que essa seleção considerou as usinas com capacidade de geração superior a 31 MW (Megawatts), tendo em vista que de acordo com a resolução no 673/2015 da ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica, as geradoras de até 30 MW são consideradas PCH – Pequena Central Hidrelétrica. Em seguida foram identificadas as empresas que operam as usinas selecionadas, bem como se eram disponibilizados Relatórios de Sustentabilidade por essas empresas operadoras das usinas.

Desta forma, o estudo ficou composto por 13 usinas, representadas por 4 empresas operadoras, sendo a Itaipu Binacional (representa 1 usina), Copel (representa 5 usinas), Engie Brasil (representa 2 usinas) e CTG Brasil (representa 5 usinas), que divulgam o Relatório de Sustentabilidade com informações relativas as usinas.

Através da análise dos relatórios, foram identificados 524 discursos sobre o meio ambiente natural, os quais foram transcritos no software Excel® 2010 e analisados à luz da abordagem crítica de Heracleous (2006). Cada discurso foi associado a uma ação estratégica de legitimação organizacional, conforme as categorias de análise estabelecidas.

Na Figura 1, observa-se as categorias, finalidades, estratégias e ações estabelecidas para essa pesquisa. As categorias correspondem à forma como as empresas buscam legitimidade, sendo que na tipologia proposta por Suchman (1995), pode ser de maneira pragmática, moral ou cognitiva.

<b>Categoria</b>	<b>Finalidade</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Ações Estratégicas</b>
<b>Pragmática</b>	Ganhar	Adaptar-se às exigências	Responder às necessidades; Cooptar integrantes; Construir reputação.
		Selecionar mercados	Localizar público amigável; Recrutar cooperadores amigáveis.
		Anunciar	Anunciar o produto; Anunciar a imagem.
	Manter	Monitorar interesses	Consultar a opinião de líderes
		Favorecer trocas	Monitorar a confiabilidade; Comunicar-se honestamente; Estocar confiança
	Reparar	Rejeitar	Rejeitar críticas.
Criar monitores		Criar monitores.	
<b>Moral</b>	Ganhar	Adaptar-se aos ideais	Produzir resultados adequados; Incorporar-se às instituições; Oferecer demonstrações simbólicas.
		Selecionar o domínio	Definir as metas.
		Persuadir	Demonstrar sucesso; Fazer adeptos.
	Manter	Monitorar a ética	Consultar as categorias profissionais
		Favorecer a boa conduta	Monitorar a responsabilidade; Comunicar-se oficialmente; Estocar opiniões favoráveis
	Reparar	Desculpar/justificar-se	Apresentam justificativas
Desassociar-se		Substituem pessoal; Reveem as práticas; Reconfiguram.	
<b>Cognitiva</b>	Ganhar	Adaptar-se aos modelos	Reproduzir normas; Formalizar as operações; Profissionalizar as operações.
		Selecionar rótulos	Buscam certificações/premiações.
		Institucionalizar	Persistir; Popularizar novos modelos; Padronizar novos modelos.
	Manter	Monitorar perspectivas	Consultar aqueles que possuem dúvidas
		Proteger hipóteses	Visar clareza; Falar pontualmente; Estocar conexões.
	Reparar	Explicar	Explicar divergências.

Figura 1: Categorias de análise para classificação das estratégias nos discursos  
 Fonte: Elaborado pelos autores(2019)

A pesquisa documental delimitou-se a 4 Relatórios de Sustentabilidade do ano de 2017, cada um de uma empresa operadora de usinas no Paraná que integrou o estudo.

Após a coleta documental, foram realizadas entrevistas com os gestores que participam do processo de elaboração do Relatório de Sustentabilidade das empresas que operam as Usinas Hidrelétricas. Essa etapa foi realizada com o auxílio de um roteiro de entrevista semiestruturado, que foi composto por 4 blocos, sendo que o bloco 1 refere-se ao perfil dos entrevistados.

Já nos blocos 2, 3 e 4, continham questões afirmativas que buscam identificar as contribuições percebidas pelos gestores para legitimidade organizacional, com a divulgação voluntária de informações sobre o meio natural através do relatório de sustentabilidade. Esses blocos totalizaram 39 questões afirmativas, de múltiplas alternativas, as quais foram dispostas em escala Likert de 1 a 5 para os entrevistados, possibilitando ainda comentários ao final de cada afirmativa.

Para facilitar e contribuir tanto na coleta quanto análise das respostas obtidas, estabeleceram-se parâmetros para interpretação dos discursos, os quais representam cada pergunta afirmativa realizada para os entrevistados. O contexto dos discursos, captura a

percepção dos entrevistados em relação às contribuições da divulgação de informações sobre meio ambiente natural.

Esse processo permitiu que as respostas fossem classificadas de forma coerente com as estratégias das categorias de análise definidas. Na figura 2, apresentam-se os parâmetros estabelecidos, os quais foram utilizados também na pesquisa de Machado e Ott (2015), sendo definidos a partir da tipologia de Suchman (1995).

Estratégia	Objetivo central do discurso divulgado
Responder às necessidades	Discursar sobre o cumprimento de exigências legais ou acordos realizados, assim como realização de ações ambientais obedecendo às necessidades sociais.
Cooptar integrantes	Demonstrar e associar-se a parceiros (ex. empresas, universidades e comunidade) para desenvolvimento de ações sustentáveis.
Construir reputação	Relatar sua reputação em atividades sustentáveis, assim como declarar valores investidos em projetos ambientais; ações sociais às questões relacionadas à preservação do meio ambiente.
Localizar público amigável	Demonstrar que identifica locais/regiões emergentes para receber ações ambientais
Recrutar cooperadores amigáveis	Demonstrar que seleciona os parceiros para desenvolver suas ações ambientais.
Anunciar novo produto	Divulgar o produto como sendo sustentável.
Anunciar nova imagem	Demonstrar-se preocupada com questões ambientais, indicando ser uma empresa sustentável.
Produzir resultados adequados	Relatar os resultados de ações que buscam a redução dos impactos ambientais, contribuindo para a preservação do meio ambiente.
Incorporar-se às instituições	Relatar a participação de grupos de pesquisa, fundações, conselhos junto a outras instituições
Oferecer demonstrações simbólicas	Demonstrar que busca aprimorar processos, melhorar a eficiência e realizar diversas ações ambientais, mas sem especificá-las.
Definir metas	Relatar suas metas sustentáveis
Demonstrar Sucesso	Divulgar o sucesso dos resultados de ações sociais e ambientais.
Fazer Adeptos	Divulga as vantagens de suas ações ambientais e programas/projetos.
Reproduzir normas	Relatar que observar padrões legais e normativos para o desenvolvimento de suas atividades.
Formalizar as operações	Demonstrar que utiliza modelos/projetos/ações sustentáveis já legitimados.
Profissionalizar as operações	Divulgar a realização de treinamentos e cursos com seus envolvidos, capacitando-os para realizar ações sustentáveis ou utilizar sistemas já legitimados.
Buscar certificações	Relatar as certificações obtidas ou intenções com essa finalidade.
Persistir	Demonstrar melhorias em processos já adotados.
Popularizar novos modelos	Popularizar os modelos/programas/projetos sustentáveis adotados.
Padronizar novos modelos	Relatar o estabelecimento de normas/regulamentos que padronizam as ações ambientais.
Consultar a opinião de líderes	Relatar a participação do público externo e interno na definição de metas sustentáveis.
Monitorar a confiabilidade	Relatar o monitoramento nas operações para evitar impactos ambientais, mantendo assim a confiabilidade das operações.
Comunicar-se honestamente	Divulgar situações negativas, como por exemplo, não alcançadas e impactos ambientais ocorridos.
Estocar Confiança	Demonstrar a participação da empresa frente elaboração de normas e padrões ambientais a serem seguidos pelo setor em que atua.
Consultar as categorias profissionais	Relatar consultas órgãos ligados ao meio ambiente e sociedade.
Monitorar a responsabilidade	Reconhecer algum impacto ambiental ocorrido e demonstrar as ações desenvolvidas para eliminar ou minimizar este impacto.
Comunicar-se oficialmente	Relatar os meios de comunicação (ex. eventos, jornais) para relatar ações sustentáveis, projetos, eventuais impactos ambientais.



Estocar opiniões favoráveis	Divulgar as opiniões favoráveis recebidas de autoridades ou instituições.
Consultar aqueles que têm dúvidas	Relatar visitas abertas à sociedade em suas unidades, bem como canais de comunicação em podem ser sanadas possíveis dúvidas.
Visar Clareza	Explicar o funcionamento de programas/processos sociais e ambientais.
Falar	Falar do assunto com naturalidade com naturalidade sobre assuntos que podem ou não ser polêmicos.
Estocar conexões	Realizar conexão entre as políticas ambientais adotadas e os resultados financeiros.
Rejeitar as críticas	Negar ausência de responsabilidade ou participação em algum evento negativo ocorrido.
Criar monitores	Relatar a criação de comissões/setores para apurar algum evento negativo.
Desculpar-se/justificar-se	Desculpar-se ou lamentar-se por algum fato negativo e busca justificar a situação.
Substituir pessoal	Relatar a substituído pessoal responsável por algum evento negativo.
Rever as práticas	Demonstrar renúncia de utilizar determinados processos devidos os possíveis impactos negativos para o meio ambiente.
Reconfigurar	Relatar readequações em processos para melhorar ou minimizar impactos ambientais e sociais.
Explicar divergências	Explicar os motivos de algum evento negativo, esperando compreensão.

Figura 2: Parâmetros para interpretação dos discursos

Fonte: Adaptado de Machado (2014).

Considerando que foi utilizado escala likert, os resultados das entrevistas foram analisados por frequência de nível de concordância, para cada discurso, sendo que para melhor compreensão esclarece-se que os níveis de concordância atribuídos foram: (1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) neutro; (4) concordo parcialmente; e (5) concordo totalmente.

Assim, nas respostas obtidas nas entrevistas foram atribuídas frequências de concordância para os discursos, as quais foram analisadas e interpretadas conforme os parâmetros estabelecidos. Também foram analisados os discursos eventualmente comentados pelos entrevistados ao final de cada pergunta afirmativa.

A realização de entrevistas delimitou-se a um gestor para cada empresa operadora de usinas no Paraná que integrou o estudo por.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Divulgação de informações sobre meio ambiente natural

A Tabela 1 apresenta a quantidade de discursos contidos nos relatórios de sustentabilidade das empresas operadoras das usinas hidrelétricas no Paraná. Ressalta-se que os discursos selecionados foram relacionados ao meio ambiente natural no contexto das usinas.

Tabela 1

#### Discursos por empresa operadora

Operadora	Quantidade de Discursos	Quantidade de Páginas do RS
Itaipu Binacional	144	106
Copel	147	125
Engie Brasil	133	123
CTG Brasil	100	93
<b>TOTAL</b>	<b>524</b>	<b>447</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A operadora com maior número de discursos sobre o meio ambiente natural foi a Copel, responsável por 5 usinas no Paraná. A operadora com menor número de discursos foi a

CTG Brasil, responsável por 5 usinas e, coincidentemente, também foi a que apresentou menor números de páginas em seu relatório.

#### 4.2 Ganhar legitimidade de forma pragmática

No modelo de Suchman (1995), para ganhar legitimidade de forma pragmática, as organizações podem utilizar a estratégia que representa conformidade com as exigências da sociedade, buscando adaptar-se a elas, ou ao invés de se declarar conformado, o gestor pode preferir selecionar novos mercados ou manipular seus avaliadores. Em 24,43% dos discursos foram identificados a finalidade de ganhar legitimidade de forma pragmática. A tabela 2 apresenta os percentuais desta finalidade, mostrando as três estratégias e as ações estratégicas divulgadas pelas operadoras de usinas hidrelétricas do Paraná.

Tabela 2

Ganhar Legitimidade de Forma Pragmática

Empresa operadora	Estratégias de Legitimidade						
	Adaptar-se às Exigências			Selecionar Mercados		Anunciar	
	Responder às necessidades	Cooptar integrantes	Construir reputação	Localizar público amigável	Recrutar cooperadores amigáveis	Anunciar produto	Anunciar imagem
Itaipu	6,38%	36,17%	12,77%	10,64%	4,26%	-	29,79%
Copel	10,00%	16,67%	13,33%	33,33%	13,33%	-	13,33%
Engie Brasil	13,79%	10,34%	20,69%	13,79%	10,34%	6,90%	24,14%
CTG Brasil	18,18%	-	13,64%	22,73%	31,82%	-	13,64%
<b>Discursos para ganhar</b>	<b>128</b>						
<b>% estratégia</b>	<b>10,94%</b>	<b>19,53%</b>	<b>14,84%</b>	<b>18,75%</b>	<b>12,50%</b>	<b>1,56%</b>	<b>21,88%</b>
<b>% finalidade</b>	<b>45,31%</b>			<b>31,25%</b>		<b>23,44%</b>	
	<b>24,43%</b>						

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Adaptar-se às exigências predominou com as estratégias para ganhar legitimidade de forma pragmática (45,31%). Uma das ações para esta estratégia consiste em responder às necessidades, em que a empresa pode divulgar o cumprimento de exigências legais ou acordos realizados, assim como a realização de ações ambientais obedecendo a alguma necessidade da sociedade, por exemplo, relatar os investimentos em uma pesquisa necessária até mesmo o cumprimento de uma determinação. A operadora CTG Brasil (18,18%) foi a que mais discursou para responder às necessidades, seguida respectivamente pela Engie Brasil (13,79%), pela Copel (10,00%) e pela Itaipu (6,38%) que foi a que menos divulgou discursos relacionada a essa ação estratégica.

Como exemplo de ação divulgada para responder às necessidades, com o intuito de ganhar a legitimidade de forma pragmática, apresenta-se um trecho do discurso da operadora CTG Brasil (2017, p. 48):

*“Os efluentes são basicamente provenientes de descartes sanitários, que são tratados nas próprias estações das usinas ou enviados para instalações municipais de tratamento de efluentes. Periodicamente são realizados monitoramentos dos parâmetros de entrada e saída dos efluentes nos sistemas de tratamentos e nos poços de drenagem, que devem estar em conformidade com as exigências estabelecidas na Resolução Conama 430/2011” [grifo nosso].*

Observa-se no discurso da CTG Brasil, que a operadora acompanha o processo de descarte de efluentes para cumprimento de uma exigência legal. Contudo também está respondendo a necessidade de outros grupos preocupados com o meio ambiente que defendem a correta destinação de resíduos e efluentes.

A segunda estratégia para ganhar a legitimidade de forma pragmática é selecionar mercados, que pelo modelo de Suchman (1995), pode ser utilizada para divulgar ações



voltadas a localizar o público amigável (18,75%) e recrutar cooperados amigáveis (12,50%). Essa estratégia representou 31,25% dos discursos, deixando a seleção de mercados como a segunda estratégia mais divulgada pelas operadoras de usinas, para ganhar a legitimidade de forma pragmática. A terceira estratégia para ganhar a legitimidade de forma pragmática consiste em anunciar e foi utilizada em 23,44% dos discursos. Em 1,56% dos discursos, a ação estratégica foi para anunciar o produto e, em 21,88%, para anunciar imagem.

Os resultados desta análise documental permitem constatar que a estratégica de adaptar-se às exigências foi mais utilizada nos discursos das operadoras deste estudo, para ganhar a legitimidade de forma pragmática (Figura 14). Corrobora-se com os resultados encontrados por Fank e Beuren (2010) e Farias, Andrade, Góes e Rabelo Filho (2014).

Já as respostas das entrevistas realizadas com os gestores, indicam que na percepção deles, as ações estratégicas que mais contribuem ao serem divulgadas são aquelas direcionadas a construir reputação, seguida por responder às necessidades, que fazem parte das estratégias de adaptar-se às exigências. Em seguida destacou-se anunciar a imagem, que faz parte das estratégias de anunciar. Essas ações estratégicas representaram as maiores frequências do nível concordo totalmente na categoria pragmática, sendo que vão de encontro com os achados na pesquisa documental deste estudo, bem como em estudos anteriores mencionados.

### 4.3 Ganhar Legitimidade de Forma Moral

No modelo de Suchman (1995), para ganhar legitimidade de forma moral, as organizações podem utilizar a estratégia de adaptar aos ideais, que consiste em direcionar suas atividades e seus resultados aos ideais preconizados por seus grupos de interessados. O gestor pode também selecionar e divulgar algumas ações moralmente aceitas pelos interessados, persuadindo assim nas eventuais avaliações.

A finalidade de ganhar legitimidade na categoria moral foi identificada em 20,61% dos discursos nos relatórios de sustentabilidade sobre o meio ambiente natural que compõem a este estudo. Os dados em forma de composição percentual referente às estratégias e as ações estratégicas divulgadas nesta categoria, apresentam-se na tabela 3.

Tabela 3

Ganhar Legitimidade de Forma Moral

Empresa operadora	Estratégias de Legitimidade					
	Adaptar-se aos Ideais			Selecionar o Domínio	Persuadir	
	Produzir resultados adequados	Incorporar-se às instituições	Oferecer demonstrações simbólicas	Definir metas	Demonstrar sucesso	Fazer adeptos
Itaipu	9,68%	12,90%	19,35%	9,68%	12,90%	35,48%
Copel	24,14%	6,90%	20,69%	41,38%	3,45%	3,45%
Engie Brasil	25,00%	9,38%	21,88%	25,00%	3,13%	15,63%
CTG Brasil	50,00%	-	25,00%	12,50%	6,25%	6,25
<b>Discursos para ganhar</b>	<b>108</b>					
	<b>24,07%</b>	<b>8,33%</b>	<b>21,30%</b>	<b>23,15%</b>	<b>6,48%</b>	<b>16,67%</b>
<b>% estratégia</b>	<b>53,70%</b>			<b>23,15</b>	<b>23,15%</b>	
<b>% finalidade</b>	<b>20,61%</b>					

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Conforme tabela 3, que com 53,70% dos discursos sobre meio ambiente natural com o objetivo de ganhar a legitimidade de forma moral, a estratégia de adaptar-se aos ideais foi preferência dos gestores para divulgação. As ações estratégicas de produzir resultados adequados representaram 24,07% dos discursos da estratégia para adaptar-se aos ideais, sendo utilizada por todas as operadoras, a CTG Brasil (50,00%), a Engie Brasil (25,00%) a Copel

(24,14%) e a Itaipu Binacional (9,68%), conforme tabela 3. Para produzir resultados adequados as empresas podem divulgar as ações que buscam reduzir impactos ambientais, contribuindo para a conversação do meio ambiente. Já selecionar domínio e persuadir foram a segunda estratégia para ganhar legitimidade de forma moral, representando respectivamente 23,15% dos discursos.

Os resultados da análise permitem constatar que a estratégia de adaptar-se aos ideias foi a mais utilizada nos discursos das operadoras visando legitimar as usinas hidrelétricas de forma moral. Esse mesmo resultado foi encontrado nos estudos de Frank e Beuren (2010), Machado (2014) e Borçato (2017).

As respostas das entrevistas realizadas com os gestores, indicam que na percepção deles, as ações estratégicas que mais contribuem ao serem divulgadas são aquelas direcionadas demonstrar sucesso, que faz parte das estratégias persuadir. Na sequência, tem-se a ação estratégica de produzir resultados adequados, da estratégia adaptar-se aos ideais.

#### 4.4 Ganhar Legitimidade de Forma Cognitiva

No modelo de Suchman (1995), para ganhar legitimidade na categoria cognitiva, os gestores optam pelas estratégias de adaptar aos modelos, selecionar rótulos e institucionaliza. A finalidade de ganhar legitimidade na categoria cognitiva foi identificada em 25,95% dos discursos nos relatórios de sustentabilidade sobre o meio ambiente natural que compõem a este estudo. Os dados em forma de composição percentual referente às estratégias e as ações estratégicas divulgadas nesta categoria, apresentam-se na tabela 4.

Tabela 4

Ganhar Legitimidade de Forma Cognitiva

Empresa Operadora	Estratégias de Legitimidade						
	Adaptar-se aos Modelos			Selecionar Rótulos	Institucionalizar		
	Reproduzir normas	Formalizar as operações	Profissionalizar operações	Buscar certificações	Persuadir	Popularizar modelos	Padronizar modelos
Itaipu	7,50%	7,50%	22,50%	20,00%	-	35,00%	7,50%
Copel	12,00%	4,00%	42,00%	30,00%	-	6,00%	6,00%
Engie Brasil	10,00%	10,00%	23,33%	36,67%	-	6,67%	13,33%
CTG Brasil	6,25%	12,50%	43,75%	25,00%	-	12,50%	-
<b>Discursos para ganhar</b>	<b>136</b>						
<b>% estratégia</b>	<b>9,56%</b>	<b>7,35%</b>	<b>32,35%</b>	<b>27,21%</b>	<b>-</b>	<b>15,44%</b>	<b>7,35%</b>
<b>% finalidade</b>	<b>49,26%</b>			<b>27,21%</b>	<b>22,79%</b>		
	<b>25,95%</b>						

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Percebe-se que a estratégia de adaptar-se aos modelos (49,26%) foi a mais utilizada na divulgação sobre o meio ambiente natural. A ação de formalizar operações foi utilizada por todas as operadoras estudadas, representando 32,35% dos discursos para ganhar legitimidade de forma cognitiva. Essa ação estratégica consiste na empresa demonstrar que observa padrões legais ou normativos para operacionalizar suas atividades. A operadora que divulgou mais discursos foi a Copel (12,00%), seguida pela Engie Brasil (10,00%), Itaipu Binacional (7,50%) e CTG Brasil (6,25%).

A estratégia de seleção de rótulos é utilizada por meio uma única ação estratégica, que consistem em divulgar certificações e premiações, essa ação representou 27,21% do volume de discursos para ganhar a legitimidade de forma cognitiva, conforme tabela 4. A terceira estratégia para ganhar legitimidade de forma cognitiva refere-se a institucionalizar e representou 22,79% dos discursos, conforme tabela 4.

A estratégia mais utilizada nos discursos para ganhar legitimidade de forma cognitiva também foi adaptar-se aos modelos, assim como Beuren, Gubiani e Soares (2013) e oposto ao achado no estudo de Machado (2014), no qual predominou a estratégia de institucionalizar.

Nesta categoria, as respostas das entrevistas realizadas com os gestores, indicam que na percepção deles, as ações estratégicas que mais contribuem para ganhar legitimidade ao serem divulgadas são aquelas voltadas a profissionalizar as operações, da estratégia de adaptar-se aos modelos, seguida por buscar certificações, sendo única ação da estratégia de selecionar rótulos, e na sequência a ação de popularizar modelos, da estratégia de institucionalizar, que fazem parte das estratégias de adaptar-se às exigências.

#### 4.5 Manter Legitimidade de Forma Pragmática

No modelo de Suchman (1995), as empresas para manter legitimidade de forma pragmática, podem escolher duas estratégias, monitorar interesses e favorecer trocas. A finalidade de manter legitimidade na categoria pragmática foi identificada em 9,35% dos discursos nos relatórios de sustentabilidade sobre o meio ambiente natural que compõem a este estudo. Os dados em forma de composição percentual referente às estratégias e as ações estratégicas divulgadas nesta categoria, apresentam-se na tabela 5.

Tabela 5

Manter Legitimidade de Forma Pragmática

Operadoras	Estratégias de Legitimidade			
	Monitorar interesses	Favorecer trocas		
	Consultar a opinião de líderes	Monitorar a confiabilidade	Comunicar-se honestamente	Estocar Confiança
Itaipu	9,09%	72,73%	18,18%	-
Copel	36,36%	63,64%	-	-
Engie Brasil	20,00%	66,67%	13,33%	-
CTG Brasil	16,67%	83,33%	-	-
<b>Discursos para ganhar</b>		<b>49</b>		
	<b>20,41%</b>	<b>71,43%</b>	<b>8,16%</b>	-
<b>% estratégia</b>	<b>20,41%</b>		<b>79,59%</b>	
<b>% finalidade</b>			<b>9,35%</b>	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A estratégia de monitorar interesses relaciona-se a ação estratégica de consultar a opinião de líderes, demonstrando a participação do público interno ou externo na definição de ações ambientais. Esta estratégia representou 20,41% do volume de discursos das operadoras para manter legitimidade de forma pragmática.

Todas as operadoras divulgaram ações relacionadas a essa estratégia, sendo a mais que divulgou foi a Copel (36,36%) e a que menos divulgou foi a Itaipu Binacional (9,09%). Já a estratégia de favorecer trocas foi utilizada em 79,59% dos discursos para manter legitimidade de forma pragmática.

Nos discursos direcionados para manter legitimidade de forma pragmática, predominou a estratégia de favorecer trocas. Nos estudos similares de Beuren, Gubiani e Soares (2013), Machado (2014) e Borçato (2017) essa estratégia também teve predominância.

Nesta categoria, de acordo com a percepção dos entrevistados, todas as ações da estratégia de favorecer trocas predominaram, sendo que monitorar a confiabilidade teve frequência igual nos níveis de concordo parcialmente e totalmente. Em seguida temos a ação de comunicar-se honestamente e estocar confiança.

#### 4.6 Manter Legitimidade de Forma Moral

No modelo de Suchman (1995), para as empresas manterem sua legitimidade de forma moral podem utilizar duas estratégias, sendo a de monitorar a ética ou favorecer a boa conduta. A finalidade de manter legitimidade na categoria moral foi identificada em 8,58%



dos discursos nos relatórios de sustentabilidade sobre o meio ambiente natural que compõem a este estudo. Os dados em forma de composição percentual referente às estratégias e as ações estratégicas divulgadas nesta categoria, apresentam-se na tabela 6.

Tabela 6

**Manter Legitimidade de Forma Moral**

Operadoras	Estratégias de Legitimidade			
	Monitorar a ética	Favorecer a boa conduta		
	Consultar as categorias profissionais	Monitorar a responsabilidade	Comunicar-se oficialmente	Estocar opiniões favoráveis
Itaipu	42,86%	42,86%	-	14,29%
Copel	21,43%	71,43%	-	7,14%
Engie Brasil	8,33%	66,67%	-	25,00%
CTG Brasil	-	83,33%	8,33%	8,33%
<b>Discursos para manter</b>	<b>45</b>			
<b>% estratégia</b>	<b>15,56%</b>	<b>68,89%</b>	<b>2,22%</b>	<b>13,33%</b>
<b>% finalidade</b>	<b>8,58%</b>			

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

A estratégia de monitorar a ética consiste em divulgar que consulta categorias profissionais, demonstrando que realiza consultas a órgãos do meio ambiente ou profissionais especializados para desenvolvimento de suas atividades. As divulgações sobre essa ação representaram 15,56% dos discursos que almejaram manter legitimidade de forma moral.

Favorecer boa conduta representou 84,44% dos discursos para manter legitimidade de forma moral. Esta estratégia contempla três ações estratégicas que podem ser utilizadas pelas empresas, sendo monitorar a responsabilidade, comunicar-se oficialmente e estocar opiniões favoráveis. Em relação à ação de comunicar-se oficialmente com seu público, representou apenas 2,22% dos discursos para manter legitimidade de forma moral. Consiste na empresa relatar os meios de comunicação, tais como jornais, revistas, redes sociais, utilizados para divulgar informações de suas atividades, incluindo suas ações e eventuais impactos ambientais.

As ações estratégicas de estocar opiniões favoráveis consistem em divulgar opiniões de autoridades, pessoas, profissionais ou instituições legitimadas, favorável para a empresa. Representou 13,33% dos discursos encontrados que visam manter legitimidade de forma moral, conforme tabela 6. Todas as operadoras apresentaram discursos sobre essa ação, a Engie Brasil (25,00%), a Itaipu Binacional (14,29%), a CTG Brasil (8,33%) e a Copel (7,14).

Nos discursos direcionados para manter legitimidade de forma moral, predominou a estratégia de favorecer a boa conduta, assim também foram os resultados dos estudos similares de Beuren, Gubiani e Soares (2013), Machado (2014) e Borçato (2017).

Nesta categoria, de acordo com a percepção dos entrevistados a ação estratégica que mais contribuem ao ser divulgada, consiste em comunicar-se oficialmente, e monitorar a responsabilidade, ambas da estratégia de favorecer boa conduta. Comunicar-se oficialmente consiste em divulgar os meios utilizados pela empresa para se comunicar com a sociedade, todos os entrevistados concordaram com a contribuição do relatório para divulgar essa ação.

**4.7 Manter Legitimidade de Forma Cognitiva**

Para manter legitimidade de forma cognitiva, a empresa pode adotar as estratégias de monitorar a perspectiva e de proteger pressupostos. A finalidade de manter legitimidade na categoria cognitiva foi identificada em 6,29% dos discursos nos relatórios de sustentabilidade sobre o meio ambiente natural que compõem a este estudo. Os dados em forma de composição percentual referente às estratégias e as ações estratégicas divulgadas nesta categoria, apresentam-se na tabela 7.

Tabela 7

**Manter Legitimidade de Forma Cognitiva**

Operadoras	Estratégias de Legitimidade			
	Monitorar Perspectivas	Proteger pressupostos		
	Consultar aqueles que têm dúvidas	Visar Clareza	Falar do assunto com naturalidade	Estocar conexões
Itaipu	100%	-	-	-
Copel	55,56%	22,22%	11,11%	11,11%
Engie Brasil	55,56%	-	33,33%	11,11%
CTG Brasil	60,00%	30,00%	10,00%	-
<b>Discursos para manter</b>		<b>33</b>		
	<b>63,64%</b>	<b>15,15%</b>	<b>15,15%</b>	<b>6,06%</b>
<b>% estratégia</b>	<b>63,64%</b>	<b>36,36%</b>		
<b>% finalidade</b>	<b>6,29%</b>			

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A estratégia monitorar perspectiva implica na ação estratégica de consultar aqueles que têm dúvidas. Consiste nas empresas divulgarem a possibilidade de realização de visitas abertas em suas unidades ou ainda canais disponíveis onde possam ser sanadas possíveis dúvidas. Esta ação representou 63,64% dos discursos classificados com a intenção de manter legitimidade de forma cognitiva, conforme tabela 7.

Concernente aos discursos apresentados pela Itaipu Binacional (100,00%) para manter a legitimidade de forma cognitiva, todos foram representados pela ação de consultar aqueles que têm dúvidas. As demais operadoras também discursaram esta abordagem, a CTG Brasil (60,00%), a Copel (55,56%) e a Engie Brasil (55,56%). Cita-se como exemplo o discurso da Itaipu Binacional (2017, p. 35): “A Ouvidoria é o canal institucional responsável *por receber comunicações, do público externo ou interno* [grifo nosso], sobre quaisquer procedimentos ou ações consideradas inapropriados”.

Nesse mesmo contexto, tem também o discurso da CTG Brasil (2017, p. 17): “No *Youtube são mantidos vídeos sobre projetos e realizações* [grifo nosso] da Companhia”.

Percebe-se que a Itaipu possui um canal de comunicação para que seu público possa se manifestar de forma voluntária, inclusive para realizar denúncias de situações impróprias ou sanar dúvidas em relação ao meio ambiente natural. Já a CGT Brasil anuncia um canal no Youtube, para que o público possa saber mais sobre a empresa.

A estratégia de proteger pressupostos representa 36,36%% do volume de discursos identificados para manter legitimidade de forma cognitiva.

Nos discursos direcionados para manter legitimidade de forma cognitiva, predominou a estratégia de monitorar perspectivas (63,64%), que possui uma única ação direcionada a consultar aquele que têm dúvidas. Os achados contrariam aqueles identificados por Beuren, Gubiani e Soares (2013), Machado (2014) e Borçato, nos quais predominou-se a estratégia de proteger pressupostos.

Nesta categoria, de acordo com a percepção dos entrevistados a ação estratégica que mais contribuem ao ser divulgada consiste em consultar aqueles que têm dúvidas, da estratégia de monitorar perspectivas.

**4.8 Recuperar Legitimidade de Forma Pragmática**

A busca por recuperar legitimidade é visada pelos gestores após a companhia ter sofrido abalos na sua aceitação pela sociedade, devido sua conduta não aceitável. Observa-se na tabela 8, que recuperar a legitimidade de forma pragmática representa 1,52% dos discursos identificados, sendo que as empresas podem se utilizar de duas estratégias, de rejeitar e criar monitores.

Tabela 8

**Recuperar Legitimidade de Forma Pragmática**

Operadoras	Estratégias de Legitimidade	
	Rejeitar	Criar monitores
Itaipu	100%	-
Copel	-	-
Engie Brasil	100%	-
CTG Brasil	100%	-
<b>Discursos para recuperar</b>	<b>8</b>	
<b>% estratégia</b>	<b>100%</b>	-
<b>% finalidade</b>	<b>1,52%</b>	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

As estratégias voltadas a rejeitar representaram 100% dos discursos, enquanto na estratégia de criar monitores não foram identificados discursos, sendo que esse resultado foi divergente dos encontrados por Fank e Beuren (2010) e Beuren, Gubiani e Soares (2013), que identificaram somente a utilização da estratégia de criar monitores.

Rejeitar consiste em negar participação ou participação em alguma situação negativa. A operadora Copel foi à única que não utilizou essa estratégia em seus discursos, já a Itaipu Binacional, Engie Brasil e CTG Brasil divulgaram 100% dos seus discursos nessa estratégia para recuperar sua legitimidade de forma pragmática.

Cita-se como exemplo disso, o trecho do discurso da Itaipu Binacional (2017, p. 63): “Como um empreendimento totalmente instalado, *Itaipu não provoca novos impactos significativos* [grifo nosso]. Os riscos e a vulnerabilidade dos sistemas de controles internos são avaliados e monitorados, constando do Mapa de Riscos Corporativos do Sistema Integrado de Gestão de Riscos”.

No discurso da Itaipu, percebe-se que ela se defende afirmando que sua usina não provoca impactos novos negativos. Neste caso, empresa operadora está claramente rejeitando uma possível crítica de que suas atividades causando algum novo desmatamento ou poluição, tendo em vista que se trata de um empreendimento instalado, que monitora os riscos.

Na percepção dos entrevistados, a ação estratégica que mais contribui ao ser divulgada também consiste em aplicar, sendo a que apresentou maiores níveis de concordância. O entrevistado 1 mencionou que “Sim, como aquele apagão” (Entrevistado 1, comunicação pessoal, 2018), fazendo menção a uma situação que tiveram que rejeitar culpa.

**4.9 Recuperar Legitimidade de Forma Moral**

A finalidade de recuperar legitimidade de forma moral consiste em divulgar informações voluntariamente, com objetivo de que a sociedade aceite as desculpas, justificativas ou as alterações efetuadas nas atividades ou na conduta da empresa para corrigir algum impacto causado.

Tabela 9

**Recuperar Legitimidade de Forma Moral**

Operadora	Estratégias de Legitimidade			
	Desculpar-se/justificar-se	Desassociar		
		Substituir pessoal	Rever as práticas	Reconfigurar
Itaipu	-	-	50,00%	50,00%
Copel	66,67%	-	-	33,33%
Engie Brasil	-	-	50,00%	50,00%
CTG Brasil	-	-	-	100,00%
<b>Discursos para recuperar</b>	<b>8</b>			
<b>% estratégia</b>	<b>25,00%</b>	<b>0%</b>	<b>25,00%</b>	<b>50,00%</b>
<b>% finalidade</b>	<b>1,52%</b>			

Fonte: Elaborado pela autora (2019).



Observa-se na tabela 9, que as estratégias voltadas a desculpar-se ou justificar-se e desassociar-se, representaram 1,52% nos discursos identificados, com a finalidade de recuperar legitimidade de forma moral.

A estratégia de desculpar-se ou justificar a conduta da empresa operadora perante a algum determinado impacto causado foi identificada em 25% do total de discursos, que divulgados para recuperar a legitimidade de forma moral. Essa estratégia foi utilizada apenas pela Copel em 66,67% dos seus discursos.

A estratégia para desassociar possui três ações estratégicas possíveis, sendo a substituição de pessoal, rever práticas e reconfigurar. Essa estratégia representou 75% dos discursos divulgados para recuperar legitimidade de forma moral, conforme tabela 9.

A ação predominante nos discursos contidos nos relatórios de sustentabilidade foi a de reconfigurar, devido a algum impacto ambiental que tenha ocorrido ou possível de ocorrer decorrente das operações das usinas. Esse resultado ficou em convergência com o identificado por Fank e Beuren (2010), que constatou predominância em desculpar-se ou justificar-se. Ainda no estudo de Machado (2014) predominou a ação de rever práticas nos resultados encontrados.

Para os entrevistados, as ações que mais contribuem ao serem divulgadas é a ação de reconfigurar e rever práticas que fazem parte da estratégia de desassociar. Essas ações estratégicas representaram as maiores frequências do nível concordo totalmente na categoria pragmática, sendo que vão de encontro com os achados na pesquisa documental deste estudo, bem como em estudos anteriores mencionados.

#### 4.10 Recuperar Legitimidade de Forma Cognitiva

Recuperar legitimidade de forma cognitiva implica em uma única estratégia, sendo a de explicar um determinado evento negativo, esperando que ao fornecer tais explicações contribua para a compreensão da sociedade. Observa-se na tabela 10, que recuperar a legitimidade de forma cognitiva representou 1,71% dos discursos identificados.

Tabela 10

##### Recuperar Legitimidade de Forma Pragmática

Operadoras	Estratégias de Legitimidade
	Explicar
Itaipu	100%
Copel	100%
Engie Brasil	100%
CTG Brasil	-
<b>Discursos para recuperar</b>	<b>9</b>
<b>% estratégia</b>	<b>100%</b>
<b>% finalidade</b>	<b>1,71%</b>

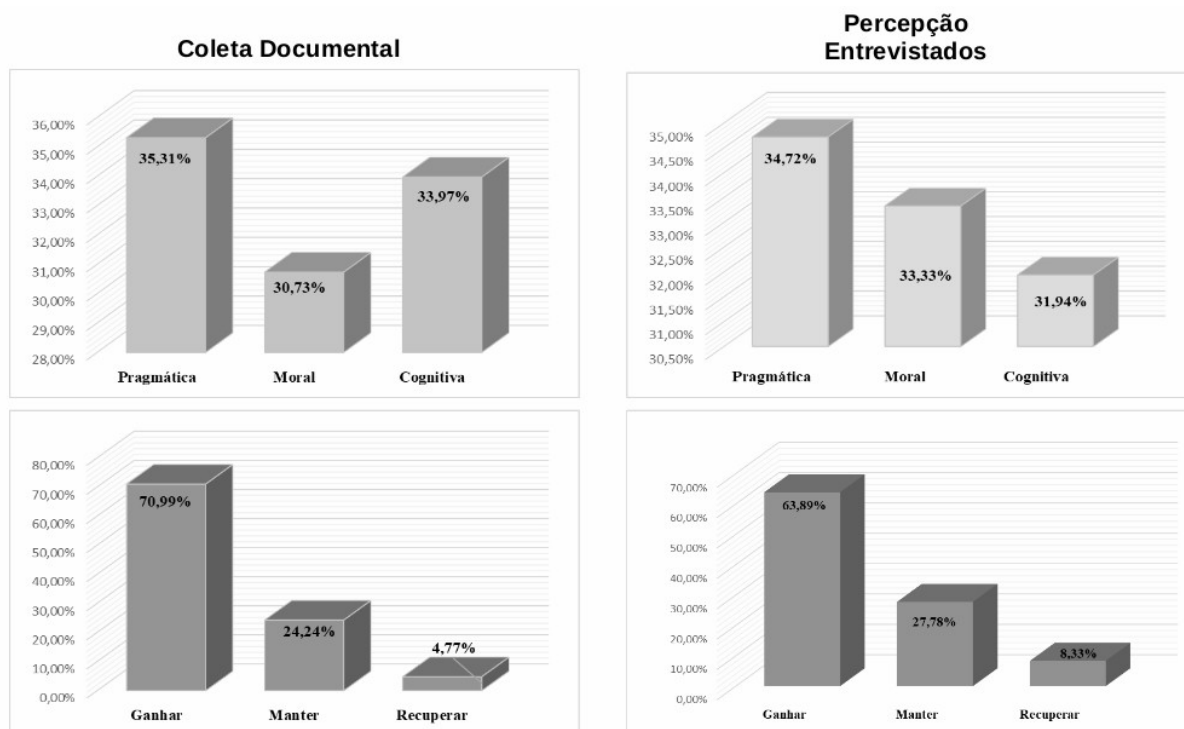
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Esta categoria foi utilizada pelas empresas operadoras CTG Brasil, Engie Brasil e Copel, representando 100% dos discursos divulgados por estas.

Observa-se uma baixa divulgação desta estratégia de recuperar legitimidade, sendo que o mesmo pode ser constatado também nos estudos de Beuren, Gubiani e Soares (2013), Machado (2014) e Borçato (2017). Embora seja pouco utilizada, todos os entrevistados concordam que essa ação estratégica contribui para legitimidade ao ser divulgada, contudo o entrevistado 4 ressaltou que “Dependendo do tema, o local adequado pode não ser o Relatório. É muito relativo. Via de regra, sim, pode ser um canal adequado” (Entrevistado 4, comunicação pessoal, 2018).

#### 4.11 Análise Comparativa Coleta Documental e Entrevistas

No modelo de Suchman (1995), as divulgações voluntárias utilizadas pelas organizações para se legitimar são classificadas como categorias pragmática, moral e cognitiva, podendo as ações estratégicas estarem direcionadas a ganhar, manter ou recuperar a legitimidade. A figura 3 apresenta os percentuais das categorias que predominaram na percepção dos gestores, em relação a contribuição da divulgação voluntária sobre o meio ambiente natural para Legitimidade Organizacional, bem como a finalidade da divulgação.



**Figura 3:** Categorias e finalidades predominantes na percepção dos entrevistados

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019).

Conforme é possível observar na figura 3, na percepção dos gestores as ações estratégicas que mais contribuem para legitimidade ao serem divulgadas são aquelas que pertencem a categoria pragmática (34,72%), já nos discursos sobre o meio ambiente natural, identificados nos relatórios de sustentabilidade durante a análise documental, a categoria pragmática representou 35,31% das divulgações.

Já a categoria moral representou 33,33% (figura 3) das ações estratégicas que contribuem ao serem divulgadas na percepção dos gestores. A categoria cognitiva representou 31,94% da percepção dos gestores quanto às contribuições das ações estratégicas que fazem parte dela. Os resultados são similares com a análise documental, em que a categoria moral representa 30,93% e a cognitiva representou 33,97%.

A divulgação voluntária pode contribuir para que as organizações consigam ganhar, manter ou recuperar a legitimidade utilizando-se de estratégias. Na percepção dos gestores as ações estratégicas que mais contribuem ao serem divulgadas são aquelas direcionadas a ganhar legitimidade (63,89%), seguida por manter (27,78%) e por recuperar (8,33%). Destaca-se que as divulgações com discursos sobre o meio ambiente natural identificados nos relatórios de sustentabilidade durante a análise documental, também predominou ganhar (70,99%) legitimidade.

Pelo exposto, é possível confirmar que a percepção dos gestores em relação às contribuições da divulgação e a finalidade dos discursos achados nos relatórios estão em

consonância. A categoria que mais predominou tanto na percepção dos gestores, quanto na análise documental foi a pragmática, sendo que nesta categoria as empresas podem divulgar ações que demonstrem seu atendimento imediato às necessidades da sociedade, bem como que compartilha dos seus mesmos valores e crenças.

## **5 CONCLUSÃO**

O objetivo deste estudo foi compreender como a divulgação voluntária de informações sobre o meio ambiente natural é percebida pelos gestores como contribuição à legitimidade organizacional das Usinas hidrelétricas com maior capacidade de geração do Estado do Paraná.

Na análise documental foram identificados 524 discursos nos relatórios, sendo reconhecido a categoria (pragmática, moral e cognitiva) e finalidade (ganhar, manter, recuperar) de legitimidade destes discursos, de acordo com o modelo de Suchman (1995).

Para ganhar a legitimidade na categoria pragmática, as ações estratégicas mais divulgadas pelas empresas que operam usinas foram “anunciar a imagem” e “cooptar integrantes”. Na categoria moral as ações mais utilizadas foram “produzir resultados adequados” e “definir metas”. Já na categoria cognitiva a ação estratégica mais utilizada foi “profissionalizar as operações” e “buscar certificações”. Com objetivo de manter a legitimidade na categoria pragmática, a ação estratégica mais divulgada foi monitorar a confiabilidade. Já na categoria moral a ação mais divulgada foi a de “monitorar a responsabilidade”. Na categoria cognitiva predominou a ação estratégica de “consultar aqueles que têm dúvidas”. Para recuperar a legitimidade na categoria pragmática, as empresas utilizaram-se exclusivamente da estratégia de “rejeitar”. Na categoria moral, a ação estratégica que predominou foi “reconfigurar”. Já na categoria cognitiva possui uma única estratégia de explicar, sendo está pouco utilizada pelas empresas.

Nas entrevistas realizadas com gestores, identificou-se que na categoria pragmática, as ações percebidas como de maior potencial para a legitimidade, ao serem divulgadas, são aquelas direcionadas a “construir reputação”, “responder às necessidades”, “anunciar a imagem”, “monitorar a confiabilidade”, “comunicar-se honestamente”, “criar monitores” e “rejeitar”. Já na categoria moral, na percepção dos gestores, as ações estratégicas que mais contribuem com a legitimidade ao serem divulgadas são as de “demonstrar sucesso”, “produzir resultados adequados”, “comunicar-se oficialmente”, “monitorar a responsabilidade”, “reconfigurar” e “rever práticas”. Na categoria cognitiva, na percepção dos gestores, as ações estratégicas que mais contribuem ao serem divulgadas são as de “profissionalizar as operações”, “buscar certificações”, “popularizar modelos”, “consultar aqueles que têm dúvidas” e “explicar”.

Conclui-se assim que, a maioria das ações estratégicas que os gestores percebem como de alto potencial de contribuição para a legitimidade da empresa, também foram aquelas identificadas na análise dos relatórios de sustentabilidade neste estudo. Ainda, foi possível constatar uma similaridade entre as ações que mais contribuem na percepção dos gestores, com aquelas que predominaram como mais divulgadas em estudos anteriores. Ressalta-se que algumas divulgações, embora o entrevistado apresentasse concordância em relação à contribuição da ação estratégica, ela nem sempre é divulgada, ou ainda é divulgada brevemente. Isso ocorre em parte pelo cuidado com a extensão do relatório, e também, algumas informações, pela inquietude de expor parceiros fortes envolvidos.

A similaridade também pode ser constatada na comparação da finalidade das estratégias. A percepção dos gestores também predominou nas estratégias voltadas a ganhar legitimidade, seguida por manter e recuperar, sendo que esse resultado foi o mesmo identificado nos discursos da análise documental dos relatórios. Na comparação entre



categorias de legitimação, constatou que um equilíbrio na percepção dos gestores em relação à forma pragmática, moral e cognitiva.

Com os resultados apresentados neste estudo, é possível responder à questão de pesquisa de como as divulgações voluntárias sobre meio ambiente natural contribuem para legitimidade de usinas hidrelétricas do Paraná. Tanto pelas divulgações dos discursos nos relatórios, quanto pelas percepções dos gestores, concluir que a divulgação voluntária sobre o meio ambiente natural, de fato, contribui para a legitimação organizacional, principalmente no contexto de ganhar legitimidade através da utilização das estratégias contidas nas categorias pragmática, moral e cognitiva. Esse resultado permitiu confirmar os achados de estudos anteriores, e também se apresenta como um diferencial, tendo em vista que além da pesquisa documental realizada, se confirmou ainda os resultados internamente nas empresas, juntamente com os gestores responsáveis pela divulgação, preenchendo assim a lacuna existente sobre se de fato a divulgação voluntária contribui para legitimidade organizacional.

Espera-se que o resultado deste estudo possa dar suporte na elaboração e aprimoramento dos Relatórios de Sustentabilidade, bem como possa provocar uma reflexão entre demais gestores responsáveis pela divulgação de outras organizações. Como limitação dos resultados, destaca-se a utilização exclusiva do Relatório de Sustentabilidade como fonte para análise documental. Nas entrevistas gestores relataram que algumas informações são divulgadas em outros meios de comunicação.

Como sugestão para trabalhos futuros, primeiramente recomenda-se aos interessados a replicação da metodologia utilizada. Neste trabalho o foco foram as usinas hidrelétricas, porém, a metodologia também se aplica a empresas de outras atividades, podendo ser realizado entrevistas ou ainda elaboração de questionários com uma maior amostra, para se ter a confirmação dos achados quanto às contribuições da divulgação voluntária para legitimidade organizacional.

## REFERÊNCIAS

- Andrade, A e Santos, M (2018). Razões e critérios para definição da viabilidade ambiental de hidrelétricas no Brasil. *Rev. Gest. Ambient. Sustentabilidade*, v. 7, p. 284-299.
- Araújo Júnior, J. F., Oliveira, M. C., Ponte, V. M. R., & Ribeiro, M. de S. (2014). Social disclosure of brazilian and uk firms in light of stakeholder theory, legitimacy theory and voluntary disclosure theory. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 7(2), 175-200.
- Beuren, I. M., Gubiani, C. A., & Soares, M. (2013). Estratégias de legitimidade de Suchman evidenciadas nos relatórios da administração de empresas públicas do setor elétrico. *Revista de Administração Pública*, 47(4), 849-876.
- Bermann, C. (2007). (Org.) *As novas energias no Brasil – inclusão social e programas de governo*. Rio de Janeiro: Fase.
- Borçato, E. C. (2017). *Legitimação social das empresas de capital aberto por meio da divulgação sobre o meio ambiente natural no relato integrado*. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual do Oeste do Paraná.
- Borges A. A. S., & Fehr, M. (2007). Diagnóstico e proposta de monitoramento ambiental Lago de Miranda município de Indianópolis – MG. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA SANITÁRIA E AMBIENTAL, 24., 2007, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: ABES, p.1-13.
- Campbell, D. J. (2000). Legitimacy theory or managerial reality construction? corporate social disclosure in marks and spencer plc corporate reports, 1969–1997. In *Accounting Forum*, 24(1), 80-100.

- Conceição, S. D., Dourado, G., Baqueiro, A., Freire, S., & Brito, P. (2011). Fatores determinantes no disclosure em Responsabilidade Social Corporativa (RSC): um estudo qualitativo e quantitativo com empresas listadas na Bovespa. *Gest. Prod*, 18(3), 461-472.
- Copel S.A. (2018). *Relatório de sustentabilidade 2017*. Recuperado de [http://www.copel.com/hpcopel/root/sitearquivos2.nsf/arquivos/relatorio2017/\\$FILE/RelAnual17.pdf](http://www.copel.com/hpcopel/root/sitearquivos2.nsf/arquivos/relatorio2017/$FILE/RelAnual17.pdf)
- CTG, Brasil. (2018). *Relatório de sustentabilidade 2017*. Recuperado de <http://ctgbr.com.br/relatorioanual2017/>
- Deegan, C. & Rankin, M. (1997). 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*. 9(2), 50-67.
- Deegan, C. (2002). The legitimising effect of social and environmental disclosures-a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282-311.
- Deegan, C., Rankin, M., & Tobin, J. (2002). An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997: A test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 312-343.
- Dias Filho, J. M. (2012). A pesquisa qualitativa sob a perspectiva da Teoria da Legitimidade: uma alternativa para explicar e prever políticas de evidenciação contábil. *Interface*, 9(1).
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: social values and organizational behavior. *Pacific sociological review*, 18(1), 122-136.
- Engie Brasil. (2018). *Relatório de sustentabilidade 2017*. Recuperado de [http://www.tractebelenergia.com.br/wps/wcm/connect/811ffc18-852c-4d5d-a8f4-2280403ce277/RS\\_ENGIE\\_2017\\_PT.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE811ffc18-852c-4d5d-a8f4-2280403ce277](http://www.tractebelenergia.com.br/wps/wcm/connect/811ffc18-852c-4d5d-a8f4-2280403ce277/RS_ENGIE_2017_PT.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE811ffc18-852c-4d5d-a8f4-2280403ce277)
- Fank, O. L., & Beuren, I. M. (2010). Evidenciação das estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995) nos relatórios da administração da Petrobras. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 4(10), 25-47.
- Heracleous, L. (2006). A tale of three discourses: the dominant, the strategic and the marginalized. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1.059-1087.
- Itaipu Binacional. (2018). *Relatório de sustentabilidade 2017*. Recuperado de <https://www.itaipu.gov.br/responsabilidade/relatorios-de-sustentabilidade>
- Lindblom, C. K. (1994). The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. Critical Perspectives on Accounting. In: *Critical Perspectives on Accounting Conference*. New York. 120.
- Machado, D. P. (2014). *A evidenciação ambiental como instrumento de gestão da legitimidade social em empresas brasileiras de capital aberto*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. São Leopoldo, RS, Brasil.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, v. 83, n. 2, p. 340-363.
- Moretto, E. M., Gomes, C. S., Roquetti, D. R.; & Jordão, C. O. (2012). Histórico, tendências e perspectivas no planejamento espacial de usinas hidrelétricas brasileiras: a antiga e atual fronteira Amazônica. *Ambient. Soc*, v. 15, n. 3.

- O'Donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report: extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 344-371.
- Patten, D. M. (1992), 'Intra-industry environmental disclosures in response to the Alaskan oil spill: A note on legitimacy theory', *Accounting, Organisations and Society*, Vol. 17, Iss. 5, pp. 471-475.
- Rossoni, L., & Teixeira, R. M. (2008). A interação dos relacionamentos com os recursos e a legitimidade no processo de criação de uma organização social. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 6, n. 4, p. 1-19.
- Rossoni, L. (2009). *Governança Corporativa, Legitimidade e Desempenho das Organizações listadas na Bovespa*. 2009. F 218. Tese (Doutorado). 218 f- Curso de Doutorado em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.
- Sanches, F., & Fisch, G. (2005). As possíveis alterações microclimáticas devido a formação do lago artificial da hidrelétrica de Tucuruí-PA. *Acta Amazônica*, v. 35, n. 01.
- Selznick, P. (1957). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13(1), 25-35.
- Souza, M. B. (2010). *Influência de lagos artificiais no clima local e urbano: estudo de caso em Presidente Epitácio (SP)*. 2010a. 204 f. Tese (Doutorado em Geografia Física) – Programa de Pós-Graduação em Geografia Física da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Zanchet, A., Gomes, J. K., Kremer, J. T., & Pasquali, da S. , K. (2017). Estratégias de legitimidade social nos relatórios de sustentabilidade e de administração da Samarco mineração. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 11(3), 51-78.