

## Gestão e Governança

# Análise das estratégias de legitimidade de suchman no período pré, durante e pós-pandemia em cooperativas de crédito do médio oeste Paranaense

Analysis of suchman's legitimacy strategies in the pre, during and post-pandemic period in credit unions in the midwest of Paraná

Nelinho de Jesus Vieira <sup>1</sup> , Natália Carniello Borges <sup>1</sup> ,  
Natália Ferreira dos Santos <sup>1</sup> , Julie Mathilda Semiguen Pavinato <sup>1</sup> 

<sup>1</sup> União Educacional do Médio Oeste Paranaense, Assis Chateaubriand, PR, Brasil

## RESUMO

O trabalho teve por objetivo analisar os relatórios divulgados voluntariamente por duas cooperativas de crédito, a fim de verificar se as informações divulgadas, sobre suas ações sociais, tinham por objetivo ganhar, manter ou recuperar a legitimidade, conforme a tipologia de Suchman (1995). Em relação à metodologia, este estudo se caracteriza como descritivo e com abordagem qualitativa, por meio de análise de conteúdo. Os resultados indicam que as cooperativas realizaram divulgação de informações sobre ações sociais que se caracterizam como forma de legitimação, na maioria dos casos, de forma pragmática, seguida pela forma de manter a legitimidade. Entende-se que essas organizações atuam no sentido de entender as necessidades da sociedade e trabalhar para solucioná-las, gerando maior confiabilidade e consequentemente melhores resultados. Conclui-se que as cooperativas de crédito utilizam em maior quantidade as formas de ganhar legitimidade de forma pragmática por meio da divulgação de ações sociais realizadas.

**Palavras-chave:** Pandemia; Legitimidade; Cooperativas de crédito

## ABSTRACT

The study aimed to analyze the reports voluntarily disclosed by two credit unions in order to verify whether the information disclosed about their social actions was intended to gain, maintain or recover legitimacy, according to Suchman's typology (1995). Regarding the methodology, this study is characterized as descriptive and with a qualitative approach, through content analysis. The results indicate that the cooperatives disclosed information about social actions that are characterized as a form of legitimacy, in most cases, in a pragmatic way, followed by the way of maintaining

legitimacy. It is understood that these organizations act to understand the needs of society and work to solve them, generating greater reliability and consequently better results. It is concluded that credit unions use more ways to gain legitimacy in a pragmatic way through the disclosure of social actions carried out.

**Keywords:** Pandemic; Legitimacy; Credit Unions

## 1 INTRODUÇÃO

O surgimento de uma nova doença respiratória em dezembro de 2019, inicialmente na cidade de Wuhan, na China, que rapidamente se espalhou pelo mundo, levou a Organização Mundial de Saúde (OMS) a declarar o estado de pandemia da Covid-19 em 11 março de 2020 (UNA-SUS, 2020).

AS medidas governamentais implementadas para conter o avanço do vírus acarretaram a paralisação de atividades essenciais para o desenvolvimento da economia, e isso afetou diretamente as empresas de pequeno e médio porte (Schreiber; Moraes; Stasiak, 2021). Os efeitos da pandemia se espalharam rapidamente, isso porque a Covid-19 afetou tanto a sustentação econômica do sistema financeiro e da população quanto a saúde mental das pessoas. Muitas empresas reduziram consideravelmente os quadros de funcionários e até mesmo encerraram suas atividades (Fiocruz, 2021).

A pandemia da Covid-19 gerou reflexos nas organizações nos diversos ramos de atividades, e, com as cooperativas de crédito, não foi diferente. Isso porque, de acordo com o Relatório de Sustentabilidade Financeira (2020), o Sistema Financeiro Nacional sofreu mudanças significativas durante o período de pandemia, que não ocorria desde a Grande Depressão em 2015-2016, devido à redução das atividades econômicas no país.

Com isso, em dezembro de 2020, o Retorno sobre o Patrimônio Líquido – ROE, das Instituições Financeiras como um todo, foi de 11,5%. Esse percentual sofreu uma diminuição quando comparado aos anos de 2019 e 2018 em que o retorno sobre o

patrimônio líquido foi de 16,15% e 14,8% respectivamente (Banco Central, 2020).

Preocupadas com as novas estratégias para alavancar o déficit ocorrido, as cooperativas de crédito se mostram mais ativas e participativas nas ações sociais em comparação aos bancos comerciais (Silva; Santos; Neto, 2023). Isso pode ter acontecido pelo fato de que, na essência, essas instituições se baseiam em princípios cooperativistas, fazendo com que o indivíduo seja, além de cliente, também sócio, participando das tomadas de decisões e na participação dos resultados (Sanches; Nobre, 2021).

Logo, as cooperativas procuram demonstrar que estão contribuindo com as responsabilidades sociais e com as formas de legitimação, levando à sociedade o sentimento de importância com relação ao ser humano (Dos Santos, Walter, Bertolini, 2019). A legitimidade está relacionada ao desempenho social e à sua divulgação, a fim de atender às demandas dos stakeholders, que são os grupos de indivíduos impactados diretamente pelas ações da empresa (Dos Santos, Walter, Bertolini, 2019).

Estudos em outras épocas já abordaram o assunto sobre a análise de estratégias de legitimidade em relatórios divulgados de forma voluntária, como exemplo temos Czesnat e Machado (2012), que realizaram uma pesquisa com o objetivo de analisar como 10 empresas de água privatizadas no Reino Unido utilizam os relatórios anuais para legitimar suas atividades. Beuren, Gubiani e Soares (2013), analisaram as tipologias de legitimidade de Schumann dentro das empresas de capital aberto no ramo de energia elétrica. Lima *et al.* (2020) objetivou identificar se os Planos de Desenvolvimento Institucional – PDI são documentos estratégicos ou estão em busca da vultosa legitimidade.

Este trabalho se justifica pela existência de uma lacuna a ser explorada sobre as estratégias de legitimidade em cooperativas de crédito em contextos atípicos, como os provocados pela pandemia da Covid-19. O estudo procura responder à seguinte pergunta: Como as cooperativas de crédito gerenciaram suas estratégias de legitimidade social no período pré, durante e pós pandemia da Covid-19? O objetivo do trabalho é analisar os relatórios de gestão divulgados voluntariamente

por duas cooperativas de crédito a fim de compreender como essas organizações gerenciaram as estratégias de legitimidade social no período pré, durante e pós-pandemia da Covid-19.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Teoria da Legitimidade tem suas raízes na Teoria Institucional, que estuda o inter-relacionamento entre o indivíduo, a organização e o ambiente. De acordo com Fonseca e Ott (2015), 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. A Teoria da Legitimidade vem sendo articulada como forma de compreender o comportamento das organizações ao implementar, desenvolver e principalmente comunicar políticas de responsabilidade social (Zyznarska-Dworczak, 2018; Tharmini e Lakshan, 2021) A continuidade do negócio depende, portanto, de a organização ser aprovada pela sociedade (Patten, 2020).

A divulgação voluntária pode estar relacionada não somente com as pressões sociais, mas também como estratégia dos gestores, que pode ser planejada dentro das organizações (Nègre *et al*, 2017; Dos Santos, Walter, Bertolini, 2019 Santos, 2024). As estratégias de legitimidade podem ser desenvolvidas tanto na esfera social quanto no âmbito da política (Covarrubias, 2022). Portanto, as instituições se desenvolvem sobre dois sistemas de valores, o primeiro sendo a própria organização e o segundo se refere ao contexto no qual ela está inserida (Pedron, 2023).

Existem três tipos de dinâmicas que as organizações utilizam na busca por ganhar, manter ou recuperar a legitimidade, as quais podem ser denominadas pragmática, moral ou cognitiva (Suchman, 1995). Para melhor entendimento, foi confeccionado o Quadro 1 em que é apresentado o conceito de cada tipo de legitimidade.

## Quadro 1 – Conceito dos tipos de legitimidade

LEGITIMIDADE	CONCEITO
Pragmática	A legitimidade pragmática, baseada em interesses imediatos, de forma simples, constitui-se em uma espécie de trocas e influências, podendo ainda “envolver interdependências políticas, econômicas e sociais mais amplas, nas quais a ação organizacional afeta de forma válida o bem-estar do público” (Suchman, 1995, p. 578).
Moral	A legitimidade moral baseia-se em crenças e valores da organização e na aplicação da ética, “ela não se baseia em julgamentos sobre se uma determinada atividade beneficia o avaliador, mas sim em julgamentos operacionais sobre se a atividade é a coisa certa a fazer (Suchman, 1995, p. 579). Em vista disso, em tempos de instabilidade as instituições tendem a aumentar a legitimidade moral perante o seu público (Anesa <i>et al.</i> , 2024).
Cognitiva	A legitimidade cognitiva envolve o apoio afirmativo a uma organização ou na sua mera aceitação como necessária ou inevitável, levando em consideração alguns conceitos culturais (Suchman, 1995, p. 582).. Assim, no contexto em que as instituições estão inseridas, ocorrem conflitos relacionados com as partes interessadas que levantam questões sobre o que é legítimo em relação as ações das organizações e isso faz com que elas apresentem justificativas sobre sua legitimidade com o seu público (Anesa <i>et al.</i> , 2024).

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Conforme pode ser observado no Quadro 1 , em seu modelo de legitimação, Suchman (1995) infere que, para ganhar, manter ou recuperar a legitimidade, as organizações podem usar a maneira pragmática, moral ou cognitiva.

Ganhar legitimidade ocorre quando a organização está iniciando suas atividades ou lançando um novo produto ou serviço; manter a legitimidade, uma vez obtida, exige capacidade de monitoramento e percepção de mudanças, desafios e oportunidades futuras; e recuperar geralmente ocorre após uma crise na empresa, buscando-se obter respostas reativas e uma reestruturação de estratégias (Suchman, 1995).

Dessa forma, as mudanças ocorridas no contexto das organizações, sejam sociais ou culturais podem refletir no desenvolvimento de novas estratégias de legitimação que objetivam atender as necessidades do público e da sociedade como um todo (Santos, 2024).

Quadro 2 – Estratégias de legitimação de Suchman (1995)

Formas de Legitimidade	Categorias de Legitimidade		
	Ganhar	Manter	Recuperar
Pragmática	<u>Adaptar-se às exigências</u> Responder às necessidades Cooptar integrantes Construir reputação	<u>Monitorar interesses</u> Consultar a opinião de líderes	<u>Oferecer relatos</u> Rejeitar as críticas
	<u>Selecionar mercados</u> Localizar público amigável Recrutar cooperadores amigáveis	<u>Favorecer trocas</u> Monitorar a confiabilidade Comunicar-se honestamente Estocar confiança	<u>Criar mecanismos de monitoramento</u> Criar monitores
	<u>Anunciar</u> Anunciar novo produto		
Moral	<u>Adaptar-se aos ideais</u> Produzir resultados adequados Incorporar-se às instituições Oferecer demonstrações simbólicas	<u>Monitorar Ética</u> Consultar as categorias profissionais	<u>Oferecer relatórios</u> Desculpar-se ou justificar-se
	<u>Selecionar o domínio</u> Definir as metas	<u>Favorecer a boa conduta</u> Monitorar responsabilidade Comunicar-se oficialmente Estocar opiniões favoráveis	<u>Divulgar reestruturação das estratégias</u> Substituir pessoal Rever as práticas Reconfigurar
	<u>Persuadir</u> Demonstrar sucesso Fazer adeptos		
Cognitiva	<u>Adaptar-se a modelos</u> Reproduzir normas Formalizar operações Profissionalizar as operações	<u>Monitorar perspectivas</u> Consultar aqueles que têm dúvida	<u>Oferecer relatos</u> Explicar divergências
	<u>Selecionar rótulos</u> Buscar certificações	<u>Proteger pressupostos</u> Visar clareza Falar do assunto com naturalidade Estocar conexões	
	<u>Institucionalizar</u> Persistir Popularizar novos modelos Padronizar novos modelos		

Fonte: Adaptado de Borçato (2017)

No quadro 2, estão elencadas as categorias para ganhar, manter ou recuperar a legitimidade conforme proposto por Suchman (1995).

A partir do Quadro 2, entende-se que as empresas podem divulgar informações para atenuar ou compensar notícias negativas veiculadas por meio de noticiários, ou podem simplesmente informar qualidades, chamando a atenção aos pontos fortes, como prêmios ambientais, minimizando informações negativas de suas atividades, como poluição ou acidentes de trabalho (Deegan, 2002). À vista disso, é possível ponderar que a divulgação voluntária pode ser explicada pela teoria da legitimidade, pois a divulgação voluntária se desenvolve a partir das necessidades que as organizações incorrem em se legitimar frente aos *stakeholders* (Jansen; Maehler; Wegner, 2018).

É possível compreender as motivações subjacentes a adoção das diretrizes do Relato Integrado de modo voluntário a partir das informações evidenciadas (Voges; Broiettl e Rover, 2021). Dessa maneira, a teoria da legitimidade auxilia na compreensão das motivações subjacentes à evidenciação das informações não financeiras, as quais são integradas a partir da elaboração do Relato Integrado (Busco; Malafronte; Pereira e Starita, 2019).

Logo, a Teoria da Legitimidade tem sido utilizada para explicar a divulgação voluntária de informações socioambientais em relatórios oficiais de grandes companhias (Deegan, 2002). O objetivo principal com as divulgações voluntárias, pode ser demonstrar ações de práticas relacionadas com questões sociais ou ambientais que de certa forma transmitem uma imagem legítima (Borges Junior; Silva, 2024).

Czesnat e Machado (2012, p. 294) explicam que “uma empresa é legitimada pela sociedade à medida que seus valores e crenças se alinham aos valores e crenças que a sociedade entende como corretos”. São atitudes importantes para se aplicar ao seu negócio, com o objetivo de se conectar à cultura organizacional e, assim, atrair talentos alinhados com os objetivos da empresa.

## 2.1 Cooperativas de Crédito

A cooperativa de crédito, segundo Queiroz, Flash e Mattos (2022), é uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Logo, eles são ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa, participando de sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços. Rosenfield (2007) explica que o processo de gestão das cooperativas de crédito, ocorre por meio da participação dos membros, principalmente perante o voto em assembleia, buscando promover a igualdade e a solidariedade nesse tipo de sociedade coletiva.

As cooperativas de créditos são organizações que geram reflexos na economia e na sociedade brasileira, no ano de 2023, foram 10,67 milhões investidos em remuneração e benefícios para os colaboradores (Sistema OCB, 2024). Além disso, essas empresas cooperativas de crédito também fomentam a economia, pois atualmente são mais de nove mil postos de atendimento em todo país, e isso proporciona acesso a linhas de créditos o que de certa forma, contribui para desenvolvimento dos locais em que estão inseridas (Anuário do cooperativismo, 2023).

De maneira similar, nas formas de organização empresarial, as sociedades cooperativas também estão sujeitas à obrigatoriedade da divulgação de determinadas informações de natureza contábil-financeiras, seguindo os princípios cooperativistas de transparência, solidariedade, democracia e responsabilidade (Schultz *et al.*, 2012). As cooperativas de crédito além dos demonstrativos contábeis obrigatórios, também realizam a divulgação de relatórios de forma voluntária, a fim de transcender para a comunidade as ações realizadas no decorrer do ano exercício, que auxiliam na melhora societária (Schultz *et al.*, 2012).



### 3 METODOLOGIA

Em relação aos aspectos metodológicos, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois, visa entender e explorar o tema de estudo a partir de métodos interpretativos e descritivos, que podem ser analisados pelos pesquisadores nos documentos fornecidos voluntariamente pelas empresas, ou seja, aqueles que as empresas divulgam além dos demonstrativos contábeis obrigatórios. (Mineiro; Silva; Ferreira, 2022).

Trata-se de uma pesquisa descritiva, por meio de análise de conteúdo, que é aquela em que o autor tem por objetivo a interpretação do sentido das palavras (Bardin, 2010). Portanto, será realizada a descrição das análises feitas nos relatórios divulgados pelas cooperativas, que são o objeto do estudo, quais sejam: Sicredi Nossa Terra PR/SP e Sicoob Médio Oeste, localizadas no estado do Paraná.

O motivo da escolha das cooperativas citadas é referente à grande influência dentro da Mesorregião Oeste Paranaense, com sede nas cidades de Cafelândia-PR e Assis Chateaubriand-PR (Do Nascimento; Schroeder, 2010). Nessa pesquisa optou-se pela amostragem não probabilística, em que se buscam informações de forma rápida e precisa, sem a geração de custos e também não tem por objetivo analisar a parte representativa de uma população por meio de cálculos estatísticos Hair (2005).

A coleta das informações se deu a partir do *download* de relatórios de sustentabilidade divulgados anualmente pelas cooperativas em seus sites. Em relação ao período de divulgação, nesta pesquisa, são considerados os anos de 2019, 2020 e 2021, que abrangem o recorte temporal do período pré, durante e pós pandemia.

Os procedimentos de análise dos dados, neste trabalho, serão consideradas as estratégias de legitimidade propostas por Suchman (1995), as quais estão divididas em três categorias: pragmática, moral e cognitiva, e cada uma pode objetivar ganhar, manter ou recuperar a legitimidade.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

### 4.1 Ganhar Legitimidade de Forma Pragmática, Moral e Cognitiva

É possível observar, a partir da Tabela 1, que a cooperativa de crédito Sicredi apresentou, por meio dos seus relatórios de gestão no ano de 2019, quinze ações caracterizadas como forma de ganhar legitimidade, sendo treze no âmbito pragmático, uma considerada moral e uma cognitiva. Na Tabela 1, é possível observar as ações divulgadas de acordo com cada classificação.

Tabela 1 – Sicredi: Estratégias para ganhar legitimidade no ano de 2019

Continua ...

#### GANHAR LEGITIMIDADE DE FORMA PRAGMÁTICA – ANO DE 2019

1.Durante o ano de 2019, nosso crescimento demonstrou a capacidade que temos para prosperar e promover transformações positivas em meio a uma economia ainda em recuperação. Chegamos ao final do ano com mais de 4,4 milhões de associados, em todas as regiões do país, que utilizaram nossas soluções financeiras e não financeiras para impulsionar seus negócios e realizar seus projetos pessoais (p. 10)

2.Em 2019, aumento de 6,2% no número de empregos formais. Ao oferecer crédito com taxas de juros mais justas, calculamos, foram mais de 79 mil novas empresas, gerando 278 mil empregos nos 1,4 mil municípios, que passaram a contar como uma ou mais cooperativas. (p. 37)

3.O concurso promovido pelo Woccu tem o objetivo de estimular a formação de jovens lideranças e premia projetos com potencial de causar influência global no cooperativismo de crédito. ( p. 39)

4.O programa Crescer, fortalece a cultura do cooperativismo de credito por meio da educação cooperativa, com o objetivo que o associado compreenda seu papel de dono do negócio ,qualificando sua participação no empreendedorismo. (p. 41)

5.O programa Comitê jovem, promove o desenvolvimento dos jovens por meio da educação e do empreendedorismo estimulando o engajamento ao movimento cooperativa. (p. 41)

6.Programa cooperativas escolares, amplia as oportunidades de aprendizado de criança e adolescentes, vivenciando experiências dos valores e princípios do cooperativismo. (p. 41)

7.Comitê mulher , promove a equidade de gênero, por meio de um conjunto de ações educativas, empoderando as mulheres para que possam participar da gestão em todos os níveis da organização, liderando, empreendendo e promovendo o desenvolvimento sustentável, econômico, social e ambiental do nosso modelo de negócio (p. 41)

8.Programa pertencer, estimula a participação efetiva dos associados nas decisões da sua cooperativas (p. 41)

Tabela 1 – Sicredi: Estratégias para ganhar legitimidade no ano de 2019

Conclusão ...

**GANHAR LEGITIMIDADE DE FORMA PRAGMÁTICA – ANO DE 2019**

**9.**O programa Educação financeira, Alinhados ao Banco Central, buscamos promover uma vida financeira saudável e mais consciente entre associados, colaboradores e comunidades. ( p. 41)

**10.**Para a sustentabilidade, buscaremos manter o alinhamento e expandir a conexão do tema com a estratégia de negócio, além de apoiar as cooperativas no desdobramento da sustentabilidade em suas estratégias. O novo ciclo será lançado para o Sistema no primeiro semestre de 2020 e irá nortear as nossas atividades ao longo dos próximos anos. (p. 42)

**11.**O Conselho de Administração da Sicredi Participações S.A. é assessorado por comitês permanentes, que têm a função de analisar com maior profundidade algumas matérias e fazer recomendações ao Conselho de Administração, responsável por deliberar sobre elas. São eles: comitê de estratégias, comitê de riscos e compliance, comitê da fundação, comitê das estratégias, comitê de pessoas, comitê de auditoria. (p. 50)

**12.**Para apoiar nossas ações de educação financeira, especialmente aquelas voltadas ao público infantil, em 2019 distribuimos mais de 3 milhões de revistas em quadrinhos da Turma da Mônica com o tema Educação Financeira para Crianças. A iniciativa foi desenvolvida em 2018 pela Central Sicredi PR/SP/RJ em parceria com a Mauricio de Sousa Produções (MSP), e agora os três gibis já publicados foram disponibilizados em nossas agências em todo o país. (p. 82)

**13.** agosto, lançamos a nossa nova máquina compacta de cartões, voltada principalmente para microempreendedores individuais (MEIs), autônomos e profissionais liberais. A máquina, que opera sem bobina e aceita os principais cartões e pagamentos por aproximação (NFC), não tem aluguel ou taxa de adesão e já vem com Wi-Fi, chip e plano grátis, eliminando a necessidade de número de celular para funcionamento. A novidade vem reforçar a nossa entrada no mercado de aquisição, oferecendo maior mobilidade e autonomia para os pequenos empresários conduzirem seus negócio. (P. 88 )

**GANHAR LEGITIMIDADE DE FORMA MORAL – ANO DE 2019**

**1.**Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade (p. 32)

**GANHAR LEGITIMIDADE DE FORMA COGNITIVA – ANO DE 2019**

**1.**compromisso com o código de conduta , compromisso com a ética, com os direitos humanos e trabalhistas, com o desenvolvimento socioeconômico e meio ambiente (p. 36).

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Para melhor entendimento sobre como essas instituições utilizaram as estratégias caracterizadas como forma de legitimidade perante seu público, destaca-se o trecho:

Para apoiar nossas ações de educação financeira, especialmente aquelas voltadas ao público infantil, em 2019 distribuimos mais de 3 milhões de revistas em quadrinhos da Turma da Mônica com o tema Educação Financeira para Crianças (Sicredi, 2019, p. 82).

Desse modo, a organização está agindo de forma a atender às necessidades de seu público-alvo (Suchman, 1995). Entende-se, portanto, que ela está contribuindo para fomentar a cultura ao público infantil de seus associados.

Com relação à sua moralidade, a cooperativa desenvolveu “o relacionamento, oferecendo soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade” (Sicredi, 2019, p. 32). Desse modo, a cooperativa reflete o que diz a perspectiva teórica da legitimidade, que é atuar levando em consideração um sistema de crenças e valores destinados a fazer a coisa certa (Farias, 2013).

Tabela 2 – Sicoob: Estratégias para ganhar legitimidade no ano de 2019

<b>GANHAR LEGITIMIDADE DE FORMA PRAGMÁTICA – ANO DE 2019</b>
<b>1.</b> A cooperativa instituiu em 2019 o projeto Qualifica+, um trabalho direcionado ao público pessoa jurídica numa parceria com o Sebrae, realizando atividades de treinamento com o objetivo de desenvolver o cooperado. (p. 15)
<b>2.</b> Curso com o objetivo de melhorar os resultados dos pequenos negócios, por meio de entrega e acompanhamento de soluções personalizadas na área de Gestão Empresarial. Direcionado a empresários de microempresas que desejam melhorar os resultados de seus negócios e que tenham disponibilidade para implementar as soluções propostas pelo programa [...]. (p. 15)
<b>3.</b> Cooperativa é uma sociedade de pessoas que se unem através de interesses comuns, gerida de forma democrática, com a finalidade econômica e sem fins lucrativos. É a extensão da atividade individual de seus associados, no coletivo, exercendo papel fundamental como instrumento de profissionalização e viabilização das atividades de seus associados. (p. 17)
<b>4.</b> Todos os anos as Cooperativas reservam o primeiro sábado de julho para desenvolver ações que ajudam a melhorar a vida das pessoas, em 2019 a data foi 06 de julho. O dia foi marcado com diversas ações, foram arrecadados alimentos, agasalhos, brinquedos e várias instituições sendo beneficiadas com o voluntariado e o prazer em ajudar e servir de todos os envolvidos. (p. 19)
<b>5.</b> O projeto estimula ações voluntárias para melhoria da comunidade e bons frutos vêm sendo colhidos, como pinturas de salas de aula, pintura de escola, reforma de jardins em escolas, construção de horta em escola, campanha para separação do lixo doméstico além de relatarmos mudanças pessoais no cotidiano como economizar água, energia elétrica, diminuir produção de lixo, reduzir consumo, criar cultura de poupar dentre outras. Em 2019 beneficiaram 750 jovens. (p. 19).

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

De forma cognitiva, buscou “o compromisso com o código de conduta, compromisso com a ética, com os direitos humanos e trabalhistas, com o

desenvolvimento socioeconômico e meio ambiente” (Sicredi, 2019, p. 32). Assim, obtém a legitimidade por meio da compreensão social e não por intermédio de interesse e avaliação, conforme explica Machado (2014).

Na tabela 2 estão elencadas as ações classificadas como forma de ganhar legitimidade divulgadas pela cooperativa Sicoob no ano de 2019.

Na Tabela 2, é possível observar que, no ano de 2019, o Sicoob apresentou cinco ações classificadas como forma de legitimação, sendo todas elas pragmáticas. Um exemplo de relato assim classificado é o seguinte:

As cooperativas reservam o primeiro sábado de julho para desenvolver ações que ajudam a melhorar a vida das pessoas, em 2019 a data foi 06 de julho. O dia foi marcado com diversas ações, foram arrecadados alimentos, agasalhos, brinquedos e várias instituições sendo beneficiadas com o voluntariado e o prazer em ajudar e servir de todos os envolvidos (Sicoob, 2019, p. 19).

Tal ação faz jus ao modelo pragmático de Suchman (1995), e isso significa que a cooperativa está divulgando ações desenvolvidas, que contribuem de certa forma para a construção de reputação.

O relatório de gestão do banco Sicredi para o ano de 2020 apresenta oito informações classificadas como formas de legitimidade, as quais estão destacadas na Tabela 3.

Conforme pode ser observado na Tabela 3, não foram encontradas informações de ações consideradas como forma de legitimidade classificadas como moral e cognitiva no relatório de gestão do Sicredi. Das oito ações identificadas, todas se classificam como pragmática. O motivo para tal acontecimento se deu pelo início da pandemia da Covid-19, em que ações pragmáticas foram necessárias para reformular a maneira de desenvolvimento cooperativista, por exemplo:

Nos momentos em que as medidas de distanciamento social estiveram mais severas, nossas plataformas digitais ampararam a vida financeira dos associados. Para isso, nossas cooperativas impulsionaram o atendimento por WhatsApp e ampliamos a atuação do Theo, nosso atendente virtual, para dar vazão à grande demanda que se apresentou. Somando autonomia e agilidade aos serviços digitais, implementamos melhorias, como a ampliação das janelas de horário e limites para transações on-line, reduzindo a necessidade de presença física em nossas agências (Sicredi, 2020, p. 8).

Tabela 3 – Sicredi: Estratégias para ganhar legitimidade no ano de 2020

<b>GANHAR LEGITIMIDADE DE FORMA PRAGMÁTICA – ANO DE 2020</b>
<b>1.</b> Em 2020, vivemos o inesperado. A pandemia do novo coronavírus nos colocou diante de uma crise mundial. Nos deparamos com desafios sociais, físicos, econômicos e psicológicos que não imaginávamos viver (p. 8)
<b>2.</b> Foi decretada a pandemia, replanejamos os rumos e voltamos os esforços para manter a excelência do nosso atendimento e para o apoio às comunidades, estimulando o ciclo econômico das regiões onde estamos presentes. Nosso posicionamento nos primeiros e mais duros momentos de crise se manteve ao longo de todo o ano e reforçou a nossa essência. Como instituição financeira cooperativa, sempre estivemos preocupados com as pessoas (p. 8)
<b>3.</b> Nos momentos em que as medidas de distanciamento social estiveram mais severas, nossas plataformas digitais ampararam a vida financeira dos associados. Para isso, nossas cooperativas impulsionaram o atendimento por WhatsApp e ampliamos a atuação do Theo, nosso atendente virtual, [...] (p. 8)
<b>4.</b> com iniciativas e programas voltados a expandir nosso impacto positivo nos associados e nas comunidades, que nos auxiliam a cumprir dois princípios do cooperativismo, como união faz a vida Contribui para a educação integral e o protagonismo de crianças e adolescentes por meio de uma metodologia de ensino que incentiva os valores de cooperação e cidadania. ( p. 28)
<b>5.</b> A pandemia da Covid-19 trouxe consigo um cenário de incerteza para a maioria dos negócios no Brasil, principalmente para as micro, pequenas e médias empresas. Nesse contexto, cooperativas e centrais estiveram junto dos associados e realizamos uma série de ações para minimizar os efeitos da crise e manter a atividade econômica (p. 92)
<b>6.</b> Com os consórcios, o objetivo de aumentar o patrimônio e contribuir para melhorar a qualidade de vida dos associados, ao longo de 2020, focamos em reduzir os impactos sociais e econômicos decorrentes a pandemia nesse sentido, criamos um plano de contingência, no qual as principais ações foram a prorrogação do prazo de exclusão das cotas dos grupos, aumento do limite de trocas de bem, prorrogação do pagamento do lance, (p. 96)
<b>7.</b> Ao longo de 2020, também preparamos o nosso negócio para a adesão ao Open Banking, proposta do Banco Central (Bacen) que busca aumentar a eficiência e a competitividade no Sistema Financeiro Nacional por meio do compartilhamento padronizado de dados, [...]. (p. 80)
<b>8.</b> Woop Sicredi foi a nossa primeira oferta 100% digital, criada dentro do novo core bancário. Por meio dela, o associado pode abrir uma conta e ter acesso aos serviços financeiros mais utilizados, como conta corrente, poupança, pagamentos, transferência, crédito pessoal pré-aprovado, cartão de débito ou cartão múltiplo de débito e crédito. (p. 81)

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Assim, a empresa se manteve durante o ano de 2020 reformulando suas operações para melhor atender aos associados de forma que involuntariamente ganhasse legitimação, não havendo ações que se classificassem como morais e cognitivas no respectivo ano (Suchman, 1995).

Tabela 4 – Sicoob: Estratégias para ganhar legitimidade no ano de 2020

<b>GANHAR LEGITIMIDADE DE FORMA PRAGMÁTICA – ANO DE 2020</b>
<p><b>1.</b>O ano de 2020 ficará marcado na história como aquele em que o mundo todo se deparou com um problema em comum: a pandemia causada pela Covid-19. Por outro lado, será lembrado ainda como o momento em que a humanidade descobriu a força da cooperação para alcançar aspirações em comum. (p. 1)</p>
<p><b>2.</b>Em 2020, mostramos a nossa força mobilizadora, aquela que se move pela responsabilidade e que age pelo bem de todos. Estivemos lado a lado com os nossos cooperados cuidando das suas comunidades e protegendo os seus negócios. Nossas cooperativas, dirigentes, empregados e voluntários do Sicoob levaram apoio, orientação e conforto aonde era necessário. Pessoas e negócios foram acolhidos tempestivamente com recursos, empatia e solidariedade. (pg. 1)</p>
<p><b>3.</b>Em relação à nossa materialidade, junto às comunidades, direcionamos cerca de R\$ 10,2 milhões para mitigar os impactos da Covid-19. Os recursos foram repassados em doações de insumos hospitalares, equipamentos de proteção individual (EPIs), produtos de higiene e alimentos para suprir as necessidades emergenciais de pessoas em situação de vulnerabilidade. (p. 11)</p>
<p><b>4.</b>Como impacto socioeconômico positivo, aumentamos em 20% o valor das sobras líquidas em 2020, fechando o ano com R\$ 3,6 bilhões e geramos R\$ 8,3 bilhões em economias aos nossos cooperados. As economias proporcionadas e a parcela das sobras distribuídas são recursos que permaneceram ou retornaram para circulação nas comunidades, beneficiando as cadeias produtivas e fortalecendo a economia local. (p. 11)</p>
<p><b>5.</b>Em 2020, as ações voltadas à comunidade em geral tiveram que passar por adaptações em função do distanciamento social, mas, ainda assim, tanto o nosso Instituto quanto as cooperativas Sicoob atuaram prontamente pela continuidade dos programas e dos projetos ao utilizarem da tecnologia para fazer chegar nossa mensagem a um grande número de pessoas. (p. 13)</p>
<b>GANHAR LEGITIMIDADE DE FORMA COGNITIVA – ANO DE 2020</b>
<p><b>1.</b>O comportamento ético é uma característica essencial de líderes eficazes à frente de organizações responsáveis. Eles têm responsabilidade em relação ao impacto mais amplo que as decisões tomadas hoje terão na longevidade dos negócios e no futuro de todas as suas partes interessadas. A ética nos negócios inclui considerar e reconhecer que as decisões e as atividades empresariais impactam a economia, a sociedade e o meio ambiente e que adotar boas práticas de gestão contribui para a atuação ética, o desenvolvimento econômico sustentável e o bem-estar da sociedade. (p. 77)</p>
<p><b>2.</b>A ética na organização cooperativa abrange os papéis dos agentes da governança e as boas práticas adotadas em todos os processos de negócios: o cuidado com as pessoas; a integridade financeira dos cooperados; a estruturação, a comunicação e a venda de produtos; a forma de remuneração de empregados e dirigentes; a alocação dos recursos financeiros e os investimentos realizados. (p. 77)</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

A partir dos dados elencados na Tabela 4, no que se refere à forma pragmática para ganhar legitimidade, a empresa cooperativa Sicoob buscou estar “[...] lado a lado



com nossos cooperados, buscando cuidar das comunidades e protegendo os seus negócios” (Sicoob, 2020, p. 1). Para isso, não deixam de lado a ética profissional “[...] nos processos de negócios: o cuidado com as pessoas; a integridade financeira dos cooperados; a estruturação; a comunicação [...]” (Sicoob, 2020, p. 77).

Tabela 5 – Sicredi: Estratégias para ganhar legitimidade no ano de 2021

<b>GANHAR LEGITIMIDADE DE FORMA PRAGMÁTICA – ANO DE 2021</b>
1.O ano foi marcado por evoluções importantes em nosso modelo de governança, ao mesmo tempo em que conservamos os valores essenciais da instituição, tendo em vista, sempre, o interesse do associado. (pg 04)
2.Em um contexto no qual os efeitos da pandemia da Covid-19 ainda se fizeram presentes, as cooperativas mantiveram a proximidade e o apoio aos nossos associados, intensificando o uso de diferentes tecnologias e canais digitais, como as assembleias e ferramentas digitais e o atendimento via WhatsApp (pg 5)
3.Em 2021, também reforçamos nossa posição como a primeira instituição financeira privada que mais concede crédito ao agronegócio no Brasil, disponibilizando mais de R\$ 38,2 bilhões aos produtores para o Plano Safra 2021/2022. (pg05)
4.Realizamos também uma captação voltada ao financiamento de micro, pequenas e médias empresas brasileiras lideradas por mulheres, que gerou uma linha de crédito de R\$ 438 milhões (pg. 06)
5.Na presença nacional, em 2021, continuamos expandindo nossa presença em todo o território nacional, chegando a mais de 2,2 mil agências espalhadas por 1,6 mil municípios (pg. 06).
6.A Fundação Sicredi é responsável por estruturar e fornecer soluções que facilitem esse processo e permitam que um número cada vez maior de associados participe do processo democrático, com transparência e qualidade. (p. 48)
7.No programa pertencer, para reforçar nosso alinhamento ao princípio de gestão democrática, o Programa Pertencer estimula a participação dos associados nas assembleias e nos processos decisórios das cooperativas, incluindo aqueles relacionados à sua gestão e desenvolvimento (p. 48)
8.Em questão de segurança o ano de 2021, avançou nas entregas do Programa de Evolução de Segurança, tendo como principais destaques o aumento da resiliência contra ataques cibernéticos, decorrente da expansão do monitoramento de ameaças, [...], (p. 53).
9.O Programa Crescer é nossa principal iniciativa de educação cooperativa e visa ampliar a compreensão sobre as sociedades cooperativas, seu funcionamento, benefícios e diferenciais em relação a outras instituições financeiras., com formandos de 77.010 pessoas com percentual 5,7% associados acumulados, com 60 %de participação do que no ano anterior. (p. 54)

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

No ano de 2021, a cooperativa Sicredi apresentou um total de nove ações divulgadas que se caracterizam como forma de se legitimar, sendo todas pragmáticas conforme demonstrado na Tabela 5.



Em suma, ainda com resquícios da pandemia, a cooperativa Sicredi proporcionou para a comunidade a segurança nos meios digitais, para que as movimentações pudessem ocorrer de forma rápida e segura. No ano de 2021, o Sicredi avançou na entrega do Programa de Evolução de Segurança, tendo como base o aumento da resiliência contra ataques cibernéticos e incremento nos testes de segurança (Sicredi, 2021).

Tabela 6 – Sicoob: Estratégias para ganhar legitimidade no ano de 2021

<b>GANHAR LEGITIMIDADE DE FORMA PRAGMÁTICA – ANO DE 2021</b>
1. Adicionalmente ao alerta climático, a pandemia evidenciou as fragilidades sociais, econômicas e ambientais que o mundo vive. Para equilibrar esse cenário, serão necessários investimentos significativos na transição para uma economia mais sustentável. (pg. 11)
2. Em 2021, nossa carteira de crédito alcançou a marca de 2,07 milhões de cooperados que realizaram operações de crédito durante o ano, o que representou crescimento de 40,3% no período. No caso das pessoas físicas, cujo crescimento apresentou 41,8%. (p. 33).
3. Os ativos alcançaram o total de R\$ 190,4 bilhões, simbolizando crescimento de 20,8% em relação ao saldo de dezembro de 2020. Já o patrimônio líquido encerrou dezembro de 2021 com o total de R\$ 30,3 bilhões, 16,2% superior. As sobras totalizaram R\$ 5,2 bilhões, representando alta de 43,6% quando comparadas aos R\$ 3,6 bilhões registrados em igual período do ano anterior (pg. 35).
4. com a facilidade dos meios tecnológicos, Plataforma mobile que disponibiliza opções de transações para pessoas físicas e jurídicas. [...]. No App Sicoob, o cooperado percorre toda a sua jornada no Sicoob: associação digital, abertura de conta, transações e contratação de produtos e serviços financeiros (pg. 43)
5. programa com o público infantil, financinhas, destinada à faixa etária entre 6 e 12 anos, aborda os temas finanças, sonhos, orçamento pessoal, necessidades e desejos junto ao público infantil. É composta por três livros educativos com histórias lúdicas ilustradas e com personagens cativantes, esse programa já gerou mais 381 ações e 22.276 crianças beneficiadas (pg. 118).
6. No programa Se liga nas finanças, destinado a jovens entre 15 e 29 anos, o programa é composto por seis módulos aplicados em atividades presenciais ou na modalidade on-line, o Se Liga Finanças On. [...]. Tem como finalidade despertar nos jovens a consciência sobre as possíveis consequências de suas escolhas financeiras a curto, médio e longo prazo, já beneficiou em torno de 18,6 mil jovens (pg. 118).

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

No trecho “ Em um contexto no qual os efeitos da pandemia da Covid-19 ainda se fizeram presentes, as cooperativas mantiveram a proximidade e o apoio aos nossos associados, intensificando o uso de diferentes tecnologias e canais digitais, como as assembleias e ferramentas digitais e o atendimento via *WhatsApp* (Sicredi, 2021, p. 05)

fica evidenciado uma forma de ganhar legitimidade de forma pragmática pois agiu de maneira e responder as necessidades do público alvo conforme destaca Suchman (1995).

A cooperativa Sicoob apresentou seis divulgações de ações que caracterizam como forma de legitimidade pragmática, conforme destacado no Tabela 6.

Dentre os trechos que constam na Tabela 6, destaca-se o a informação: “No programa “Se liga nas finanças”, a cooperativa Sicoob busca, de forma lúdica e digital, promover a interação dos jovens da geração Y e Z para atividades práticas, que conscientizam a importância de suas decisões financeiras hoje, para o seu bem-estar futuro: O programa já beneficiou mais de 18,6 mil jovens” (Sicoob, 2021, p. 118). Dessa forma, a cooperativa atende ao requisito da cooptação, proposto por Suchman (1995), deixando marcas futuras de novas associações.

#### **4.2 Manter Legitimidade de Forma Pragmática, Moral e Cognitiva**

As instituições projetam suas estratégias perante a sociedade, e estas podem ser classificadas como atitudes para manter a legitimidade da organização. Segundo Suchman (1995), pode ser de forma pragmática, quando as empresas procuram os interesses do público, fazendo com que consultem opiniões dos superiores, visando à confiabilidade, e comunicar-se honestamente e demonstrar confiança. Por outro lado, para manter a legitimidade na tipologia moral, Suchman (1995) mostra as estratégias nas quais as empresas têm o objetivo de favorecer as boas ações, monitorando a responsabilidade, comunicando-se oficialmente e destacando opiniões favoráveis.

No que se refere à legitimidade classificada como cognitiva, Suchman (1995) mostrou que as instituições monitoram a perspectiva, aconselhando aqueles que têm dúvidas, e visando à clareza, falando do assunto com naturalidade e também procurando estabelecer conexões com seu público.

Na Tabela 7, constam os trechos encontrados no relatório de gestão referente ao ano de 2019.

Tabela 7 – Sicredi: Estratégias para manter a legitimidade no ano de 2019

<b>MANTER LEGITIMIDADE DE FORMA PRAGMÁTICA – ANO DE 2019</b>
1. O comitê tem carácter consultivo, sendo responsável por recomendar a estratégias sistemáticas de sustentabilidade, que é apresentada para apreciação e aprovação das alçadas competentes, de acordo com o nosso modelo de governança (p. 26)
<b>MANTER LEGITIMIDADE DE FORMA MORAL – ANO DE 2019</b>
1. Foi realizado um destaque em 2019, com a abertura de 182 novas agências, com aumento de 10,9% na quantidade de associados, com crescimento de 28,7% nas carteiras de crédito, chegando a 72,2 bilhões, com saldo de 1,2 bilhões alocado em produtos e serviços da economia verde. (p. 36)
2. 4,4 milhões de pessoas impactadas nas 5,6 mil ações de educação financeira, realizados durante a semana ENEF (pg37) 3 Nas atividades de cooperar 87.265 pessoas formadas nos temas do cooperativismo por meio do programa crescer. (p. 37)
Fonte: Dados da pesquisa (2023)

A partir da Tabela 7 é possível observar que no ano de 2019 a cooperativa Sicredi divulgou três ações desenvolvidas que são compreendidas como forma de manter a legitimidade, das quais, uma é caracterizada como pragmática e duas são entendidas como moral. No trecho “O comitê tem carácter consultivo, sendo responsável por recomendar a estratégias sistemáticas de sustentabilidade, que é apresentada para apreciação e aprovação das alçadas competentes, de acordo com o nosso modelo de governança (Sicredi, 2019, p. 26)” destaca que um comitê responsável pela análise das estratégias de sustentabilidade, que garantem o modelo de governança da cooperativa e isso está alinhado com o que preconiza Suchman (1995), pois agindo dessa forma, a organização demonstra que suas estratégias são pautadas na gestão democrática em que se consulta a opinião dos líderes.

Já no que se refere à legitimidade moral, é possível analisar a aceitação da diretriz de Suchman (1995), quando expõe sobre a favorabilidade da boa conduta, trazendo, como exemplo, “às 4,4 milhões de pessoas impactadas nas 5,6 mil ações de educação financeira, realizados durante a semana ENEF” (Sicredi, 2019, p. 37).

A cooperativa Sicoob, conforme demonstrado na Tabela 8, no ano de 2019, apresentou três ações classificadas como forma de se legitimar, sendo duas caracterizadas como moral e uma como cognitiva.

Tabela 8 – Sicoob: Estratégias para manter a legitimidade no ano de 2019

<b>MANTER LEGITIMIDADE DE FORMA MORAL – ANO DE 2019</b>
<p><b>1.</b> A cooperativa alcançou o 1º lugar em IAP Pessoa Física do Brasil – Grupo PF3*. Essa premiação em IAP (Índice de Aproveitamento do Produto) demonstra o comprometimento da cooperativa com seus associados (pg. 30)</p>
<p><b>2.</b> A cooperativa alcançou o 3º lugar na campanha Super Liga de Crédito promovida pelo Sicoob Central Credi Minas, entre as suas 77 cooperativas mineiras filiadas*. (p. 30)</p>
<b>MANTER LEGITIMIDADE DE FORMA COGNITIVA – ANO DE 2019</b>
<p><b>1.</b> São sete Princípios estabelecido para guiar os cooperativistas ao redor do mundo: adesão voluntária e livre, gestão democrática, participação econômica dos membros, Autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e interesse pela comunidade (p. 30).</p>
<p>Fonte: Dados da pesquisa (2023)</p>

A divulgação da informação sobre a classificação em 1º lugar na IAP - Índice de Aproveitamento por Produto por parte do Sicoob, pode ser entendida a partir de Suchman (1995) como uma forma de opiniões favoráveis. Ainda, com o objetivo de proteger os pressupostos, a cooperativa investe na forte presença dos sete princípios cooperativistas, sendo eles:

A adesão voluntária e livre, gestão democrática, participação econômica dos membros, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e interesse pela comunidade (Sicoob, 2019, p. 25).

No ano de 2020, a cooperativa Sicredi divulgou seis ações que se classificam como estratégia de legitimação entendida como moral, a Tabela 9 demonstra os relatos.

A partir dos relatos divulgados no relatório de gestão, foi possível entender que o Sicredi, objetivou informar que fez alterações e reorganizações dentro da própria empresa, conforme destacado por Suchman (1995),

Estivemos à disposição dos nossos associados para analisar as necessidades de prorrogação das parcelas de operações de crédito durante o período de redução da atividade econômica. Fechamos o ano com um total de R\$ 2,1 bilhões em parcelas prorrogadas por conta do impacto da pandemia, atendendo à necessidade de mais de 200 mil associados. A carteira de crédito cresceu 34,7%, atingindo a marca de R\$ 97,2 bilhões de crédito total, demonstrando nossa capacidade de contribuir com o desenvolvimento econômico do país (Sicredi, 2020, p. 92).

Entende-se a partir do relato destacado que o Sicredi passa a impressão de que está se desenvolvendo conforme a solicitação do mercado, devido à pandemia, fazendo frente aos seus princípios cooperativistas.

Tabela 9 – Sicredi: Estratégias para manter a legitimidade no ano de 2020

<b>MANTER LEGITIMIDADE DE FORMA MORAL – ANO DE 2020</b>
1. Em 2020, em meio à pandemia da covid-19, a base de contas do <i>woop</i> Sicredi cresceu 58% em relação ao ano anterior chegando a 99,7 mil associados digitais. (p. 81).
2. A carteira de crédito cresceu 34,7%, atingindo a marca de R\$ 97,2 bilhões de crédito total, demonstrando nossa capacidade de contribuir com o desenvolvimento econômico do país. Atualmente, nossa carteira é composta por R\$ 63,8 bilhões em crédito comercial e R\$ 33,4 bilhões e crédito rural e direcionados (p. 91)
3. Estivemos à disposição dos nossos associados para analisar as necessidades de prorrogação das parcelas de operações de crédito durante o período de redução da atividade econômica. Fechamos o ano com um total de R\$ 2,1 bilhões em parcelas prorrogadas por conta do impacto da pandemia, atendendo à necessidade de mais de 200 mil associados (p. 92).
4. No final do ano, nossa carteira contava com mais de 222,4 mil cotas e mais de R\$ 17 bilhões em créditos ativos, um crescimento de 15,6% em relação ao mesmo período de 2019. (p. 97)
5. Encerramos o ano com mais 68 mil cotistas em nossos fundos de investimento, um crescimento de 19% frente ao ano anterior. (p.102).
6. Em 2020, foram investidos R\$ 22,6 milhões em ações sociais por meio do Fundo Social, totalizando 2.273 projetos (p.140).
Fonte: Dados da pesquisa (2023)

O Sicoob, no ano de 2020, apresentou duas divulgações que podem ser consideradas como uma forma de manter a legitimidade perante o seu público, os relatos estão dispostos da Tabela 10.

Tabela 10 –Sicoob: Estratégias para manter a legitimidade no ano de 2020

<b>MANTER LEGITIMIDADE DE FORMA MORAL – ANO DE 2020</b>
1. O Sicoob é um dos maiores sistemas cooperativos de crédito do Brasil. Encerrou o ano de 2020 com R\$ 157,7 bilhões em ativos totais e com mais de 5,1 milhões de cooperados. Presente em todos os estados e no Distrito Federal, ocupa a 11ª colocação entre as 20 maiores empresas do mercado financeiro no país e a 64ª posição como maior grupo empresarial, segundo o anuário Valor Grandes Grupos do jornal Valor Econômico (p. 15)
<b>MANTER LEGITIMIDADE DE FORMA COGNITIVA – ANO DE 2020</b>
1. São os setes Princípios estabelecido para guiar os cooperativistas ao redor do mundo: adesão voluntária e livre, gestão democrática, participação econômica dos membros, Autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e interesse pela comunidade (p.15).
Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Conforma pode ser observado na Tabela 10, a cooperativa Sicoob divulgou a

sua posição atual no mercado com relação aos seus ativos em busca de comunicar-se oficialmente, respondendo ao quesito moral: “o Sicoob é um dos maiores sistemas cooperativos de crédito do Brasil. Encerrou o ano de 2020 com R\$ 157,7 bilhões em ativos totais e com mais de 5,1 milhões de cooperados [...]” (Sicoob, 2020, p. 15). A organização favorece a boa conduta perante o público (Suchman, 1995).

Em 2021, o Sicredi divulgou duas ações consideradas como meio de manter a legitimidade de forma moral, conforme apresenta a Tabela 11.

Tabela 11 – Sicredi: Estratégias para manter a legitimidade no ano de 2021

<b>MANTER LEGITIMIDADE DE FORMA MORAL – ANO DE 2021</b>
<b>1.</b> Índice de satisfação recorde com os associados NPS de 74,8%. (p. 22).
<b>2.</b> Participação a cerca de 300 mil associados nas assembleias (p. 22).

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Elas obtinham a intenção de divulgar à sociedade os resultados de satisfação dos associados em pertencer à cooperativa: “Índice de satisfação recorde com os associados: NPS de 74,8%. Participação a cerca de 300 mil associados nas assembleias” (Sicredi, 2021, p. 22), retratando a estratégia de manutenção de legitimidade de Suchman (1995), com base na estocagem de opiniões favoráveis.

Na Tabela 12, estão dispostos os relatos divulgados pela cooperativa Sicoob no relatório de gestão do ano de 202, que são classificados como estratégias para manter legitimidade.

Tabela 12 – Sicoob: Estratégias para manter a legitimidade no ano de 2021

<b>MANTER LEGITIMIDADE DE FORMA MORAL – ANO DE 2021</b>
<b>1.</b> Em levantamento do Sebrae, os pequenos negócios geraram 2,1 milhões de empregos formais em 2021, totalizando 78% das vagas com carteira assinada no Brasil neste ano. (p. 109).
<b>2.</b> Nosso foco na geração de valor é medido pelo ganho social que geramos diretamente aos cooperados, o qual também beneficia indiretamente toda a sociedade. Em 2021, foram gerados R\$ 18,1 bilhões em ganhos sociais. (p. 143).
<b>3.</b> Com recursos próprios, desde 2018 a cooperativa já financiou 194 usinas solares, liberando mais de R\$ 15 milhões para pessoas físicas, jurídicas e produtores rurais na sua região de atuação. Em 2021, a linha cresceu 87,9% (p. 171).

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

No ano de 2021, três sentenças entendidas como informação para manter a legitimidade pela cooperativa Sicoob. Um exemplo de legitimidade de forma moral, quando se fez a publicação em seu relatório de que “mais de R\$ 15 milhões de recursos próprios foram liberados para pessoas físicas e jurídicas e, também aos produtores rurais na sua região de atuação, fazendo com que a linha crescesse 87,9%” (Sicoob, 2021, p. 171). Para a estabilidade da forma cognitiva de manter legitimidade, a estratégia dos princípios fundamentais fora mantida, assim como ocorrido nos últimos dois exemplos apresentados anteriormente, referentes aos anos de 2019 e 2020.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os resultados das análises feitas nos relatórios anuais de gestão das cooperativas, divulgados de forma voluntária, foi possível verificar que essas organizações utilizaram estratégias para ganhar e manter legitimidade por meio da divulgação de informações sobre o desenvolvimento de ações relacionadas com questões sociais. Foi identificado, nos relatórios das cooperativas, que as estratégias para ganhar e manter a legitimidade foram utilizadas, tanto no período de 2019 quanto em 2020 e 2021. No entanto, a estratégia mais enfatizada foi aquela classificada como forma de ganhar legitimidade, apresentando maior quantidade de sentenças com informações relacionadas com ações sociais desenvolvidas pelas cooperativas.

As estratégias para ganhar legitimidade, no ano de 2019, 2020 e 2021, foi possível entender que a cooperativa Sicredi apresentou maior quantidade de divulgações em seus relatórios. Além disso, as informações com finalidade de ganhar legitimidade de forma pragmática foram as que predominaram, quando comparadas com a cognitiva e moral.

Sobre as informações divulgadas sobre ações sociais desenvolvidas classificadas como forma de manter a legitimidade, predominou a tipologia moral. Vale destacar que a cooperativa Sicredi apresentou maior quantidade de divulgação em seus relatórios nos três períodos analisados.



Em se tratando de estratégias para recuperar a legitimidade, nos relatórios analisados nesta pesquisa, não foram encontrados relatos desta natureza. Portanto, essa temática ainda tem possibilidades de novos estudos para analisar os motivos que levam as organizações divulgar informações sobre suas ações desenvolvidas.

Conclui-se que as cooperativas analisadas utilizam em maior quantidade a divulgação voluntária sobre ações sociais desenvolvidas como estratégia para ganhar legitimidade do que para manter a legitimidade. Diante disso, pode-se dizer que o período da Pandemia da Covid-19 não influenciou para aumentar as estratégias das cooperativas para se legitimar por meio da divulgação voluntária de informações sobre ações sociais para seu público.

Quando comparados os períodos de 2019 e 2020, foi possível compreender que as cooperativas apresentaram maior quantidade de divulgações de informações sobre ações sociais classificadas como estratégias para ganhar legitimidade no ano de 2019. Portanto, o ano de 2020, apesar de ser um período pandêmico, não influenciou na divulgação de maior número de informações sobre as ações sociais classificadas das cooperativas em análise.

Quando se trata de informações divulgadas sobre ações sociais desenvolvidas que se classificam como forma de manter a legitimidade, no ano de 2020, foi feita maior quantidade de divulgações. Por fim, ressalta-se que, de modo geral, no ano de 2020, ocorreu a maior quantidade de divulgação de informações sobre ações realizadas pelas cooperativas que se classificam como forma de se legitimar perante a sociedade. Assim, entende-se que, durante o período da pandemia da Covid-19, as cooperativas apresentaram maior número de informações sobre suas ações sociais em seus relatórios anuais.

Em relação as limitações do estudo, destaca-se a subjetividade da análise desenvolvida pelos autores, o que não torna possível a generalização dos resultados. Soma-se a isso o fato de que a pesquisa foi realizada com apenas duas cooperativas de crédito. Além disso, o estudo considerou apenas o período de



2019 a 2021 e a análise foi desenvolvida considerando somente os relatórios de gestão, portanto, não reflete de forma completa a realidade das cooperativas que compõem a amostra do trabalho.

Estudos futuros podem ser desenvolvidos com amostras e períodos maiores considerando cooperativas de crédito e também organizações de outros ramos de atividades. Além disso, a Pesquisa-Ação pode ser realizada para analisar o que motiva as cooperativas de créditos ou outras empresas a informar a sociedade de forma voluntária cada tipo de ação social classificada como forma de se legitimar perante a sociedade.

## REFERÊNCIAS

ANESA, Mattia *et al.* Reassessing moral legitimacy in times of instability. **Journal of Management Studies**, v. 61, n. 3, p. 857-887, 2024.

**Anuário do cooperativismo 2023 - Crédito.** Disponível em: <https://anuario.coop.br/ramos/credito>. Acesso em 12 out. 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Economia Bancária.** 2019. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/REB\\_2019.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/REB_2019.pdf) Acesso em: 13 mar. 2023.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Economia Bancária.** 2020. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/reb\\_2020.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/reb_2020.pdf). Acesso em: 13 mar. 2023.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade Financeira.** v. 19. n. 2. Out 2020. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/ref/202010/RELESTAB202010-refPub.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2010.

BEUREN, Ilse Maria; GUBIANI, Clésia Ana; SOARES, Maurélio. Estratégias de legitimidade de Suchman evidenciadas nos relatórios da administração de empresas públicas do setor elétrico. **Revista de Administração Pública**, v. 47, p. 849-876, 2013.

BORÇATO, Edileusa Cristina *et al.* Legitimação social das empresas de capital aberto por meio da divulgação sobre meio ambiente natural no relato integrado. 2017.

BORGES JUNIOR, Dermeval Martins; SILVA, Denise Mendes da. Concentração de propriedade em ações com e sem direito a voto: Há influência na divulgação voluntária de RSC? **BBR. Brazilian Business Review**, v. 21, p. e20221404, 2024.

BUSCO, Cristiano *et al.* The determinants of companies' levels of integration: does one size fit all?. **The British Accounting Review**, v. 51, n. 3, p. 277-298, 2019.

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.

COVARRUBIAS, Israel. La legitimidad como garantía del lazo social. **Andamios**, v. 19, n. 49, p. 481-487, 2022.

DEEGAN, C. M. The Legitimising Effect of Social and Environmental Disclosures — A Theoretical Foundation. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 15, p. 282-311, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09513570210435852>. Acesso em: 22 abr. 2023.

DOS SANTOS, Tabatha Caroline Bonafin; WALTER, Silvana Anita; BERTOLINI, Geysler Rogis Flor. Práticas de sustentabilidade como estratégia de legitimidade organizacional em uma cooperativa agropecuária. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade (ISSN 2318-3233)**, v. 9, n. 3, p. 36-36, 2019.

FARIAS, Luana das Graças Queiróz de. Estratégias de legitimidade de Suchman evidenciadas pelas empresas brasileiras destinatárias do pedido do Carbon Disclosure Project. 2013.

FIOCRUZ. **Impactos sociais, econômicos, culturais e políticos da pandemia**. 2021. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/impactos-sociais-economicos-culturais-e-politicos-da-pandemia>. Acesso em: 10 mar. 2023.

MACHADO, Daiane Pias; OTT, Ernani. Estratégias de legitimação social empregadas na evidenciação ambiental: um estudo à luz da teoria da legitimidade. **Revista Universo Contábil**, v. 11, n. 1, p. 136-156, 2015.

HAIR, J. F. Jr. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LIMA, Maurício Andrade *et al.* Estratégia ou Legitimidade? análise do papel dos Planos de Desenvolvimento Institucional nas universidades brasileiras. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 17, p. 66-96, 2020.

JANSEN, Aline Castro; MAEHLER, Alisson Eduardo; WEGNER, Douglas. Governança cooperativa e o dilema de legitimidade: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 17, n. 3, p. 61-80, 2018.

MACHADO, Daiane Pias. A evidenciação ambiental como instrumento de gestão da legitimidade social em empresas brasileiras de capital aberto. 2014.

MINEIRO, Márcia; DA SILVA, Mara A. Alves; FERREIRA, Lúcia Gracia. Pesquisa qualitativa e quantitativa: imbricação de múltiplos e complexos fatores das abordagens investigativas. **Momento-Diálogos em Educação**, v. 31, n. 03, p. 201-218, 2022.

NÈGRE, Emmanuelle *et al.* Disclosure strategies and investor reactions to downsizing announcements: A legitimacy perspective. **Journal of Accounting and Public Policy**, v. 36, n. 3, p. 239-257, 2017.

DO NASCIMENTO, Wagner Cipriano; SCHROEDER, Carla Andrea. Os desafios regionais da mesorregião geográfica oeste do Paraná. 2010.

PATTEN, Dennis M. Seeking legitimacy. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 11, n. 6, p. 1009-1021, 2020.

PEDRON, Angela Patrícia Bovolini. Nível de disclosure sobre informações representativas de sustentabilidade e sua relação com o número de cooperados em cooperativas de crédito brasileiras. 2023.

QUEIROZ, Fernanda Cristina Barbosa Pereira; FLACH, Leonardo; DE MATTOS, Luísa Karam. Cooperativas de crédito e desenvolvimento local. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 3, p. 593-609, 2022.

ROSENFELD, C. L. A autogestão e a nova questão social: repensando a relação indivíduo-sociedade. In: LIMA, J. C. *et al.* **Ligações perigosas: trabalho flexível e trabalho associado**. São Paulo: Annablume, 2007. p. 93-126.

SANCHES, Fernanda Palhano; NOBRE, Carla Janaína Ferreira. ANÁLISE DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO FILIADAS AO SICOOB NO NORDESTE. **Unesp. Disponível em: <https://iesp.edu.br/sistema/uploads/arquivos/publicacoes/analise-de-desempenho-economico-financeiro-das-cooperativas-de-credito-filiadas-ao-siccob-no-nordeste-autor-a-sanches-fernanda-palhano-.pdf>** Acesso em, v. 19, 2021.

SANTOS, José Alexandre dos *et al.* O uso de estratégias de legitimidade: um estudo nos três maiores frigoríficos brasileiros. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 30, n. 1, p. 912-935, 2024.

SCHREIBER, D.; MORAES, M. A.; STASIAK, L. O impacto da crise pelo Covid-19 nas micro e pequenas empresas. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Junior**, v. 12, n. 1, p. 1-30, jan./jun. 2021.

SCHULTZ, C. A. *et al.* *Disclosure* voluntário de informações ambientais, econômicas e sociais em cooperativas do setor agropecuário. **Teoria e Prática em Administração**, João Pessoa, v. 2, n. 2, 2012.

SILVA, Alexsandra; SANTOS, Josete Florencio dos; RANCIARO NETO, Adhemar. Desempenho das cooperativas de crédito brasileiras: Uma análise a partir dos indicadores PEARLS. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 24, p. eRAMR230057, 2023.

SICOOB. **Relatório de sustentabilidade**. 2019. Disponível em: [www.sicoob.com.br/relatoriosustentabilidade2019](http://www.sicoob.com.br/relatoriosustentabilidade2019). Acesso em: 10 mar. 2023.

SICOOB. **Relatório de sustentabilidade**. 2020. Disponível em: <https://www.sicoob.com.br/documents/1279641/5671662/Relato%CC%81rio+de+Sustentabilidade+2020.pdf/7751a743-0d6a-47bb-9746-6fa082c81d97?t=1633983151029>. Acesso em: 10 mar. 2023.

SICOOB. **Relatório de sustentabilidade**. 2021. Disponível em: [https://www.sicoob.com.br/documents/20128/130978011/Rel\\_Sust\\_Sicoob\\_2021\\_homologado.pdf/16c15436-6745-a6af-6291-81f67b3f1a79?t=1662758034471](https://www.sicoob.com.br/documents/20128/130978011/Rel_Sust_Sicoob_2021_homologado.pdf/16c15436-6745-a6af-6291-81f67b3f1a79?t=1662758034471). Acesso em: 10 mar. 2023.

SICREDI. **Relatório de sustentabilidade**. 2019. Disponível em: [https://www.sicredi.com.br/media/produtos/relatorio\\_sustentabilidade\\_2019.pdf](https://www.sicredi.com.br/media/produtos/relatorio_sustentabilidade_2019.pdf). Acesso em: 10 mar. 2023.

SICREDI. **Relatório de sustentabilidade**. 2020. Disponível em: [https://www.sicredi.com.br/media/produtos/relatorio\\_de\\_sustentabilidade\\_sicredi\\_2020.pdf](https://www.sicredi.com.br/media/produtos/relatorio_de_sustentabilidade_sicredi_2020.pdf). Acesso em: 10 mar. 2023.

SICREDI. **Relatório de sustentabilidade**. 2021. Disponível em: [https://www.sicredi.com.br/media/produtos/filer\\_public/2022/04/26/relatorio\\_sustentabilidade\\_sicredi\\_2021\\_260422.pdf](https://www.sicredi.com.br/media/produtos/filer_public/2022/04/26/relatorio_sustentabilidade_sicredi_2021_260422.pdf). Acesso em: 10 mar. 2023.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of management review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995. Disponível em: <https://www.downloadmaghaleh.com/wp-content/uploads/edd/9817.pdf> Acesso em: 22 abr. 2023.

THARMINI, T.; LAKSHAN, A. M. I. Impact of financial management practices on performance of small and medium enterprises–Legitimacy theory perspectives. **Kelaniya Journal of Management**, v. 10, n. 1, 2021.

UNA-SUS. **Organização Mundial de Saúde declara pandemia do novo Coronavírus**. 11 mar. 2020. Disponível em: <https://www.unasus.gov.br/noticia/organizacao-mundial-de-saude-declara-pandemia-de-coronavirus>. Acesso em: 7 mar. 2023.

VOGES, Cláudia; BROIETTI, Cleber; ROVER, Suliani. *Disclosure ambiental dos relatórios corporativos da empresa Natura à luz da teoria da divulgação voluntária*. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036**, v. 13, n. 2, p. 100-120, 2021.

ZYZNARSKA-DWORCZAK, Beata. Legitimacy theory in management accounting research. *Problemy Zarządzania*, v. 16, n. 1 (72), p. 195-203, 2018.

## CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

### 1 – Nelinho de Jesus Vieira

Bacharel em Ciências Contábeis (Anhanguera) e Mestre em Contabilidade (PPGC – UNIOESTE). Professor Universitário na União Educacional do Médio Oeste Paranaense (UNIMEO).

<https://orcid.org/0000-0002-7409-0585> - nelinhoprofessor@gmail.com

Contribuição: Conceituação, primeira redação, escrita e edição.

## **2 – Natália Carniello Borges**

Bacharel Ciências Contábeis União Educacional do Médio Oeste Paranaense (UNIMEO).

<https://orcid.org/0009-0001-2532-2300> - natybborges3@gmail.com

Contribuição: Conceituação, primeira redação, escrita e edição.

## **3 - Natália Ferreira dos Santos**

Bacharel Ciências Contábeis União Educacional do Médio Oeste Paranaense (UNIMEO).

<https://orcid.org/0009-0005-4404-7681> - nathyferfer12@hotmail.com

Contribuição: Conceituação, primeira redação, escrita e edição.

## **4 - Julie Mathilda Semiguem Pavinato**

Bacharel em Administração pela faculdade Estadual de Ciências e letras de Campo Mourão – (Fecilcam) Mestre em Desenvolvimento Rural Sustentável (Unioeste). Doutorado em Desenvolvimento Rural Sustentável (Unioeste). Professora na União Educacional do Meio Oeste Paranaense (Unimeo).

<https://orcid.org/0009-0005-5685-7649> - juliepavinato@gmail.com

Contribuição: Conceituação, primeira redação, escrita e edição.

## **Conflito de Interesses**

Os autores declararam não haver conflito de interesses.

## **Direitos autorais**

Os autores dos artigos publicados pela RGC mantêm os direitos autorais de seus trabalhos.

## **Verificação de Plágio**

A RGC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, utilizando ferramentas específicas, como por exemplo: Turnitin.

## **Editores de seção**

Ricardo Alberti

## **Editores Chefe**

Marcia Helena dos Santos Bento

## Como citar este artigo

VIEIRA, N. de J.; BORGES, N. C.; SANTOS, N. F. dos; PAVINATO J. M. S. P. Análise das Estratégias de Legitimidade de Suchman no Período Pré, Durante e Pós-Pandemia em Cooperativas de Crédito do Médio Oeste Paranaense.. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 12, n. 23, e88159, 2025. DOI 10.5902/2359043288724. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043288724>