

A PETROBRAS MUDA SEU DISCURSO PARA RECUPERAR SUA LEGITIMIDADE EM PERÍODOS DE CRISE INSTITUCIONAL?

Ana Carolina Medina Immich

Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)
ana.immich@unioeste.br

Henrique Gonçalves dos Santos

Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)
henrique.santos13@unioeste.br

Aladio Zanchet

Discente, Dr. em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)
aladio.unioeste@gmail.com

RESUMO: O objetivo da pesquisa é identificar as estratégias utilizadas pela Petrobras para recuperar sua legitimidade social após os escândalos ligados à Operação Lava Jato, utilizando o modelo sugerido por Suchman (1995). A pesquisa, fundamentada na Teoria da Legitimidade, é classificada como exploratória e descritiva, com enfoque qualitativo. O método se fundamentou na análise de conteúdo dos Relatórios da Administração da Petrobras relativos ao período de 2013 a 2016, um intervalo que abrange o contexto pré-crise (2013), o ano em que o escândalo foi divulgado (2014) e os anos seguintes à implementação de ações corretivas. Os resultados, revelam mudanças expressivas nas estratégias de legitimação antes e depois da crise. O número total de parágrafos com dinâmicas de legitimação passou de 198 no período pré-crise para 422 no pós-crise, representando um aumento de 113%. Antes do escândalo, o foco da Petrobras concentrava-se nas categorias manter (99 ocorrências) e ganhar legitimidade (82 ocorrências), com predominância das estratégias pragmáticas, voltadas à estabilidade e à reputação institucional. Após a crise, observou-se uma mudança de prioridade, com destaque para a categoria recuperar legitimidade, que passou de 17 para 179 ocorrências, crescimento de 953%, e a continuidade do aumento em ganhar legitimidade, de 82 para 156, refletindo esforços de reconstrução da imagem e da confiança. Nas estratégias analisadas, a legitimidade pragmática manteve-se predominante, de 100 para 233 ocorrências, mas com foco em transparência e retomada da confiança. A legitimidade moral apresentou expansão de 53 para 181 registros, destacando-se pela reconfiguração organizacional e fortalecimento da governança. Já a legitimidade cognitiva teve o maior avanço proporcional, de 45 para 206, concentrando-se na formalização das operações e na reprodução de normas, evidenciando o esforço da Petrobras em fortalecer a conformidade com padrões reconhecidos socialmente. Conclui-se que, após o escândalo, a Petrobras alterou significativamente seu discurso e suas práticas de comunicação, deslocando-se de uma postura de manutenção para uma estratégia de recuperação da legitimidade social.

Palavras-chave: Estratégias de Legitimidade; Divulgação financeira; Reputação.

1 INTRODUÇÃO

Na perspectiva organizacional, muitas vezes a reputação de uma organização está ligada à sua legitimidade social, que pode ser entendida como a conduta da empresa em conformidade com os princípios e normas vigentes na sociedade e com a aprovação de suas ações (LEMOS; KLUG; CRUZ; BARBOSA, 2019).

Dessa forma, as empresas buscam incessantemente essa legitimidade, visando assegurar sua aceitação e, conseqüentemente, sua continuidade. As divulgações de informações, sejam elas obrigatórias ou voluntárias, são um dos métodos mais frequentes de legitimação. A exposição dessas informações tem como objetivo transmitir a ideia de transparência nas ações da organização (SANCOVSCHI; SILVA, 2006).

A Teoria da Legitimidade fundamenta-se no trabalho de Suchman (1995), no qual a legitimidade é definida como “[...] a perspectiva de que as ações de uma organização são desejáveis, corretas e apropriadas dentro do sistema de normas, valores e crenças do ambiente” (SUCHMAN, 1995, p. 574, tradução nossa). Machado-da-Silva e Fonseca (1996, p.213) acrescentam que “[...] as organizações estão inseridas em um ambiente constituído de regras, crenças e valores, criados e consolidados por meio da interação social”. Assim, nesse contexto, alguns acontecimentos, como catástrofes ambientais ou escândalos de corrupção, podem manchar a reputação da entidade, levando à perda de legitimidade.

Nos últimos anos os escândalos de corrupção em empresas públicas e privadas têm despertado um interesse cada vez maior, com a sociedade exigindo uma conduta ética nas ações dessas entidades. A corrupção, além de prejudicar a reputação da organização, reduz a qualidade das informações contábeis, comprometendo a sua confiabilidade (LAMES, 2019).

Em relação à corrupção, a Petrobras (Petróleo Brasileiro S.A.) serve como um exemplo representativo. A operação Lava Jato atingiu a empresa em 2014, investigando casos de corrupção, desvio e lavagem de dinheiro que envolviam fundos públicos (PADULA; ALBUQUERQUE, 2018). Segundo o Ministério Público Federal (2017), a Petrobras participou de contratos ilegais com empreiteiras, através de licitações ilegais, com o objetivo de desviar recursos.

Esse foi um dos pontos que resultou em uma significativa queda no valor de suas ações e, a partir do primeiro trimestre de 2015, as consequências das ações ligadas à corrupção começaram a ser divulgadas em seus relatórios financeiros. Este incidente causou enormes danos financeiros e de reputação para a companhia, resultando na perda de sua legitimidade social. Após os escândalos de corrupção, a Petrobras buscou reconstruir sua legitimidade social, ajustando sua conduta e se esforçando para evidenciar ações corretivas e se defender das acusações.

A Petrobras é uma empresa de capital aberto tendo como sócio majoritário o governo federal brasileiro. A companhia opera em várias áreas, como transporte de petróleo, produção, refino e venda de gás natural, petroquímica, distribuição de produtos derivados de petróleo, energia elétrica, biocombustíveis e outras formas de energia renovável (VILELA *et al.*, 2016).

As pesquisas de Wink *et al.* (2015), Lames *et al.* (2019) e Fank e Beuren (2010) demonstram que, diante de acidentes ambientais, empresas brasileiras, como uma mineradora e a Petrobras, adotaram estratégias para recuperar ou manter sua legitimidade, reforçando ações voltadas à questão ambiental e à preservação de sua reputação. Corroborando essa perspectiva, Correa, Gonçalves e Moraes (2015) identificaram que empresas do setor de Petróleo, Gás e Biocombustíveis, listadas na B3, também buscam legitimar suas atividades por meio da divulgação de informações favoráveis à sua imagem, especialmente para *stakeholders* do mercado financeiro, assegurando sua permanência no mercado.

Este cenário faz da questão da legitimação da Petrobras um tema relevante para este estudo. Nesse sentido, este trabalho é orientado pela seguinte questão de pesquisa: **de acordo com o modelo de Suchman (1995), quais estratégias de legitimidade foram usadas pela Petrobras para recuperar sua legitimidade social após os escândalos de corrupção**

expostos pela Operação Lava Jato? O objetivo, portanto, é identificar as estratégias utilizadas pela Petrobrás para recuperar sua legitimidade social após os escândalos de corrupção relacionados com a Operação Lava Jato, considerando-se o modelo de análise proposto por Suchman (1995).

A escolha da Petrobras como objeto de estudo justifica-se pela relevância e impacto que os escândalos de corrupção investigados pela Operação Lava Jato tiveram sobre sua reputação e legitimidade social. Considerando seu papel estratégico na economia brasileira e sua posição de destaque no mercado global de petróleo e gás, compreender as estratégias adotadas pela companhia para recuperar sua legitimidade torna-se essencial para avaliar como grandes organizações enfrentam crises reputacionais. Além disso, o estudo contribui para aprofundar a aplicação da Teoria da Legitimidade no contexto brasileiro, fornecendo informações sobre a eficácia das práticas de divulgação e governança corporativa como instrumentos para reconstrução da confiança pública e do mercado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os principais conceitos e o modelo de análise que orientou a pesquisa, fundamentado na Teoria da Legitimidade.

2.1 TEORIA DA LEGITIMIDADE

A Teoria da Legitimidade, originada da Teoria dos Contratos, é aplicada na Contabilidade especialmente em estudos que procuram entender a implementação de determinados métodos de divulgação. Essa teoria fundamenta-se na noção de que existe um acordo entre as instituições e a sociedade na qual atuam, moldado pelos sistemas de crenças e valores predominantes. Dentro desse contexto, as organizações estariam constantemente em busca de alinhar suas ações às expectativas sociais (DIAS FILHO, 2012).

Suchman (1995) define a legitimidade como um recurso operacional que fortalece a competitividade das organizações, ressaltando que determinadas práticas podem aumentar ou reduzir esse grau de legitimidade, influenciando a captação de recursos. Complementando essa perspectiva, Machado e Ott (2015) afirmam que, quando uma empresa não atende às expectativas da sociedade, pode haver uma queda na demanda por seus produtos e serviços. Nesse contexto, a redução ou até mesmo a eliminação da demanda pode levar ao rompimento do contrato, gerando dificuldades na aceitação da empresa no mercado.

A pesquisa de Wink *et al.* (2015) e de Lames *et al.* (2019) analisou uma mineradora brasileira e concluiu que, após um acidente ambiental, a empresa adotou novas estratégias para recuperar sua legitimidade, reforçando sua preocupação com a questão ambiental. No caso da Petrobrás, Fank e Beuren (2010) investigaram os relatórios da companhia para identificar suas estratégias de manutenção, ganho ou recuperação de legitimidade durante o período em que ocorreu um acidente ambiental provocado pela própria empresa. A pesquisa revelou que a Petrobrás estava preocupada com sua legitimidade social, já que o acidente ameaçou a reputação da maior empresa do país.

Em apoio a essa análise, Correa, Gonçalves e Moraes (2015) investigaram as divulgações de empresas do setor de Petróleo, Gás e Biocombustíveis listadas na B3 e constataram que essas empresas, sensíveis ao meio ambiente, frequentemente adotam iniciativas para manter sua legitimidade. Além disso, concluíram que as empresas divulgam informações favoráveis à sua imagem, direcionadas a *stakeholders* específicos, geralmente ligados ao mercado financeiro, com o objetivo de assegurar sua permanência no mercado.

A legitimidade organizacional, especialmente no cenário atual, vai além das questões ambientais, abrangendo aspectos como corrupção, ética nos negócios e governança corporativa,

entre outros (CASAGRANDE; LAVARDA, 2015). Nesse cenário, entende-se que práticas e crimes relacionados à corrupção envolvem diversos fatores que podem impactar a legitimidade social das empresas, como é discutido na próxima subseção.

2.2 LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL E O MODELO DE ANÁLISE DE SUCHMAN

A legitimidade organizacional é um conceito central para a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações em ambientes sociais dinâmicos. Conforme Suchman (1995), a legitimidade é definida como uma percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, apropriadas ou adequadas dentro de um sistema de normas, valores e crenças socialmente construídas. Essa percepção torna-se um ativo intangível, capaz de garantir acesso a recursos, reputação favorável e apoio dos stakeholders.

Dentre os modelos teóricos mais relevantes para o estudo da legitimidade organizacional, destaca-se a abordagem proposta por Suchman (1995). O autor argumenta que muitas das práticas observadas nas organizações não são apenas resultado de elementos técnicos ou materiais, mas estão profundamente vinculadas em construções culturais, como valores, símbolos e rituais compartilhados socialmente (POWELL; DIMAGGIO, 1991, apud SUCHMAN, 1995).

As organizações funcionam em ambientes sociais complexos, onde diversos atores afetam a forma como suas ações são interpretadas. Neste contexto, a legitimidade é vista como uma percepção comum de que as ações realizadas por uma entidade são socialmente aceitáveis, apropriadas ou desejáveis, de acordo com um conjunto de normas, crenças e valores coletivamente definidos, conforme Suchman (1995). Portanto, o reconhecimento da legitimidade requer um consenso social, mesmo que não estejam diretamente ligados à avaliação pessoal de cada observador.

Com base nessa ideia, Suchman (1995) cria uma tipologia que classifica as táticas empregadas pelas organizações para reforçar sua legitimidade em três categorias: pragmática, moral e cognitiva. Essas estratégias podem ser aplicadas com propósitos variados, como ganhar legitimidade em um novo contexto, intensificar a aceitação social já existente ou restaurar a confiança institucional após momentos de crise. A aplicação dessas estratégias depende do ambiente organizacional e da visão dos públicos com quem a entidade interage.

A principal contribuição desta tipologia é destacar que a legitimidade não é permanente nem garantida, exigindo das organizações um esforço constante de manutenção e adaptação. Portanto, o modelo proposto por Suchman proporciona uma fundamentação teórica sólida para a avaliação das práticas institucionais e das conexões entre organizações e a sociedade.

2.2.1 GANHAR LEGITIMIDADE

O desafio de ganhar legitimidade surge principalmente quando a organização é nova, insere-se em mercados emergentes ou adota práticas não convencionais. Segundo Suchman (1995), há três dinâmicas comportamentais para atingir esse objetivo: conformar-se ao ambiente, selecionar ambientes favoráveis e manipular o ambiente.

No primeiro caso, a organização busca alinhar suas práticas, estruturas e valores às normas já estabelecidas no ambiente institucional. Isso ocorre, por exemplo, quando empresas adotam certificações ambientais ou códigos de ética amplamente reconhecidos, visando demonstrar compromisso com expectativas sociais (MACHADO, 2014).

A segunda dinâmica comportamental refere-se à busca por nichos de mercado ou públicos que compartilham valores compatíveis com a atuação da organização. Por fim, a terceira refere-se à manipulação do ambiente, em que as empresas tentam moldar percepções e

expectativas sociais, seja por meio de campanhas educativas, participação em fóruns setoriais ou influência em regulamentações, criando assim um novo contexto de aceitação (MACHADO, 2014).

2.2.2 MANTER LEGITIMIDADE

Manter a legitimidade, embora pareça uma tarefa menos desafiadora, envolve lidar com um ambiente em constante transformação. Suchman (1995) aponta que os principais riscos estão na heterogeneidade dos públicos, na rigidez gerada pela institucionalização e na possibilidade de oposição a práticas estabelecidas. As estratégias para manutenção da legitimidade podem ser divididas em dois grupos: antecipar mudanças e proteger realizações passadas.

Antecipar mudanças requer monitoramento contínuo das expectativas dos *stakeholders*, análise de tendências sociais e atualização de práticas organizacionais. Aplicada ao campo da sustentabilidade, isso se traduz na adoção de práticas proativas, como o reporte de indicadores ambientais, sociais e de governança (ESG), conforme discutido por Machado (2014).

Por outro lado, proteger realizações passadas implica transformar legitimidade episódica em contínua. Isso é feito por meio da consistência nas práticas, do fortalecimento de reputações e da institucionalização de processos. As empresas passam a investir em governança robusta, selos de qualidade e mecanismos de controle interno que reforçam sua credibilidade perante a sociedade (MACHADO, 2014).

2.2.3 RECUPERAÇÃO DA LEGITIMIDADE

A recuperação da legitimidade ocorre em contextos de crise, escândalos, acidentes ambientais ou práticas que entraram em desacordo com novas expectativas sociais. Nesses casos, Suchman (1995) destaca três principais dinâmicas comportamentais: relatos de normalização, reestruturação estratégica e gestão da crise com cautela, evitando pânico organizacional.

Relatos de normalização incluem práticas como negação de responsabilidade, justificativas circunstanciais ou pedidos públicos de desculpas. Embora úteis, tais medidas isoladas não são suficientes se não forem acompanhadas de mudanças estruturais. A reestruturação estratégica envolve ações como substituição de lideranças, revisão de processos, adoção de novos padrões éticos e estabelecimento de sistemas de monitoramento, conforme evidência Machado (2014) em seu estudo sobre evidenciação ambiental. Por fim, evitar pânico é fundamental para que as organizações não adotem soluções precipitadas que possam agravar a crise, como já alertavam Ashforth e Gibbs (1990).

2.2.4 ESTRATÉGIA PRAGMÁTICA PARA LEGITIMIDADE

De acordo com Suchman (1995), a estratégia pragmática para legitimidade se baseia nos interesses imediatos dos públicos que se relacionam diretamente com a organização. Ela se evidencia na imediata resposta da empresa às expectativas desses públicos, incluindo suas relações institucionais nos campos político, econômico e social, uma vez que cada ação da organização impacta diretamente a percepção do seu público (ANDRADE; FARIAS; GOMES, 2016).

Suchman (1995) categoriza essa estratégia de legitimidade em três categorias: a legitimidade de troca, que se refere ao valor direto da organização para seus integrantes; a legitimidade de influência, que considera o respeito da organização pelos interesses coletivos da sociedade; e a legitimidade disposicional, que demonstra a confiança nas intenções e na

essência da organização. Beuren, Gubiani e Soares (2013) enfatizam que o suporte público pode acontecer mesmo sem vantagens diretas, desde que eles reconheçam que a organização atende aos seus interesses mais abrangentes.

2.2.5 ESTRATÉGIA MORAL PARA LEGITIMIDADE

Conforme Suchman (1995), esse tipo de estratégia de legitimidade reflete análises que ultrapassam o interesse pessoal e avaliam se a ação da organização é "a correta a ser feita" sob a perspectiva coletiva. Esta é uma legitimidade "sociotrópica", que avalia se as ações da organização contribuem efetivamente para o bem-estar social, de acordo com os sistemas de valores socialmente estabelecidos (BEUREN; GUBIANI; SOARES, 2013).

Suchman (1995) também ressalta que a estratégia de legitimidade moral pode ser segmentada em quatro categorias distintas: consequências de legitimidade, que examinam os impactos sociais das ações; legitimidade processual, ligada à aderência dos processos organizacionais às normas éticas; legitimidade estrutural, que se refere à adequação da estrutura organizacional aos padrões sociais; e legitimidade pessoal, ligada à reputação e comportamento dos líderes da organização, demonstrando o compromisso ético da instituição. A manipulação de falhas nessa legitimidade é mais complexa do que na pragmática, uma vez que está ligada a símbolos e valores incorporados pela sociedade (SUCHMAN, 1995).

2.2.6 ESTRATÉGIA COGNITIVA PARA LEGITIMIDADE

A estratégia de legitimidade cognitiva refere-se à aceitação da organização como algo natural e essencial na sociedade, fundamentada em entendimentos culturais compartilhados (SUCHMAN, 1995). Não se baseia em avaliações utilitárias ou normativas, mas na aceitação social da organização como um "padrão normal de comportamento" (MACHADO; OTT, 2015).

Há duas variações dessa legitimidade: uma fundamentada na compreensibilidade, comum em ambientes complexos e incertos, onde a organização é compreendida nesse cenário; e outra fundamentada na viabilidade, em cenários mais estáveis, onde a organização é percebida como totalmente adequada e essencial (SUCHMAN, 1995). Beuren, Gubiani e Soares (2013) enfatizam que essa aceitação social torna a organização mais resistente a questionamentos, fortalecendo sua continuidade no contexto institucional.

Machado e Ott (2015) destacam que a estratégia de legitimidade cognitiva se baseia na familiaridade e no apego a padrões culturais e simbólicos que tornam a existência da organização algo previsível, sem ser questionada.

3 METODOLOGIA

Este estudo é classificado como exploratório, pois busca aprofundar o entendimento sobre a teoria da legitimidade e sua aplicação na Petrobras. Também é descritivo, pois tem o propósito de reconhecer e examinar as técnicas utilizadas pela organização para restabelecer sua legitimidade social após os casos de corrupção. A abordagem adotada é qualitativa, baseada na análise e interpretação de documentos.

Os dados foram coletados por meio de análise documental envolvendo os Relatórios da Administração da Petrobras dos períodos de 2013 a 2016. O período escolhido para análise considerou a relevância a análise da reconstrução da legitimidade da empresa no período pós-Lava Jato.

Em relação aos instrumentos e métodos empregados na coleta de dados, os Relatórios da Administração foram obtidos diretamente no site oficial da instituição, assegurando a

confiabilidade das informações examinadas. Para a análise, foram escolhidos e acessados os relatórios referentes a cada exercício social que compõe a amostra, garantindo a comparabilidade entre os períodos. É importante destacar que o uso de documentos oficiais da própria empresa aumenta a confiabilidade da pesquisa, pois esses documentos contêm informações divulgadas de acordo com a legislação societária e as diretrizes da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Primeiramente, foram obtidos os Relatórios da Administração referentes a cada exercício social incluído na amostra, garantindo a abrangência temporal necessária para a pesquisa. Observou-se inicialmente que a extensão de cada documento, medida pelo número de páginas, apresentou variações significativas entre os períodos, refletindo tanto as particularidades de cada exercício quanto a complexidade das informações divulgadas em determinados anos. O Quadro 1 apresenta essas variações quantitativas, mostrando de forma comparativa a evolução e a oscilação do volume de informações publicadas ao longo do tempo. Isso é um aspecto importante para a análise da legitimidade organizacional.

Quadro 1 - Quantidade de páginas dos relatórios por ano de publicação

Tipo de Relatório	Anos			
	2013	2014	2015	2016
Nº de Páginas do Relatório da Administração	75	94	108	243

FONTE: Elaborado pelos autores, 2025

Optou-se pelo período de 2013 a 2016, tendo em vista que ao analisar exclusivamente a Petrobras, a inclusão de anos anteriores e posteriores ao escândalo da Operação Lava Jato possibilita a evidência e a investigação da dinâmica das estratégias de legitimação da empresa. Esse período engloba contextos variados, incluindo o pré-crise em 2013, o ano de 2014 com a divulgação do escândalo e os anos seguintes, quando foram implementadas ações para lidar com os efeitos na reputação e recuperar a confiança dos diferentes públicos de interesse, evidenciando mudanças na comunicação institucional e nas estratégias da organização.

Ao analisar os Relatórios da Petrobras foram identificadas e selecionadas as informações mais relevantes para o propósito da pesquisa. Isso possibilitou a criação de uma estrutura de pesquisa que compara os dados divulgados pela empresa com o referencial teórico da tipologia de Suchman (1995). O Quadro 2 exhibe os componentes que formam as estratégias de legitimidade organizacional de acordo com Suchman. Esses elementos foram utilizados como referência para avaliar a atuação comunicacional da Petrobras durante o período analisado.

A análise dos dados foi realizada com a técnica de análise de conteúdo, permitindo identificar as estratégias adotadas pela Petrobras para recuperar sua legitimidade social. Os dados coletados foram examinados à luz da teoria da legitimidade utilizando-se do modelo proposto por Suchman (1995), com foco na identificação de padrões e mudanças nas práticas empresariais da companhia após os escândalos de corrupção.

Quadro 2 - Estratégias de legitimação de Suchman (1995)

Estratégias de Legitimidade	Categorias de Legitimidade			
	Ganhar	Manter	Recuperar	
	Adaptar-se às exigências -Responder as necessidades; -Cooptar integrantes; -Construir reputação.	Monitorar interesses -Consultar a opinião de líderes.	Oferecer relatos -Rejeitar as críticas.	

Pragmática	Selecionar mercados -Localizar público amigável; -Recrutar cooperados amigáveis;	Favorecer trocas -Monitorar a confiabilidade; -Comunicar-se honestamente; -Estocar confiança.	Criar mecanismos de monitoramento -Criar monitores.	Dinâmicas comportamentais
	Anunciar -Anunciar novo produto; -Anunciar nova imagem.			
Moral	Adaptar-se aos ideais -Produzir resultados adequados; -Incorporar-se às instituições; -Oferecer demonstrações simbólicas.	Monitorar ética -Consultar as categorias profissionais.	Oferecer relatos -Desculpar-se ou justificar-se.	Dinâmicas comportamentais
	Selecionar o domínio -Definir as metas.	Favorecer a boa conduta -Monitorar a responsabilidade; -Comunicar-se oficialmente; -Estocar opiniões favoráveis.	Divulgar reestruturação das estratégias -Substituir pessoal; -Rever as práticas; -Reconfigurar.	
	Persuadir -Demonstrar sucesso; -Fazer adeptos.			
Cognitiva	Adaptar-se aos modelos -Reproduzir normas; -Formalizar as operações; -Profissionalizar as operações.	Monitorar perspectivas -Consultar aqueles que tem dúvidas.	Oferecer relatos -Explicar divergências.	Dinâmicas comportamentais
	Selecionar rótulos -Buscar certificações.	Proteger pressupostos -Visar clareza; -Falar do assunto com naturalidade; -Estocar conexões.		
	Institucionalizar -Persistir; -Popularizar novos modelos; -Padronizar novos modelos.			

FONTE: Suchman (1995, tradução nossa).

O Quadro 2 sintetiza as estratégias de legitimação organizacional propostas por Suchman (1995), agrupando-as em três dimensões — pragmática, moral e cognitiva — e nas fases de ganhar, manter e recuperar legitimidade. Esse modelo evidencia que a busca pela aceitação social não ocorre de forma linear, mas por meio de diferentes ações e comportamentos institucionais que se adaptam às circunstâncias enfrentadas pela organização.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os resultados obtidos a partir da pesquisa, bem como a análise realizada sobre os dados coletados. A partir do exame dos Relatórios da Administração, foi possível identificar e quantificar as evidências relacionadas às diferentes formas de legitimação — pragmática, moral e cognitiva.

4.1 LEGITIMIDADE EM MOVIMENTO: O QUE OS RELATÓRIOS REVELAM

A Petrobras não só enfrentou uma crise, como também foi consumida por ela. De 2013 a 2016, uma das maiores empresas do Brasil deixou de ser um símbolo de orgulho nacional para se tornar protagonista de um dos maiores escândalos de corrupção da história empresarial do país.

A análise dos Relatórios de Administração revelou 620 parágrafos contendo dinâmicas comportamentais que indicavam estratégias de legitimação social pela Petrobras. A Tabela 1 apresenta uma síntese quantitativa das ocorrências classificadas de acordo com as estratégias e categorias de legitimidade.

Tabela 1 – Síntese quantitativa das estratégias e categorias de legitimidade

Estratégias/ Categorias	Período 2013-2014				Período 2015-2016				Total
	Ganhar	Manter	Recuperar	Total	Ganhar	Manter	Recuperar	Total	
Pragmática	26	68	6	100	20	32	81	133	233
Moral	23	22	8	53	36	23	69	128	181
Cognitiva	33	9	3	45	100	32	29	161	206
Total	82	99	17	198	156	87	179	422	620

FONTE: Elaborado pelos autores, 2025

No período considerado pré-escândalo (2013-2014), a análise dos relatórios revelou que a Petrobras focou majoritariamente em manter e ganhar legitimidade social, com 99 e 82 ocorrências, respectivamente. Observa-se pouca recorrência em buscar recuperar legitimidade nesse período. As estratégias de legitimidade pragmáticas predominaram, principalmente visando a manutenção da legitimidade. Estratégias morais e cognitivas, embora presentes, foram menos expressivas nesse período. O período 2013-2014 evidencia uma atuação institucional mais centrada na estabilidade e continuidade das práticas institucionais no período.

Já no período considerado pós-crise (2015-2016), observa-se uma mudança significativa na forma de se comunicar com seu público. Recuperar legitimidade passou a ser prioridade, passando de 17 ocorrências no período pré-crise, para 179 ocorrências no pós-crise. Isso representa um aumento de 952,9% nas ações relacionadas à recuperação da legitimidade. Observa-se uma forte atuação organizacional para lidar com a crise reputacional. Atenção também foi dada ao ganho de legitimidade, passando de 82 para 156 ocorrências no segundo período analisado. As estratégias cognitivas, em particular, que visam obter aceitação pública, tiveram um crescimento notável, com as ocorrências passando de 45 para 161 ocorrências. Essa mudança sinaliza um movimento de adaptação e formalização das operações, além da busca por maior clareza e profissionalização.

Esses elementos identificados na análise indicam que a companhia buscou reconfigurar suas práticas e seu discurso para recuperar a confiança institucional. E é nesse contexto que esta pesquisa se aprofunda: explorar as estratégias de legitimidade usadas pela Petrobras para recuperar sua legitimidade social após os escândalos de corrupção expostos pela Operação Lava Jato.

O período de 2013 a 2016 da Petrobras se apresenta como um caso emblemático para o estudo de estratégias para a legitimação organizacional. Ao utilizar a tipologia de Suchman (1995), pode-se perceber como a empresa navega entre esforços para manter, recuperar e até conquistar legitimidade em resposta às fortes pressões sociais e institucionais geradas pelo escândalo da Operação Lava Jato.

Os tópicos a seguir apresentam uma discussão mais aprofundada sobre as estratégias de legitimidade utilizadas pela Petrobras.

4. 2 ESTRATÉGIAS DE LEGITIMAÇÃO – LEGITIMIDADE PRAGMÁTICA

Com base no referencial de Suchman (1995), verificou-se a ocorrência dos elementos associados à legitimidade pragmática nos documentos analisados. Para compor o banco de dados, foram consideradas as evidências encontradas nos Relatórios, classificadas conforme a tipologia proposta pelo autor. Dessa forma, as estratégias voltadas à legitimação pragmática, contemplando os critérios de ganhar, manter e recuperar, estão organizadas na Tabela 2.

Tabela 2 - Estratégias de Legitimidade Pragmática

CATEGORIA: GANHAR		2013	2014	2015	2016
Dinâmicas Comportamentais	▪ Responder as necessidades			4	
	▪ Cooptar integrantes				1
	▪ Construir reputação	1		15	
	▪ Localizar públicos amistosos				
	▪ Recrutar cooperadores amistosos	1		1	
	▪ Anunciar o produto				
	▪ Demonstrar sucesso	2			2
	▪ Definir as metas	2			
	▪ Produzir resultados adequados	20			1
	▪ Anunciar a imagem				
Total da Categoria Ganhar		26		20	4
CATEGORIA: MANTER		2013	2014	2015	2016
Dinâmicas Comportamentais	▪ Consultar a opinião de líderes				
	▪ Monitorar a confiabilidade	4	10	1	
	▪ Comunicar-se honestamente	2	2	3	3
	▪ Comunicar-se oficialmente	3			
	▪ Monitorar a responsabilidade		3		
	▪ Estocar confiança	30	24	24	
Total da Categoria Manter		39	39	28	3
CATEGORIA: RECUPERAR		2013	2014	2015	2016
Dinâmicas Comport.	▪ Rejeitar		6	26	11
	▪ Criar monitores			11	
	▪ Comunicar-se honestamente			26	
	▪ Reconfigurar			4	
Total da Categoria Recuperar			6	67	11
TOTAL GERAL		65	45	115	18

FONTE: Elaborado pelos autores, 2025

A análise dos Relatórios evidencia que a estratégia de legitimidade pragmática foi utilizada de diferentes maneiras pelas organizações ao longo do período de 2013 a 2016,

contemplando as categorias ganhar, manter e recuperar legitimidade. Observando os dados apresentados na tabela, nota-se uma diferença significativa nas estratégias de legitimação pragmática adotadas antes e depois da crise. No período anterior à crise, especialmente em 2013, houve uma predominância de ações focadas em ganhar legitimidade, como demonstrado pelo maior número de ocorrências nessa categoria.

Em contrapartida, nos anos posteriores à crise, observa-se uma redução expressiva nessas ocorrências, com destaque para a ausência total de registros em certos anos e a consequente ênfase em estratégias para manter e recuperar a legitimidade. Essa mudança quantitativa evidencia não apenas a variação na intensidade das ações, mas também o redirecionamento do foco organizacional conforme as demandas impostas pelo contexto de crise.

No que se refere à categoria ganhar legitimidade, observa-se que a ênfase esteve na busca por produzir resultados adequados (20 ocorrências em 2013) e construir reputação (16 ocorrências em 2015). Resgatando o conceito de legitimidade pragmática, apresentados no referencial teórico desta pesquisa, trata-se da aceitação das ações organizacionais com base nos interesses imediatos dos públicos envolvidos, refletindo uma lógica de troca, influência e disposição favorável à empresa. As estratégias pragmáticas se manifestam em ações direcionadas à resposta rápida aos *stakeholders*, como a adequação às demandas do mercado e a transparência sobre os prejuízos.

Outras dinâmicas comportamentais, como demonstrar sucesso e definir metas, também foram identificadas, ainda que em menor frequência, reforçando a preocupação em legitimar suas práticas a partir de resultados concretos. Em contrapartida, dinâmicas comportamentais como cooptar integrantes e anunciar a imagem não foram identificadas no período analisado, sugerindo uma escolha deliberada de ações mais objetivas e voltadas ao desempenho.

Na categoria de manter legitimidade com estratégia pragmática de legitimação, destaca-se a dinâmica comportamental de estocar confiança, que aparece de forma expressiva em todos os anos analisados, totalizando 78 ocorrências nos quatro períodos analisados. Para exemplificar os tipos de ocorrência classificadas com esses quesitos, destaca-se o seguinte trecho do Relatório da Administração do ano de 2015: “Os investimentos realizados em 2015 totalizaram US\$ 23,1 bilhões, e a previsão para 2016 é de US\$ 20 bilhões, demonstrando o compromisso da companhia com a continuidade dos projetos prioritários.” (PETROBRAS, 2015, p. 17).

Esse dado indica que a organização buscou consolidar relacionamentos estáveis com seus públicos, garantindo credibilidade contínua. Além disso, observa-se a presença de iniciativas de monitorar a confiabilidade (15 ocorrências) e comunicar-se honestamente (10 ocorrências), o que reforça o esforço em sustentar uma relação transparente e consistente ao longo do tempo. Por outro lado, práticas como consultar a opinião de líderes não foram registradas, revelando um menor engajamento em processos de diálogo mais participativos.

Já em relação às estratégias de recuperar legitimidade, a predominância está no uso da dinâmica comportamental “rejeitar” (43 ocorrências), especialmente entre 2014 e 2016, sugerindo que a organização respondeu a possíveis críticas ou questionamentos afastando interpretações negativas. Um exemplo presente no Relatório da Administração do ano de 2015, que ilustra esse tipo de ocorrência pode ser visto no seguinte trecho: “Foi conduzida investigação interna independente, liderada por Ellen Gracie e pelo escritório Pohlmann & Company, com o objetivo de avaliar práticas, apurar responsabilidades e implementar medidas corretivas relacionadas às denúncias da Operação Lava Jato” (PETROBRAS, 2015, p. 37).

Também se verificam registros de comunicar-se honestamente (26 ocorrências em 2015) e de criar monitores (11 ocorrências no mesmo ano), que denotam iniciativas de ajuste e controle frente a situações críticas. A estratégia de reconfigurar aparece pontualmente em 2015,

com quatro ocorrências, indicando a adoção de medidas corretivas em resposta a eventuais pressões externas.

A proposta de análise dos quatro anos consecutivos tem como foco principal evidenciar as mudanças nas estratégias de legitimidade pragmática que ocorreram em consequência do escândalo. Ao comparar os anos anteriores à crise com os anos posteriores, observa-se uma alteração significativa no padrão das ações organizacionais. Antes do escândalo, as estratégias eram predominantemente voltadas para o ganho de legitimidade, com altos quantitativos em iniciativas como demonstração de sucesso, produção de resultados e definição de metas. Já após o escândalo, há uma drástica redução dessas iniciativas, acompanhada pelo crescimento de estratégias específicas para manter ou recuperar a legitimidade, como fortalecer a confiança e reconstruir relações.

4.3 ESTRATÉGIAS DE LEGITIMAÇÃO – LEGITIMIDADE MORAL

No que se refere à estratégia de legitimidade moral, foram identificadas diferentes práticas de legitimação evidenciadas nos relatórios analisados. A Tabela 3 sintetiza a frequência com que essas estratégias apareceram ao longo dos anos nos documentos de Administração e de Sustentabilidade, permitindo observar quais ações foram mais recorrentes e em quais períodos receberam maior ênfase.

Esses dados possibilitam compreender de que forma a organização buscou alinhar sua atuação a valores socialmente aceitos, ressaltando não apenas a conformidade normativa, mas também o compromisso ético e a responsabilidade perante seus públicos de interesse.

Tabela 3 - Estratégias de Legitimidade Moral

CATEGORIA: GANHAR		2013	2014	2015	2016
Dinâmicas Comportamentais	•Produzir resultados adequados	18	2	1	
	•Incorporar-se às instituições				
	•Oferecer demonstrações simbólicas			4	
	•Definir as metas			2	
	•Demonstrar sucesso	2		20	
	•Fazer proselitismo (trazer adeptos)	1			
	•Explicar			8	
	•Reproduzir normas			1	
Total da Categoria Ganhar		21	2	36	
CATEGORIA: MANTER		2013	2014	2015	2016
Dinâmicas Comportamentais	•Consultar as categorias profissionais				
	•Monitorar confiabilidade			2	
	•Comunicar-se oficialmente	2	4	3	
	•Estocar confiança			14	
	•Monitorar a responsabilidade	2	12	1	2
	•Estocar opiniões favoráveis	2		1	
Total da Categoria Manter		6	16	21	2
CATEGORIA: RECUPERAR		2013	2014	2015	2016
Dinâmicas Comport.	•Desculpar/justificar			2	
	•Substituir pessoal				
	•Rever as práticas			3	
	•Reconfigurar		8	48	16
Total da Categoria Recuperar			8	53	16

TOTAL GERAL	27	26	110	18
--------------------	-----------	-----------	------------	-----------

FONTE: Elaborado pelos autores, 2025

A análise dos Relatórios também permitiu identificar o uso de estratégias voltadas à estratégia de legitimidade moral, que se fundamenta na adequação das práticas organizacionais a padrões éticos e valores socialmente aceitos (SUCHMAN, 1995). De maneira geral, observa-se que a organização buscou legitimar suas ações não apenas pela geração de resultados, mas também pela ênfase em comportamentos que demonstram responsabilidade e compromisso moral. Antes do escândalo, as ações da Petrobras focaram principalmente na produção de resultados de adequação (18 ocorrências em 2013) e na demonstração de sucesso (20 ocorrências em 2015). Contudo, após o escândalo, especialmente em 2015 e 2016, houve uma intensificação das estratégias externas à reconfiguração organizacional, com destaque para a revisão de práticas, substituição de processos e implementação de mecanismos de integridade. A comunicação oficial e o monitoramento da responsabilidade também ganharam maior ênfase como parte da tentativa de reposicionar a imagem da empresa diante dos stakeholders.

Nas estratégias relacionadas a ganhar legitimidade, destacam-se as ocorrências de demonstrar sucesso, com 22 registros (sendo 20 deles em 2015), e de produzir resultados adequados, com 21 registros, sobretudo no ano de 2013. Esses resultados revelam que a legitimação moral foi fortemente associada à capacidade da instituição de comprovar resultados satisfatórios e de evidenciar êxitos em suas atividades. Outras estratégias aparecem de forma mais pontual, como explicar (8 ocorrências em 2015) e oferecer demonstrações simbólicas (4 registros), indicando uma preocupação em justificar determinadas ações e transmitir mensagens alinhadas a valores sociais. Estratégias como incorporar-se às instituições não foram utilizadas, sinalizando que a legitimação moral esteve mais ligada à performance organizacional do que à vinculação institucional.

Quanto às estratégias para manter legitimidade, os dados apontam para uma forte ênfase no monitoramento da responsabilidade (17 ocorrências, distribuídas principalmente em 2014), seguido pela prática de estocar confiança (14 ocorrências em 2015). Esses elementos reforçam a ideia de que a organização buscou sustentar sua credibilidade por meio da prestação de contas e do fortalecimento da relação com os stakeholders. A comunicação oficial (9 registros) também aparece como recurso recorrente, evidenciando a necessidade de formalidade e clareza no relacionamento com o público. Já práticas como consultar categorias profissionais não foram identificadas, sugerindo menor abertura para diálogo com grupos externos.

Nas estratégias de recuperar legitimidade, observa-se que o recurso mais empregado foi o de reconfigurar, totalizando 72 ocorrências, com destaque para os anos de 2015 e 2016. Essa estratégia indica que a instituição buscou realizar mudanças estruturais ou ajustes significativos diante de críticas ou pressões externas. Em menor escala, aparecem ações como rever práticas (3 registros) e desculpar/justificar (2 registros), que também demonstram um esforço em responder a situações críticas e reconstruir a confiança dos públicos envolvidos.

De forma geral, os resultados revelam que a legitimação moral esteve fortemente associada à demonstração de sucesso e à produção de resultados adequados como estratégias para conquistar credibilidade, enquanto no campo da manutenção prevaleceram a responsabilidade e a confiança. Já no contexto de recuperação, a reconfiguração se destaca como principal mecanismo adotado, sugerindo que a organização não apenas respondeu a críticas, mas também buscou adaptar-se de maneira mais profunda às expectativas sociais.

4. 4 ESTRATÉGIAS DE LEGITIMAÇÃO – LEGITIMIDADE COGNITIVA

A legitimidade cognitiva, conforme discutido por Suchman (1995), está associada à percepção de que a atuação de uma organização é compreendida como natural, necessária ou

até inevitável dentro de determinado contexto social e cultural. Esse tipo de legitimidade pode se manifestar tanto pelo apoio consciente e afirmativo dos públicos quanto pela simples aceitação das práticas institucionais como algo dado e culturalmente consolidado.

No presente estudo, a Tabela 4 reúne a frequência das estratégias de legitimação cognitiva identificadas nos Relatórios da Administração e de Sustentabilidade da empresa analisada. A partir desses registros, é possível observar como a organização buscou reforçar a noção de pertencimento ao ambiente institucional e a adequação de suas ações a padrões que já são reconhecidos e aceitos socialmente.

Tabela 4 - Estratégias de Legitimidade Cognitiva

CATEGORIA: GANHAR		2013	2014	2015	2016
Dinâmicas Comportamentais	▪Reproduzir normas	6	8	4	14
	▪Formalizar as operações	1	9	2	71
	▪Profissionalizar as operações	1	2	3	
	▪Buscar certificação			1	
	▪Persistir				
	▪Popularizar novos modelos			2	
	▪Padronizar novos modelos	2	4	1	2
	▪Explicar			1	
Total da Categoria Ganhar		10	23	14	87
CATEGORIA: MANTER		2013	2014	2015	2016
Dinâmicas Comportamentais	▪Consultar aqueles que tem dúvidas				
	▪Visar clareza	4	5	5	12
	▪Falar pontualmente				
	▪Estocar conexões			11	
	▪Profissionalizar as operações			1	
	▪Popularizar novos modelos			3	
Total da Categoria Manter		4	5	20	12
CATEGORIA: RECUPERAR		2013	2014	2015	2016
Dinâmicas Comport.	▪Explicar	1	2	3	5
	▪Comunicar-se honestamente			10	
	▪Reconfigurar			9	
	▪Rejeitar			2	
Total da Categoria Recuperar		1	2	24	5
TOTAL GERAL		15	30	58	104

FONTE: Elaborado pelos autores, 2025

A análise dos Relatórios revela que a organização também buscou consolidar a legitimidade cognitiva, caracterizada pela percepção de que suas práticas são compreensíveis, necessárias e culturalmente aceitáveis (SUCHMAN, 1995). Esse tipo de legitimação reforça a ideia de que a atuação da empresa está alinhada a padrões e modelos reconhecidos, facilitando a aceitação social de suas ações.

No que se refere às estratégias voltadas a ganhar legitimidade, observa-se que a organização priorizou a formalização das operações, totalizando 83 registros ao longo do período analisado, com destaque para 2016. Em seguida, a prática de reproduzir normas apresenta 32 ocorrências, indicando uma preocupação em seguir procedimentos já estabelecidos e reconhecidos como corretos. Outras estratégias, como profissionalizar as

operações (6 ocorrências) e padronizar novos modelos (9 ocorrências), aparecem de forma menos expressiva, mostrando esforços adicionais de padronização e inovação controlada. A estratégia persistir não foi registrada, sugerindo menor ênfase em práticas de continuidade isoladas.

Como exemplo de ocorrência que indica uma categoria voltada ao ganho da legitimidade, com estratégia cognitiva, destaca-se trecho do Relatório da Administração do ano de 2015: “Diversas unidades operacionais da Petrobras foram certificadas pela ISO 14001 e OHSAS 18001, reforçando o compromisso da companhia com práticas reconhecidas internacionalmente em gestão ambiental e saúde ocupacional.” (PETROBRAS, 2015, p. 17). Nesse trecho a organização procurou alinhar suas ações à geração de valor tangível e ao fortalecimento de sua imagem perante os *stakeholders*. Este exemplo evidencia a busca da organização pela conformidade com normas e padrões amplamente aceitos, por meio da dinâmica comportamental “buscar certificação”.

No caso das estratégias para manter legitimidade, observa-se que a organização utilizou prioritariamente a prática de visar clareza (26 ocorrências), enfatizando a comunicação transparente e compreensível junto aos stakeholders. Também se destacam registros de estocar conexões (11 ocorrências), mostrando um esforço em consolidar relacionamentos institucionais que reforcem a aceitação das práticas corporativas. Outras estratégias, como profissionalizar as operações e popularizar novos modelos, tiveram participação pontual.

Em relação às estratégias de recuperar legitimidade, verifica-se que a organização buscou explicar suas ações (11 ocorrências) e adotar medidas corretivas, como reconfigurar (9 ocorrências), diante de situações críticas ou questionamentos externos. A comunicação honesta (10 registros) também aparece como recurso relevante, permitindo restabelecer a confiança dos públicos e reforçar a percepção de transparência. Estratégias como rejeitar foram pouco utilizadas, indicando uma preferência por respostas construtivas e explicativas frente a desafios.

De forma geral, os resultados indicam que a legitimação cognitiva esteve centrada na formalização, padronização e clareza das ações, visando tornar as práticas organizacionais compreensíveis e socialmente aceitas, além de fortalecer a percepção de profissionalismo e previsibilidade da empresa perante seus públicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar as estratégias utilizadas pela Petrobras para recuperar sua legitimidade social após os escândalos de corrupção relacionados com a Operação Lava Jato, considerando-se o modelo de análise proposto por Suchman (1995). Buscou-se compreender de que maneira a empresa, após a grave crise de reputação, estruturou seus esforços para reconstruir a confiança de seus públicos de interesse e restabelecer sua imagem perante a sociedade. A análise foi conduzida a partir dos Relatórios da Administração referentes ao período de 2013 a 2016, período que abrange tanto o momento anterior à crise quanto os anos subsequentes à sua exposição.

A análise comparativa dos relatórios demonstra uma ampliação significativa das estratégias de legitimidade utilizadas pela Petrobras após os escândalos da Operação Lava Jato. No período anterior à crise, foram identificadas 198 ocorrências, enquanto no período posterior esse número aumentou para 422, representando um crescimento de aproximadamente 113%. As estratégias pragmáticas continuaram predominando, passando de 100 para 133 registros, 33% de aumento, o que reforça o foco da empresa em resultados concretos e no restabelecimento da confiança por meio de medidas voltadas à eficiência e à recuperação financeira.

No entanto, o avanço mais expressivo ocorreu nas estratégias cognitivas, que passaram de 45 para 161 ocorrências, um salto de cerca de 258%, indicando um esforço da companhia

em institucionalizar novas práticas, padronizar processos e reafirmar sua credibilidade técnica. As estratégias morais também apresentaram crescimento relevante, subindo de 53 para 128 registros, 141% de aumento, evidenciando a tentativa da Petrobras de reconstruir sua imagem a partir de valores éticos e de responsabilidade social.

Com base na análise documental, observou-se que a Petrobras adotou diferentes categorias de legitimação — ganhar, manter e recuperar — de acordo com as três estratégias de legitimidade organizacional propostas por Suchman: pragmática, moral e cognitiva. Os resultados revelaram que a companhia empregou mais estratégias de natureza pragmática, voltadas à produção de resultados, à construção de reputação e à manutenção da confiança de seus *stakeholders*. Tais ações buscaram demonstrar eficiência operacional e compromisso com o retorno econômico, evidenciando que, mesmo em meio à crise, a empresa procurou manter o apoio de investidores, clientes e demais públicos estratégicos.

No campo da legitimidade moral, constatou-se o predomínio das estratégias voltadas à reconfiguração organizacional, especialmente nos anos de 2015 e 2016, com 48 e 16 ocorrências, respectivamente. A companhia adotou medidas de revisão de práticas, substituição de processos e implementação de mecanismos de integridade, buscando alinhar-se a padrões éticos e de governança mais rigorosos. Essa conduta demonstra um esforço não apenas de resposta às críticas, mas de transformação estrutural, sinalizando a tentativa de reconectar a imagem corporativa aos valores de transparência, responsabilidade e ética pública. As evidências de comunicação oficial e monitoramento da responsabilidade reforçam a intenção da Petrobras em restabelecer sua credibilidade perante a sociedade.

Já a legitimidade cognitiva mostrou-se essencial para consolidar a recuperação da imagem institucional. Foram identificadas estratégias de formalização e padronização das operações, que expressam o empenho da empresa em demonstrar conformidade com normas reconhecidas e procedimentos transparentes. Ao enfatizar certificações, relatórios auditados e a institucionalização de novos modelos de gestão, a Petrobras procurou reconstruir a percepção de previsibilidade e normalidade em suas atividades, aspecto fundamental para que a organização voltasse a ser vista como legítima dentro de seu ambiente institucional.

Os resultados evidenciaram mudanças marcantes nas estratégias de legitimidade adotadas pela Petrobras antes e depois do escândalo. No período anterior à crise, as ações predominaram na busca por ganho de legitimidade junto ao mercado e stakeholders, com esforços concentrados em iniciativas de demonstração de sucesso, conquista de consolidação e produção de resultados tangíveis. Após o escândalo, observa-se uma reorientação significativa das estratégias: aumentou as ações voltadas à manutenção e à recuperação da legitimidade, como o reforço da transparência, a proteção da confiança institucional e o alinhamento das operações a padrões internacionais de governança e *compliance*. Os dados quantitativos e qualitativos estudados apontam, assim, que a crise teve impacto direto e profundo sobre as práticas e prioridades estratégicas da Petrobras, promovendo ajustes que marcaram uma nova fase para a organização, mais voltada à gestão de riscos e à restauração da proteção institucional.

Conclui-se, portanto, que as estratégias de legitimação utilizadas pela Petrobras refletem um esforço coordenado para superar uma das maiores crises de reputação da história corporativa brasileira. A análise demonstra que a empresa priorizou ações de reconfiguração, transparência e institucionalização de práticas, sinalizando que a legitimação organizacional, em contextos de crise, exige não apenas respostas imediatas, mas também a consolidação de mudanças duradouras. A adoção de medidas corretivas, aliada à comunicação consistente e à busca por certificações e padronizações, contribuiu para reconstruir a confiança dos *stakeholders* e reforçar a imagem de responsabilidade e comprometimento da empresa.

Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas ampliem a investigação da legitimidade organizacional em empresas de capital aberto, especialmente no contexto brasileiro, onde escândalos corporativos têm impacto direto sobre a confiança social e a estabilidade econômica.

Estudos comparativos entre diferentes setores poderiam contribuir para compreender como as organizações moldam suas estratégias de legitimação diante de crises reputacionais. Ademais, pesquisas longitudinais poderiam analisar se as medidas implementadas pela Petrobras, após a Operação Lava Jato, consolidaram-se como práticas permanentes de governança e transparência, assegurando a manutenção da legitimidade conquistada ao longo dos anos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, José Célio Silveira; FARIAS, Luana das Graças Queiroz de; GOMES, Sônia Maria Silva. **Estratégias de Legitimidade de Suchman evidenciadas pelas empresas brasileiras destinatárias do pedido do carbon disclosure project**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 10, núm. Esp. 5, pp. 1-13, 2016

ASHFORTH, B. E.; GIBBS, B. W. **The double-edge of organizational legitimation**. Organization Science, v. 1, n. 2, p. 177–194, 1990.

BARBOZA, Márcia Noll. O combate à corrupção no mundo contemporâneo e o papel do Ministério Público no Brasil. **Brasília: Ministério Público Federal**, p. 3, 2006.

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 – Rio de Janeiro, 47(4): 849-875, jul/ago. 2013

BORINI, Felipe Mendes; GRISI, Fernando Correa. A corrupção no ambiente de negócios: survey com as micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 44, n. 2, p. 102-117, 2009.

CASAGRANDE, Rodrigo Moreira; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Convergências teóricas entre a governança corporativa e a sustentabilidade sob a perspectiva da legitimidade. **Revista de Gestão Social e Ambiental-RGSA, São Paulo**, v. 9, n. 2, p. 88-101, 2015.

CORREA, Juliane Campoe; GONÇALVES, Marguit Neumann; MORAES, Romildo de Oliveira. Disclosure ambiental das companhias do setor petróleo, gás e biocombustíveis listadas na BM&FBOVESPA: Uma análise à luz da teoria da legitimidade. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, 4(3), 139-154, 2015.

DIAS FILHO, J. M. A. Pesquisa Qualitativa sob a Perspectiva da Teoria da Legitimidade: uma alternativa para explicar e predizer políticas de evidenciação contábil. **Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 9, n. 1, p.72-86, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/13370/a-pesquisa-qualitativa-sob-a-perspectivada-teoriada-legitimidade--uma-alternativa-para-explicar-e-predizer-politicas-de-evidenciacao-contabil>>. Acesso em: 09 mar. 2025.

FANK, Odir Luiz; BEUREN, Ilse Maria. Evidenciação das estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995) nos relatórios da administração da Petrobrás. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 10, p. 25-47, 2010.

LAMES, Edilei Rodrigues. **Conceitos de contabilidade e suas relações com a estrutura conceitual básica, com a formação docente e rendimento discente**. 2019. 244 f. Tese

(Doutorado em Ciências Contábeis) –Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil, 2019.

LEMOS, Viviane da Silva. KLUG, Yuri Schleich. CRUZ, Ana Paula Capuano. BARBOSA, Marco Aurélio Gomes. Conservadorismo Contábil na Legitimação das Empresas de Capital Aberto do setor de Minério no Brasil. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte v. 30, n. 2, p. 113-142, 2019.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria. **Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica**. Organizações & Sociedade, v. 4, n. 7, p. 97-114, 1996.

MACHADO, D. P.; OTT, E. Gerenciando a legitimação social por meio da evidenciação social ambiental: um estudo à luz da teoria da legitimidade. VIII Congresso Anpcont. Rio de Janeiro. 2015. Disponível em: <<https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/4779/2956>>. Acesso: 09 mar. 2025.

MACHADO, Daiane Pias; OTT, Ernani. **Estratégias de Legitimação Social empregadas na evidenciação ambiental: um estudo à luz da Teoria da Legitimidade**. Revista Universo Contábil. Blumenau, v. 11, n. 1, p. 136-156, jan./mar. 2015

MACHADO, D. P. **A evidenciação ambiental como instrumento de gestão da legitimidade social em empresas brasileiras de capital aberto**. 2014. 105 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo, 2014.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. (2017). **Caso Lava Jato**. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato>>. Acesso em 09 de fev. de 2025.

NEVES, Miriam Asmar. **Prevenção e combate à lavagem de dinheiro em instituições financeiras-A importância da atuação da auditoria interna**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) –Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, p. 213. 2003.

PADULA, Ana Julia Akaishi; ALBUQUERQUE, Pedro Henrique Melo. Corrupção governamental no mercado de capitais: Um estudo acerca da operação Lava Jato. **Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 4, p. 405-417, 2018.

Petrobras – Petróleo Brasileiro S.A. **Relatório da Administração**: exercício de 2015. Rio de Janeiro: Petrobras, 2016. Disponível em: <https://www.petrobras.com.br>. Acesso em: 02 set. 2025.

SANCOVSCHI, Moacir. SILVA, Adolfo Henrique Coutinho. Evidenciação social corporativa: estudo de caso da empresa Petróleo Brasileiro SA. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**. Rio de Janeiro. v. 1, n. 1, 2006.

SILVA, Aline Moura Costa; BRAGA, Eliane Cortes; DA COSTA LAURENCEL, Luiz. A corrupção em uma abordagem econômico-contábil e o auxílio da auditoria como ferramenta de combate. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 20, n. 1, p. 95-117, 2009.

SODRÉ, Antônio Carlos de Azevedo; ALVES, Maria Fernanda Colaço. Relação entre emendas parlamentares e corrupção municipal no Brasil: estudo dos relatórios do programa de fiscalização da Controladoria-Geral da União. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 3, p. 414-433, 2010.

SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of management review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

VILELA, Eunice Henriques Pereira et al. A Petrobras após os escândalos de corrupção da operação Lava-Jato: uma análise do valor da empresa até 2016. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 7, n. 3, p. 09-26, 2018.

WINK, Priscila Karla da Silva; VASCONCELOS, Ana Lúcia Fontes de Souza; LAGIOIA, Umbelina Cravo Teixeira; NOSSA Valcemiro. Reação aos acidentes ambientais: um estudo em uma mineradora no mercado brasileiro. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 12, n. 1, p. 52-67, 2015.