

Análise das Estratégias de Recuperação da Legitimidade Social da Petrobrás adotadas após os Episódios Recentes de Corrupção

Analysis of the Social Legitimacy Recovery Strategies of Petrobras adopted after Recent Corruption Episodes

Carla Alves Furio

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Paranaense – UNIPAR
carla.furio@edu.unipar.br – (44) 99969-6011

Nayara Lopes Giomo

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Paranaense – UNIPAR
nayara.giomo@edu.unipar.br – (44) 99908-7683

José Luiz Borsatto Junior

Doutorando em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP
Mestre em Contabilidade pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE
Professor Adjunto da Universidade Paranaense – UNIPAR
joseborsatto@prof.unipar.br – (44) 99946-7428

Resumo: Este estudo aborda as estratégias de recuperação de legitimidade social da Petrobrás, adotadas após o envolvimento em escândalo de corrupção. Assim, objetivou-se compreender como a Petrobrás tem buscado recuperar sua legitimidade social após tais eventos de corrupção. Realizou-se análise de conteúdo temática e empregaram-se as categorias aberta, axial e seletiva para a análise das divulgações obrigatórias e voluntárias da companhia. Identificou-se a articulação de diversas práticas ilícitas que compuseram o “ecossistema” de corrupção da empresa: formação de cartel, lavagem de dinheiro, pagamentos indevidos, tráfico de informações, fraudes e suborno. Em decorrência disso, constatou-se que a Petrobrás tem buscado recuperar a sua legitimidade por meio de iniciativas de cunho moral, pragmático e cognitivo. Concretamente, a empresa rejeitou o envolvimento com corrupção, criou monitores para acompanhar as mudanças, justificou-se em relação ao ocorrido, reuiu práticas, reconfigurou sua estrutura organizacional, especialmente a governança corporativa, tem se explicado ao longo do tempo e reuiu diversas práticas. Ademais, os resultados destacam o papel das divulgações voluntárias na recuperação da legitimidade da companhia. Conclui-se que a Petrobrás tem empregado várias estratégias para recuperar a sua legitimidade. Isso suscitou mudanças organizacionais, comportamentais e na governança da companhia no sentido de se inibir novos envolvimento com atividades ilícitas ligadas à corrupção. Contudo, salienta-se que as investigações ainda estão em curso e que, eventualmente, a empresa terá que se posicionar novamente sobre essa matéria.

Palavras-chave: Teoria da Legitimidade; Petrobrás; Corrupção; Fraude; Divulgações Voluntárias.

Abstract: This study addresses Petrobras' social legitimacy recovery strategies, adopted after being involved in a corruption scandal. Thus, the objective was to understand how Petrobras has sought to recover its social legitimacy after such events of corruption. Thematic content analysis was carried out and the open, axial and selective categories were used to analyze the company's mandatory and voluntary disclosures. The articulation of several illicit practices that made up the company's “ecosystem” of corruption was identified: cartel formation, money laundering, undue payments, information trafficking, fraud and bribery. As a result, it was found that Petrobrás has sought to regain its legitimacy through initiatives of a moral, pragmatic

and cognitive nature. Specifically, the company rejected involvement with corruption, created monitors to monitor changes, justified itself in relation to what happened, reviewed practices, reconfigured its organizational structure, especially corporate governance, has explained itself over time and reviewed several practices. Furthermore, the results highlight the role of voluntary disclosures in restoring the company's legitimacy. It is concluded that Petrobras has used several strategies to regain its legitimacy. This led to organizational, behavioral and governance changes in the company in order to inhibit new involvement with illegal activities linked to corruption. However, it should be noted that the investigations are still ongoing and that, eventually, the company will have to take a stand on this matter again.

Keywords: Legitimacy Theory; Petrobras; Corruption; Fraud; Disclosure.

1 INTRODUÇÃO

As divulgações empresariais têm passado por avanços ultimamente, no sentido de incluir às informações comumente divulgadas, as ligadas ao desempenho, informações sobre a gestão, estratégia, posição diante do meio ambiente e outras externalidades, um olhar voltado para o futuro e à perpetuidade das companhias (GELBCKE; SANTOS; IUDÍCIBUS; MARTINS, 2018). Tal postura também remete à imagem que a empresa gostaria de passar para os *stakeholders* e para a sociedade de modo geral.

No âmbito organizacional a imagem de uma determinada empresa pode ser reconhecida como legitimidade social, que é o comportamento da empresa, em relação a uma sociedade regida de crenças e normas, e a aceitação de suas atividades (LEMOS; KLUG; CRUZ; BARBOSA; 2019).

Dessa forma, as empresas se empenham na busca por legitimidade social de diversas formas, em busca de aceitação, o que reflete em sua própria sobrevivência. Uma das formas mais comuns utilizadas pelas empresas para legitimar-se são as divulgações de informações, que podem ser obrigatórias ou voluntárias. Assim, a evidenciação de informações é utilizada para transmitir a ideia de transparência das atividades da organização (SANCOVSCHI; SILVA, 2006).

A Teoria da Legitimidade tem como premissa a existência de um contrato social entre a empresa e a sociedade, e que a empresa precisa seguir em conformidade com as normas e crenças dessa sociedade para que suas atividades sejam aceitas (FERREIRA; SILVA; O'DONAVAN 2002). Alguns acontecimentos podem prejudicar a imagem da organização. Eventos negativos como acidentes ambientais, escândalos de corrupção, envolvimento com fraudes, ou outras práticas questionáveis podem ocasionar a perda de legitimidade da empresa. Fraudes e escândalos de corrupção em organizações, públicas e privadas, têm gerado bastante interesse nos últimos anos, e, concomitantemente, a sociedade tem pressionado essas organizações por uma postura ética em suas atividades. Além disso, estudos relacionados à corrupção nas organizações têm ocorrido com mais frequência (ARAÚJO; SOEIRO; MATOS; BAUTISTA, 2020; MARAGNO; KNUPP; BORBA, 2019; MIARI; MESQUITA; PARDINI, 2015), o que denota o nosso espírito da época.

A corrupção prejudica a imagem da empresa de modo geral, além de enfraquecer a qualidade da informação contábil, destacadamente a fidedignidade das informações contábeis (LAMES, 2019), que é um dos meios mais utilizados para comunicação com seus *stakeholders* (SANTOS; TAKAMATSU, 2018). Sendo assim, as empresas precisam transparecer seus resultados, suas atividades e seus objetivos de forma fidedigna para que possam garantir essa qualidade informacional. Nesse sentido, entende-se que além dos reflexos negativos no resultado e na legitimidade da empresa, fraudes como a corrupção também promovem distorções contábeis relevantes, o que dificulta o julgamento dos usuários das demonstrações financeiras.

Desse modo, caso algum evento ligado a fraudes ou corrupção ocorra, a empresa envolvida busca meios de recuperar sua legitimidade, para se justificar perante a sociedade de eventos negativos (FERREIRA; SILVA; MACHADO, 2012), com o intento de preservar a sua imagem e aceitação. Apesar do impacto que atividades ilícitas causam na legitimidade social de empresas, ainda não foi abordado na literatura da área no país. Por outro lado, estudos voltados para a degradação ambiental têm sido amplamente divulgados e discutidos. E como evidência empírica relevante, Wink, Vasconcelos, Lagioia, Kato e Nossa (2015), concluem que diante de acidentes ambientais e eventos negativos, as empresas tendem a aumentar divulgações do âmbito socioambiental.

Quando se trata de corrupção, o caso da Petrobrás é emblemático. Em 2014 a companhia foi alvo da Operação Lava Jato, que tinha objetivo de investigar escândalos de corrupção, desvio e lavagem de dinheiro proveniente de recursos públicos (PADULA; ALBUQUERQUE, 2018). De acordo com o Ministério Público Federal (2017), a Petrobrás se envolveu em atividades ilícitas como contratos indevidos com empreiteiras por meio de licitações irregulares para desvio de dinheiro. Isso ocasionou grande desvalorização do preço de suas ações, e o impacto das atividades relacionadas à corrupção começaram a ser divulgadas em suas demonstrações contábeis a partir do primeiro trimestre de 2015.

Trata-se de um caso de vulto que provocou grandes prejuízos financeiros e de imagem para a companhia, o que inclui o desgaste de sua legitimidade social. Entretanto, a literatura sobre Teoria da Legitimidade carece de estudos sobre essa temática.

Observam-se na literatura estudos que abordam a Teoria da Legitimidade principalmente discutindo sobre a manutenção da legitimidade (FANK; BEUREN, 2010; FERREIRA; SILVA, MACHADO, 2012; BEUREN; GUBIANI; SOARES, 2013; MOREIRA; GOMES; DIAS, CONCEIÇÃO, 2014; CORREA; GONÇALVES; MORAES, 2015). Entretanto, as discussões sobre ganhar e recuperar legitimidade são mais incipientes (PEREIRA; BRUNI; DIAS, 2010; MACHADO; OTT, 2015; LEMOS et. al., 2019; WINK; VASCONCELOS; LAGIOIA, KATO; NOSSA, 2015).

Quanto aos estudos que versam sobre a recuperação da legitimidade, nota-se que apenas situações que envolvem acidentes ambientais foram investigadas (LEMOS, et. al., 2019; WINK, et. al., 2015). Além disso, independentemente da forma de legitimação, os estudos encontrados preponderam sobre questões voltadas às ações e omissões de empresas em relação ao meio ambiente. Com isso, reconhece-se uma oportunidade de pesquisa, devido a insuficiência de estudos baseados na Teoria da Legitimidade que relacionem a recuperação da legitimidade social e envolvimento em fraudes e crimes financeiros.

A partir desse contexto, a Petrobrás teve sua imagem afetada e, conseqüentemente, a perda da sua legitimidade perante os *stakeholders* e o público geral. Do mesmo modo, nota-se uma mudança na postura da empresa, pois há preocupação em evidenciar suas ações e justificar-se diante das acusações de envolvimento em escândalos de corrupção, tornando-se assim, um objeto de estudo desta pesquisa. Com isso, chegou-se ao seguinte problema de pesquisa: como a Petrobrás tem buscado recuperar a sua legitimidade social após escândalos de corrupção ocorridos na organização?

Para se responder tal questionamento, o objetivo deste estudo consiste em **compreender como a Petrobrás tem buscado recuperar sua legitimidade social após os escândalos de corrupção tornados públicos pela Operação Lava-Jato**. Para tanto, utilizou-se a tipologia de Suchman (1995) para se analisar as divulgações obrigatórias e voluntárias da companhia referentes a 2014 a 2019 por meio de análise de conteúdo temática (BARDIN, 2016) e pela utilização das categorias aberta, axial e seletiva de Denzin e Lincoln (2006).

O presente estudo contribui para com a Teoria da Legitimidade, dado que analisa as estratégias e ações implementadas diante de eventos negativos, como fraudes, atividades ilícitas, corrupção, lavagem de dinheiro, entre outros. Contribui, também, pois o contexto

estudado evidencia como uma empresa busca recuperar a legitimidade após tais eventos negativos. Acrescenta, ainda, a estudos anteriores (PEREIRA; BRUNI; DIAS, 2010; FANK; BEUREN, 2010; FERREIRA; SILVA; MACHADO, 2012; WINK, et. al., 2015; LEMOS, et. al., 2019), que enfocam predominantemente a recuperação da legitimidade social das empresas após a ocorrência de acidentes ambientais provocados por empresas. Ademais, outra contribuição para a literatura é a de abordar uma série de fatores ilícitos que constituíram o ecossistema de corrupção da Petrobrás.

Além desta introdução, o trabalho possui outras quatro seções. A fundamentação teórica aborda a literatura sobre a Teoria da Legitimidade e crimes financeiros. Na sequência têm-se o delineamento metodológico, em que se detalha a construção metodológica da pesquisa. A quarta seção traz a análise e interpretação dos dados. Por fim, quinta seção, tem-se as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Teoria da Legitimidade

O sucesso de uma empresa vai muito além dos produtos e serviços que são oferecidos. A sociedade, frequentemente, exige um posicionamento das empresas perante a suas ações, também nos âmbitos social e ambiental. Essa exigência se relaciona diretamente com a legitimidade da empresa, ou seja, a aceitação de uma empresa pela sociedade, considerando suas normas, crenças e valores morais (SUCHMAN, 1995), como uma empresa precisa da sociedade para continuar operando, se desenvolvendo e gerando lucro, a aceitação é imprescindível.

Legitimidade é um conceito disperso que possui várias nuances (BAKARAT; FREITAS; BOAVENTURA; MACLENNAN, 2016). No âmbito organizacional, Suchman (1995) afirma que legitimidade é a percepção de atitudes da organização que são desejáveis perante certa sociedade. Contemporaneamente Lemos et al. (2019) conceituam legitimidade como a ação da empresa de expor suas práticas de forma transparente para determinada sociedade, de forma a ser considerada aceita e legítima.

Nesse contexto, a Teoria da Legitimidade, conforme O'Donovan (2002), é fundamentada na ideia de que a empresa opera sob um “contrato” com a sociedade, e para ser aceita no mercado e continuar extraindo recursos do meio ambiente, deve manter ações positivas que sejam socialmente aceitas. A sociedade precisa querer que a organização exista e, para isso, a organização necessita demonstrar aos seus *stakeholders*, que são dignas de tal apoio (Lemos, et. al. 2019).

Machado e Ott (2015) acrescentam que quando uma empresa não está em conformidade com as expectativas da sociedade, pode haver uma redução na demanda dos produtos e serviços oferecidos. Dessa forma, com a redução ou mesmo a eliminação da demanda, entende-se que o rompimento do contrato seria possível e a empresa enfrentaria problemas com aceitação.

As organizações sofrem pressão interna e externa em relação ao meio social. Há uma cobrança por parte da sociedade em relação aos impactos causados, não apenas de cunho ambiental, mas também impactos sociais como ética, desemprego, corrupção, discriminação e desigualdade (KOPROWSKI; NARDIN; RIZZI; MAZZIONI; MOURA, 2019). Dessa forma, faz-se necessário para as empresas impor a transparência de suas ações para que possa legitimar-se e garantir a sobrevivência no mercado.

Uma das maneiras mais comuns de obter legitimidade é através das evidenciações, voluntárias ou obrigatórias, de cunho ambiental ou financeiro. De acordo com Sancovschi e Silva (2006), a evidenciação social voluntária pode ser um meio ideal para a organização legitimar seu comportamento, principalmente quando seus objetivos são questionados.

Algumas empresas utilizam a evidenciação social como forma de respostas a crises, para conseguirem recuperar a legitimidade, esclarecendo e até mesmo se desculpando por atos que

não estavam de acordo com a sociedade (FERREIRA; SILVA; MACHADO, 2012). Ademais, a Teoria da Legitimidade é a teoria mais adequada que apresenta fundamentos para explicar a divulgações voluntárias das empresas (EUGÊNIO, 2010). Nesse sentido, entende-se que as divulgações não obrigatórias remetem a um interesse específico por legitimidade social, visto que as informações contidas, por exemplo, no Relato Integrado ou no Relatório de Sustentabilidade, enfatizam aspectos como cultura organizacional, gestão de pessoas, relações com fornecedores e clientes, políticas de sustentabilidade, dentre outros.

O estudo seminal de Suchman (1995) apresenta três desafios que as organizações encontram na busca por legitimidade: ganhar, manter ou recuperar legitimidade, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Estratégias de legitimidade

Formas de Legitimidade	Ganhar Legitimidade	Manter Legitimidade	Recuperar Legitimidade
Geral	Conformidade com o meio ambiente	Perceber a mudanças	Normalizar
	Selecionar ambiente	Favorecer as realizações: Monitorar operações Comunicar-se habilmente Estocar legitimidade	Reestruturar
	Manipular o ambiente		Resolver com tranquilidade
Pragmática	Adaptar-se às exigências: - Responder às necessidades - Cooptar integrantes - Construir reputação	Monitorar interesses: - Consultar a opinião de líderes	Rejeitar
	Selecionar mercados: Localizar públicos amistosos Recrutar cooperadores amistosos	Favorecer trocas: Monitorar confiabilidade Comunicar-se honestamente Estocar confiança	Criar monitores
	Anunciar: - Anunciar produto - Anunciar imagem		
Moral	Adaptar-se aos ideais: Produzir resultados adequados Incorporar-se a instituições Oferecer demonstrações simbólicas	Monitorar ética: Consultar categorias profissionais	Desculpar-se Justificar-se
	Selecionar o domínio: Definir as metas	Favorecer a boa conduta: Monitorar a responsabilidade Comunicar-se oficialmente Estocar opinião favorável	Desassociar: Substituir pessoal Rever as práticas Reconfigurar
	Persuadir: Demonstrar sucesso Fazer proselitismo		
Cognitiva	Adaptar-se aos modelos: Reproduzir normas Formalizar operações - Profissionalizar operações	Monitorar perspectivas: Consultar aqueles que têm dúvidas	Explicar
	Selecionar rótulos: Buscar certificação	Proteger hipóteses: Visar clareza Falar pontualmente Estocar conexões	
	Institucionalizar: Persistir Popularizar novos modelos Padronizar novos modelos		

Fonte: Adaptado de Suchman (1995); Beuren, Gubiani e Soares (2009, p.859-860).

Nota-se, no Quadro 1, diversas estratégias para cada forma de legitimidade. Ganhar legitimidade pode ser uma tarefa difícil para a organização, em regra ocorre quando a empresa quer lançar um novo modelo de negócio no mercado, algo novo. Já manter a legitimidade pode ser mais fácil, pelo fato de haver um conhecimento sobre as intenções da empresa. Recuperar a legitimidade pode ser tão difícil quanto ganhá-la, pois geralmente é uma reação a um problema ou crise momentânea na organização (SUCHMAN, 1995).

O autor, ainda, define quatro formas de legitimidade: geral, moral, pragmática e cognitiva. Legitimidade geral é baseada na percepção de observar o ambiente que a empresa atua e suas mudanças, assim melhorando suas ações conforme tal evolução. A legitimidade moral está relacionada com a ética da organização e consiste na ideia que tal ação é “coisa certa a se fazer”. Legitimidade pragmática é a resposta imediata da organização aos interesses do seu público alvo, e funciona como uma troca de apoio. Já a legitimidade cognitiva baseia-se na premissa de que a organização é aceita conforme conceitos culturais e mediante a compreensão social (SUCHMAN, 1995).

O Quadro 2 reúne alguns estudos que abordam as formas de legitimidade.

Quadro 2 – Estudos baseados na teoria da legitimidade

Formas de Legitimidade	Principais resultados e contribuições	Autores
Ganhar Legitimidade	Estudo que analisou 30 empresas brasileiras de capital aberto, demonstrou que as empresas estão em busca de ganhar legitimidade, equilibrando de forma pragmática, moral e cognitiva por meio de seus relatórios.	Machado, Ott (2015).
	Comparação de empresas de indústrias ambientalmente sensíveis e empresas de indústria não ambientalmente sensíveis concluiu que empresas ambientalmente sensíveis divulgam mais informações e evidenciam tais informações não apenas para tomada de decisão de seus usuários, mas para garantir legitimidade.	Pereira, Bruni e Dias (2010).
Manter Legitimidade	Estudo de empresas do setor Eletronuclear evidenciou que há busca em manter a legitimidade devido ao acidente ocorrido em Fukushima, Japão.	Ferreira, Silva e Machado (2012).
	Estudo que objetiva análise das evidenciações da Petrobrás, demonstrou certa preocupação da empresa em manter sua legitimidade, por conta de um acidente ambiental ocorrido.	Fank e Beuren (2010).
	Estudo que explorou as divulgações de 5 empresas do setor de Petróleo, Gás e Biocombustíveis constatou que há uma constante busca em manter legitimidade, pois são empresas ambientalmente sensíveis, além disso, constatou-se que as empresas divulgam apenas informações que sejam favoráveis à sua imagem.	Correa, Gonçalves e Moraes (2015).
	Estudo baseado na tipologia de Suchman (1995), que analisou empresas do setor de Energia Elétrica do Brasil e apontou que as empresas procuram manter sua legitimidade já adquirida, sofrendo fortes pressões do público.	Beuren, Gubiani e Soares (2013).
	Estudo em empresa do Setor de Energia Elétrica do Brasil que concluiu que os fatores de divulgação socioambientais são preocupações com a própria imagem e legitimidade	Moreira, Gomes, Dias e Conceição (2014).
Recuperar Legitimidade	Pesquisa documental em relatórios da Samarco apontou a busca por recuperação da legitimidade, dado ao incidente ocorrido em 2015, no rompimento da barragem, afetando outras empresas do mesmo setor de atuação	Lemos, et. al. (2019).
	Pesquisa em mineradora brasileira que constatou a procura por recuperar sua legitimidade após um acidente ambiental, concluiu que as empresas tendem a mudar e reforçar seus discursos relacionados a informações negativas.	Wink, Vasconcelos, Lagioia, Kato e Nossa (2015)

Fonte: Elaborado pelos autores.

O estudo de Machado e Ott (2015), sobre a obtenção, manutenção e recuperação da legitimidade e divulgações voluntárias, aponta que, para as empresas estudadas, ganhar legitimidade é o principal desafio das. Indica, também, a existência de um equilíbrio entre as formas pragmática, moral e cognitiva, demonstrando que há intenção por parte das companhias de envolver a sociedade em suas ações, demonstrar transparência e passar uma boa imagem, por meio de divulgações voluntárias.

Pereira, Bruni e Dias (2010) compararam empresas de indústria ambientalmente sensíveis e empresas de indústria não ambientalmente sensíveis, e constataram que empresas de alto impacto ambiental tendem a divulgar mais informações ambientais, devido à preocupação com a legitimidade da empresa.

Beuren, Gubiani e Soares (2013) identificaram as estratégias de Suchman em evidências de empresas públicas do setor de energia elétrica do Brasil e concluíram que as empresas estão em busca manter sua legitimidade, pois as empresas desse setor estão sujeitas a pressões públicas devido às características do próprio setor e da forma de se fazer negócio dessas organizações.

O estudo de Moreira, et. al. (2014) analisou 5 das 10 maiores empresas do setor de energia elétrica do país. Os autores concluíram que os fatores de divulgações socioambientais das empresas são inteiramente relacionados com a legitimidade, visto a preocupação com a imagem e reputação, além da preocupação com suas ações e a competitividade empresarial, que são fatores determinantes para permanência no mercado financeiro.

Conforme mencionado no Quadro 3, Lemos, et. al. (2019) objetivaram analisar a possível recuperação de legitimidade da empresa Samarco, que se envolveu em um acidente ambiental após o rompimento da Barragem de Fundão em 2015. Tal acontecimento trouxe muitos prejuízos para a empresa, que está inoperante até a data desta pesquisa, inclusive a perda da sua legitimidade, pois os danos ocasionados pelo acidente foram tanto ambientais, quanto sociais, afetando também empresas do mesmo setor, mineração de ferro.

A pesquisa de Wink, et. al. (2015), assim como de Lemos et. al. (2019), analisou uma mineradora brasileira e concluiu que o comportamento da empresa mudou após um acidente ambiental. Os autores constataram a busca por recuperar a legitimidade e a procura por mudar e reforçar as informações sobre a preocupação ambiental.

Especificamente sobre a Petrobrás, tem-se a pesquisa de Fank e Beuren (2010), que analisou relatórios da companhia, para identificar suas estratégias de ganhar, manter ou recuperar sua legitimidade, durante o período analisado, que abarca um acidente ambiental provocado pela ela empresa. Com isso foi possível identificar que a Petrobrás possuía preocupação com a sua legitimidade social, pois o referido acidente ameaçou até mesmo a legitimidade da maior empresa do país.

Corroborando com a pesquisa de Fank e Beuren (2010), Correa, Gonçalves e Moraes (2015) exploraram divulgações de empresas do setor de Petróleo, Gás e Biocombustíveis listadas na B3, e constatam que as empresas ambientalmente sensíveis promovem iniciativas constantes para manter sua legitimidade, além de concluir que as empresas divulgam apenas informações que são favoráveis à sua imagem e para *stakeholders* específicos, geralmente ligados ao mercado financeiro, para garantir sua permanência no mercado.

Embora tais estudos possibilitem a compreensão de como as empresas se portam diante de acontecimentos positivos e negativos que podem afetar sua imagem. Nota-se que o aspecto ambiental é predominante. Ao se considerar a legitimidade organizacional, especialmente nos tempos atuais, entende-se a legitimidade relaciona-se a outras questões além daquelas de cunho ambiental, por exemplo questões como corrupção, ética nos negócios, governança corporativa, entre outros (CASAGRANDE; LAVARDA,2015).

Nesse contexto, considera-se que as práticas e crimes relacionados a corrupção envolvem uma série de fatores pertinentes que podem afetar a legitimidade social de empresas, conforme abordado na próxima subseção.

2.2 Crimes Financeiros: Corrupção e Lavagem de Dinheiro

A corrupção é tida como um ato ilícito ou imoral, praticado por algum indivíduo, para benefício próprio ou de terceiros (SILVA; BRAGA; LAURENCEL, 2009). A corrupção é um tema que tem sido abordado com relativa frequência na atualidade, porém trata-se de um problema que ocorre há muitos anos no Brasil. Segundo Barboza (2006), desde os primórdios a corrupção avança paralelamente ao crescimento do país.

Conforme o Índice de Percepção da Corrupção (IPC) gerenciado pela ONG Transparência Internacional, o Brasil é um dos países com o mais alto grau de corrupção em termos globais. Conforme o site oficial da ONG, a escala do IPC é mensurada de 0 a 100, em que 0 indica que o país é altamente corrupto e quanto mais próximo de 100, mais íntegro. Em 2019 o Brasil ocupou 106º lugar no ranking, com uma pontuação de 35/100, considerado um país altamente corrupto (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2019).

As condutas que envolvem corrupção acontecem no meio político, em empresas estatais ou até mesmo no próprio poder público. O art. 333 do Código Penal, classifica corrupção ativa como crime e conceitua como “oferecer ou prometer vantagem indevida a funcionário público, para determiná-lo a praticar, omitir ou retardar ato de ofício” (BRASIL, 1940).

Em se tratando de ambiente de negócios, práticas e fatores de corrupção envolvem ações relacionadas a suborno, roubo, sonegação, tráfico de informação, pirataria, concorrência desleal, propina e fraude (BORINI; GRISI, 2009). Em relação ao setor público, tais crimes comumente são realizados por compras sem licitação, falta de controle de beneficiários de programas sociais, falta de prestações de contas, entre outros, com o objetivo de se desviar os recursos para benefícios individuais do funcionário público e de fornecedores (SODRE; ALVES; 2010).

Por mais que a contabilidade tenha como objetivo oferecer informações úteis destacadamente em termos de informação relevante e fidedigna, em linha com as definições do CPC 00 (CPC 2018), a contabilidade pode ser utilizada para meios indevidos diante de práticas de corrupção, como na legalização de dinheiro sujo com a finalidade de se realizar atividades ilegais com o mesmo. Silva, Braga e Laurencel (2009), afirmam que a corrupção pode ser identificada em manipulações contábeis, para se manter as aparências em relação à normalidade dos fenômenos econômicos, ou mesmo para viabilizar desvio de recursos. Tais situações podem suscitar, inclusive, em contabilidade criativa (CONSENZA, 2015; ARAÚJO; SOEIRO; MATOS; BAUTISTA, 2020).

Lames (2019) aponta diversas limitações nas características nas características qualitativas da informação contábil, dentre as quais algumas que remetem a fraudes. Conforme o autor, os aspectos da neutralidade e ausência de erro material nos demonstrativos financeiros podem ser decorrentes de fraudes.

Nesse sentido, um dos modos de corrupção mais comuns é a lavagem de dinheiro que consiste em tornar um dinheiro ilícito em dinheiro lícito, o que envolve fatores como roubo e fraude, conforme a classificação de Borini e Grisi (2009). A lavagem de dinheiro normalmente ocorre através de transações financeiras, em que o dinheiro “sujo” se mistura com dinheiro “limpo” e facilita assim a ocultação de provas de investigações policiais (NEVES, 2003).

A lavagem de dinheiro é feita em três fases: a “colocação” que é o momento quando o recurso ilícito é aplicado em algum sistema financeiro, logo em seguida a “ocultação” que tem o objetivo de esconder qualquer evidência da origem desse dinheiro, e por último ocorre a “integração” quando é realizada a utilização desse recurso para atividades que possuem documentos aparentemente legais, como compra de ativos (NEVES, 2003).

Com o objetivo de combater e prevenir a lavagem de dinheiro público, em 2014 foi criada a Operação Lava Jato, que buscava desvendar crimes envolvidos com operações ilícitas envolvendo postos de gasolina, que eventualmente trouxe à tona novas provas e descoberta de um grande escândalo de corrupção, que envolvia política, e empresas dos setores de óleo e gás, petróleo, construção civil e bancário (PADULA; ALBUQUERQUE; 2018).

Dentre os alvos da Operação Lava Jato, destaca-se a Petróleo do Brasil S.A., a Petrobrás, que foi investigada em função de atividades ilícitas ocorridas na companhia. Tais atividades decorrem de um grande esquema de corrupção, o que envolveu vários crimes, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Crimes identificados na operação

Tipos de crimes descritos no processo	Descrições	Tratamento pela Lei
Lavagem de dinheiro	Operações realizadas com intuito de esconder a origem ilícita do dinheiro.	Art. 1º Lei nº 9.613/1998
Evasão de Divisas	Enviar para fora do país dinheiro de forma irregular, seja por meio físico ou por operações financeiras justificadas por contratos falsos.	Art. 22º Lei nº 7.492/1986.
Mercado Negro de Dinheiro	Agir como instituição financeira no Brasil sem permissão.	Art. 16º Lei nº 7.492/1998
Corrupção	Atividades ilegais que envolviam a colaboração de funcionários públicos.	Art. 317º e Art. 333º Lei nº 2.848/1940
Ocultação de Provas	Suprimiram papéis, documentos e valores de empresas.	Art. 2º Lei nº 12.850/2013
Apropriação Indébita	No caso deste estudo, tomada de posse de uma empresa sem o consentimento dos sócios.	Art. 168º Lei nº 2.848/1940
Testa de Ferro	Uso do nome de uma pessoa para realizar atividades que beneficiassem o grupo criminoso, tal como abrir uma empresa de fachada.	Art. 2º Lei nº 12.850/2013
Tráfico	Movimentação e venda de drogas ilícitas.	Art.33º Lei nº 11.343/2006
Não descreve	Termo utilizado quando o processo não informava se a relação visava uma atividade ilegal.	-

Fonte: Maragno, Knupp e Borba (2019 p.10).

A Petrobrás passou a ser o palco das investigações da Operação Lava Jato, e conforme a investigação se desdobrava, mais pessoas envolvidas eram identificadas. O Ministério Público Federal (MPF) estima que os valores desviados estejam na casa dos bilhões (MPF, 2017). Fernandes (2016, p. 10) afirma que os episódios revelados na Lava Jato “têm muita relação com a ausência de uma matriz de responsabilidade e marco legal de negócios de estatais”. Nesse sentido o advento do Estatuto das Empresas Estatais, a Lei 13.303 (2016) introduziu o processo de governança corporativa no âmbito da Administração Pública.

Com todos esses eventos a Petrobrás e com a imagem prejudicada, a companhia foi levada a tomar algumas atitudes como tentativa de recuperar a sua legitimidade, buscando meios como a adoção de políticas anticorrupção, divulgando informações sobre seu código de ética, utilizando as notas explicativas para explicar o evento ocorrido, entre outras informações que demonstrassem mais transparência por parte da empresa, assim como a extinção da sombra projetada pelo escândalo de corrupção.

Além disso, segundo Reis, Almeida e Ferreira (2018), o setor público vem buscando diminuir a corrupção com meios como a transparência, tornando públicas suas ações e como está sendo utilizado tal recurso. Na Petrobrás isso não foi diferente, a empresa utiliza suas demonstrações como forma de legitimar-se, para, “...transmitir a ideia de que a sua empresa está agindo de uma maneira socialmente responsável e, assim, defender seus valores, suas ideias, suas decisões e suas ações ” (SANCOVSKI; SILVA, 2006, p. 43). Inclusive, a *Análise das Estratégias de Recuperação da Legitimidade Social da Petrobrás Adotadas Após os Episódios Recentes de Corrupção* 56

companhia aderiu à Lei 13.303/2016 e divulga às atuações adotadas a partir da publicação de tal norma.

Por esse motivo a Petrobrás foi escolhida como objeto de análise, visto o histórico recente de eventos que envolveram corrupção e as divulgações voluntárias posteriores a tais eventos e em função de como tais eventos desestabilizaram a legitimidade social da companhia. Assim, da mesma forma que as empresas tendem a reforçar seus discursos socioambientais após acidentes que geram efeitos negativos (WINK, et. al., 2015), isso não é diferente no caso da Petrobrás, já que a empresa procurou justificar os fatos ocorridos que prejudicaram sua imagem através de suas Notas Explicativas e via divulgações voluntárias a fim de recuperar sua legitimidade.

3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Este estudo caracteriza-se como qualitativo, pois implementaram-se práticas interpretativistas a fim de se promover visibilidade a uma realidade específica (DEZIN; LINCOLN, 2006). Assim, baseia-se no paradigma interpretativista pois intencionou-se compreender fenômenos em um contexto altamente específico (MODELL, 2010).

Tal contexto específico refere-se ao objeto de investigação do deste estudo, a Petróleo Brasileiro S.A, ou Petrobrás, sociedade anônima de capital aberto que atua na indústria de óleo, gás natural e energia. A Petrobrás foi fundada em 1953 e é uma das maiores empresas do país. A escolha da companhia como objeto de pesquisa justifica-se por duas circunstâncias. Primeiramente em função de sua relevância, por ser uma empresa reconhecida nacional e internacionalmente, pela participação na economia doméstica, no comércio exterior e no mercado de capitais, dentre outros. Em segundo lugar, porque a Petrobrás envolveu-se em uma das maiores investigações brasileiras com o intuito de combater a corrupção e lavagem de dinheiro do Brasil, a Operação Lava Jato. Esse envolvimento trouxe prejuízos para a empresa tanto de capital econômico, como de capital social. Este último deteriorou a legitimidade da companhia, e, por conseguinte, a levou a procurar meios de recuperar a legitimidade social perdida.

Para a operacionalização da coleta de dados e da sua respectiva análise, criaram-se categorias de análise – o constructo da pesquisa –, conforme apresentado no Quadro 5. Esse alinhamento é estruturado por ordem de relevância dos fatos, como a legitimidade social possuída pela empresa antes dos episódios de corrupção, práticas e fatores de corrupção no ambiente de negócios, estratégias de legitimidade social adotadas em função de eventos negativos que prejudicaram a imagem da empresa e a sua legitimidade, recuperação da legitimidade social a partir das ações adotadas para mitigar os efeitos das práticas e fatores de corrupção ocorridos na empresa.

Quadro 5 – Constructo da pesquisa

Categorias de análise	Subcategorias de análise	Aspectos Investigados		Autores
		Definições Constitutivas	Definições Operacionais	
Legitimidade social possuída pela empresa antes dos episódios de corrupção.	-	Situação da legitimidade social da Petrobrás antes do escândalo de corrupção.	Identificação dos fatores que retratam a legitimidade da empresa antes do ocorrido em relação às práticas de corrupção.	Sancovschi e Silva (2006); Fank e Beuren (2010).
Práticas e fatores de corrupção no ambiente de negócios.	Suborno	Prática de oferecer dinheiro por algo/favor para benefício próprio.	Identificação e classificação das práticas e fatores de corrupção que ocorreram na empresa com base na tipologia empregada por Araujo, Soeiro, Matos e Bautista (2020).	Borini e Grisi (2009); Araujo, Soeiro, Matos e Bautista (2020).
	Roubo	Lavagem de dinheiro, cargas roubadas, simulação de roubo para obtenção de seguro, entre outros.		
	Pirataria	Venda muito abaixo do preço de mercado, omissão de informações.		
	Sonegação	Compra e venda de mercadoria sem nota fiscal, etc.		
	Tráfico de informações	Oferta e compra de informações sigilosas, venda de produto com especificações diferentes das anunciadas.		
	Concorrência desleal	Práticas comerciais que visam prejudicar a concorrência.		
	Propina	Pagamento de propina para fiscais de governo para benefício de interesses pessoais.		
	Fraude	Fraude interna praticada por funcionário para benefício próprio.		
Estratégias de legitimidade social adotadas em função de eventos negativos que prejudicaram a imagem da empresa e a sua legitimidade.	Pragmática	Resposta imediata da organização a um determinado evento.	Evidenciação das estratégias de ganho, recuperação e manutenção de legitimidade adotadas pela Petrobrás, quais sejam, pragmática, moral e cognitiva, após os eventos que revelaram práticas de corrupção na empresa.	Suchman (1995); Gubiani, Soares e Beuren (2009); Ferreira, Silva e Machado (2012); Moreira et al. (2014); Wink et al. (2015); Machado e Ott (2015).
	Moral	Repousa na ideia de que tal ação é "coisa certa a se fazer".		
	Cognitiva	Baseia-se na premissa de que a organização é aceita conforme a compreensão social.		
Recuperação da legitimidade social a partir das ações adotadas para mitigar os efeitos das práticas e fatores de corrupção ocorridos na empresa.	-	Legitimidade recuperada em função das ações, iniciativas, mudanças e estratégias de legitimação empregadas pela empresa.	Compreensão sobre como as estratégias de legitimação moral, pragmática e cognitiva, em especial as voltadas para recuperação, colaboraram para que a empresa recuperasse a sua legitimidade, a qual foi prejudicada em consequência das práticas e fatores de corrupção ocorridos.	Elaborada pelos autores.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A coleta de dados ocorreu por meio de pesquisa documental em divulgações obrigatórias e voluntárias da companhia, nomeadamente, conjunto completo de demonstrações financeiras, formulários de referência, e relatórios anuais, da administração, de sustentabilidade e integrado. Além disso, informações, códigos e políticas divulgadas no site de relação com investidores da empresa foram utilizadas como fontes documentais, especialmente o Programa Petrobrás de Prevenção da Corrupção, Código de Conduta Ética e a Política de Governança Corporativa e Societária. Ressalta-se que todos os documentos foram extraídos do site oficial da Petrobrás e abrangem o período de período de 2014, ano da deflagração da Operação Lava Jato, até 2020. Dos 61 documentos identificados, apenas as informações do site e 19 documentos serviram ao propósito do estudo, o que resultou em 6.433 páginas analisadas.

Os documentos selecionados foram analisados por meio das codificações aberta, axial e seletiva, de Strauss e Corbin (2008) com fulcro nas categorias de análise ora apresentadas. Utilizou-se o software de análise qualitativa de dados Atlas.ti 7.0, o que possibilitou organização e aprofundamento da análise.

Para a codificação aberta, leram-se os documentos selecionados, e criaram-se 22 códigos (categorias de texto) relacionados às práticas de fraude e corrupção, à Teoria da Legitimidade, e acerca da empresa. Na categorização axial realizou-se nova leitura e relacionaram-se as categorias de texto com as ocorrências correspondentes observadas nos documentos. Nessa etapa, produziu-se um relatório de 237 páginas, com 1.116 citações de trechos dos documentos categorizados conforme a categorização aberta. Por fim, realizou-se a codificação seletiva, que consistiu na interpretação dos dados referentes às codificações aberta e axial, em linha com o estabelecido nas Definições Operacionais (Quadro 5).

Flick (2013) salienta que a pesquisa qualitativa é desenvolvida de forma circular. Nesse sentido, várias releituras, a criação de novos códigos – e a inutilização de alguns –, revisão de correspondências, e tomada de notas de análise aconteceram no decorrer da análise e interpretação dos dados.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Apresentam-se, nesta seção, os principais resultados da pesquisa. Na primeira subseção tem-se as evidências da pesquisa bibliográfica sobre a legitimidade social da Petrobrás no período pré-escândalos de corrupção. Na sequência, descrevem-se as práticas e fatores de corrupção ocorridos na companhia. A terceira e a quarta subseções trazem, respectivamente, a análise das estratégias de recuperação de legitimidade adotadas pela Petrobrás e, como, a partir disso, a empresa tem buscado recuperar a sua legitimidade social.

4.1 A Legitimidade Social da Petrobrás no Pré-Escândalo de Corrupção

Considera-se a Petrobrás socialmente legítima antes mesmo de sua fundação. A companhia foi fundada em 3 de outubro de 1953, como resultado de uma campanha popular que durou sete anos. Os eventos que precederam a sua fundação envolvem disputas por concessões para exploração popular, conflitos políticos e engajamento popular. Inclusive, o famoso mote “O petróleo é nosso” ilustra essa conjuntura e a origem da legitimidade social da Petrobrás.

A legitimidade da Petrobrás já foi abordada em diversos estudos ao longo do tempo. Os resultados desses estudos evidenciam, principalmente, como a empresa buscava se legitimar por meio das informações publicadas em seus relatórios.

Sancovschi e Silva (2006) desenvolveram estudo baseado nas estratégias propostas por Lindblom (1994) utilizando-se dos relatórios da Petrobrás de 1993 a 2002. Os autores notaram que houve crescimento no volume de páginas dos relatórios ao longo do período analisado, além do aumento de informações ambientais nas Notas Explicativas. Também apontaram que de 1999 a 2002 as questões ambientais passaram a ter um destaque maior, possivelmente porque

esse período coincide com a ocorrência de um dos maiores incidentes ambientais da história da empresa.

Os autores concluíram que a Petrobrás utilizou todas as estratégias propostas por Lindblom (1994) em seus relatórios em prol da sua legitimidade e que a empresa passou a se dedicar a evidenciar questões ambientais, dada a ameaça de sua legitimidade por conta dos acidentes ambientais que fazem parte da sua história. Essa ameaça é comum em empresas de alto impacto ambiental como a Petrobrás, e as divulgações ambientais pela empresa se mantêm até os dias atuais.

Outra pesquisa dedicada a analisar os relatórios da Petrobrás e entender seu comportamento foi o estudo de Fank e Beuren (2010). Esses autores utilizaram a proposta de Suchman (1995) para compreender como a Petrobrás utiliza seus relatórios para legitimar-se e quais estratégias usadas para tal finalidade. Nessa pesquisa, concluiu-se que a empresa buscava demonstrar que era confiável e que possuía destaque, geralmente utilizando a evidenciação dos prêmios conquistados.

A Petrobrás também utilizou seus relatórios para reconhecer sucesso após implementação de códigos de ética e demonstrar que estava empenhada em fazer a coisa certa. Além do mais, apresentou em seus relatórios que procurava formalizar operações e certificações de órgãos reguladores para diminuir falhas em seus processos produtivos.

De modo geral, tais estudos indicam que a empresa se empenhava em manter sua legitimidade social, mais especificamente em relação a questões ambientais e à sua atuação corporativa, mormente pelo fato de ser uma empresa com alto impacto ambiental (SANCOVSKI; SILVA, 2006).

Nesse sentido, entende-se que a companhia tratava de sanear a sua legitimidade em função de características típicas do seu setor de atuação, que, além de enfatizar as questões ambientais, demanda grandes esforços na segurança de seus funcionários. E, por se tratar de uma empresa com participação estatal relevante, aspectos relacionados a ética e a governança também possuíam destaque. Contudo, tal conduta e divulgações caracterizam o período pré-escândalo de corrupção, que envolveu as práticas e fatores de corrupção descritos na próxima subseção.

4.2 Práticas e Fatores de Corrupção Ocorridos na Petrobrás

A Operação Lava Jato atingiu a Petrobrás em 2014 e trouxe à tona várias investigações envolvendo a empresa. Nas Notas Explicativas relativas ao último trimestre de 2014 a empresa posicionou-se sobre esse acontecimento:

“Ao longo de 2014, o Ministério Público Federal concentrou parte de suas investigações em irregularidades envolvendo empreiteiras e fornecedores da Petrobrás e descobriu um amplo esquema de pagamentos indevidos, que envolvia um grande número de participantes, incluindo ex-empregados da Petrobrás. Baseado nas informações disponíveis à Companhia, o referido esquema envolvia um conjunto de 27 empresas que, entre 2004 e abril de 2012, se organizaram em cartel para obter contratos com a Petrobrás, impondo gastos adicionais nestes contratos e utilizando estes valores adicionais para financiar pagamentos indevidos a partidos políticos, políticos eleitos ou outros agentes políticos, empregados de empreiteiras e fornecedores, ex-empregados da Petrobrás e outros envolvidos no esquema de pagamentos indevidos.” (PETROBRÁS, 2014, p.35).

De acordo com a explicação divulgada, a empresa foi alvo de uma das maiores operações com o objetivo de combater a lavagem de dinheiro do país. Tudo aconteceu por meio da formação de um cartel, que envolvia grandes executivos da Petrobrás, fornecedores e empreiteiras contratadas pela empresa. Por meio desse esquema eram financiados pagamentos indevidos para todos os envolvidos no esquema, contando com apoio de agentes financeiros e

partidos políticos. “Os valores pagos adicionalmente pela companhia foram utilizados pelas empreiteiras, fornecedores e intermediários agindo em nome dessas empresas para financiar pagamentos indevidos [...]” (PETROBRAS, 2014, p. 35).

Inicialmente o Ministério Público Federal identificou um grande esquema que envolvia os fornecedores contratados para realização de serviços da Petrobrás e alguns agentes internos da empresa. Apesar disso, o esquema apresentava uma intrincada variedade de práticas ilícitas, conforme revelado ao longo da investigação.

Identificou-se a prática de concorrência desleal (BORINI; GRISI, 2009) na oportunidade da contratação de empreiteiras para a realização de serviços, uma vez que todos os fornecedores que participavam das licitações reuniam-se entre si “[...] em cartel para obter contratos com a Petrobrás, impondo gastos adicionais nesses contratos.” (PETROBRAS, 2014, p. 35). Em outras palavras, os interessados pelos contratos com a companhia combinavam entre si, quem ganharia e quais valores superfaturados ofereceriam.

A concorrência desleal foi possibilitada por meio de tráfico de informações e de fraudes, ambas previstas na classificação de Borini e Grisi (2009). Tais práticas ilícitas ocorreram por intermédio dos funcionários da Petrobrás, inclusive de altos executivos, uma vez que, as empreiteiras precisavam manter em sigilo a formação do cartel, e também necessitavam de informações internas da empresa, para, então, fraudar os contratos objeto de interesse do conluio.

Conforme Borini e Grisi (2009), trata-se de oferecimento de informações sigilosas e fraude interna praticada por funcionários. Todavia, no caso específico da companhia, observou-se que esses fatores foram orquestrados em prol do objetivo do cartel, o de drenar os recursos da companhia.

Nesse grande esquema também se identificou ocorrências relacionadas a suborno. Segundo Borini e Grisi (2009), práticas de suborno podem ser identificadas no ato de oferecer dinheiro roubado em troca de informações e vantagens no momento das licitações ou em outros momentos que contribuíram para facilitar o desvio do dinheiro. Grandes partidos políticos foram detectados como parte desse esquema, como responsáveis por indicar e manter os diretores da Petrobrás, os quais eram recompensados com dinheiro roubado, essa prática pode ser classificada como propina. Roubo e pagamento de propina também estão previstas como fatores de corrupção em Borini e Grisi (2009).

O Ministério Público Federal também reconheceu o envolvimento de operadores financeiros, que eram os responsáveis por transformar o dinheiro sujo roubado em dinheiro aparentemente legal, limpo, ou seja, lavagem de dinheiro, o que pode ser compreendido como roubo (BORINI; GRISI, 2009).

Como consequência de todas essas práticas ilegais, a Petrobrás divulgou em suas notas explicativas referentes ao terceiro trimestre de 2014, por área de negócio, o reconhecimento de uma baixa no montante de R\$ 6.194 milhões de reais referente aos pagamentos indevidos e respectivos ajustes contábeis (Figura 1).

"Baixa de gastos adicionais capitalizados indevidamente"	Abasteci-					Consolidado	
	E&P	mento Gás & Energia	Distribuição	Internacional	Corporativo	Valor Total	
Esquema de pagamentos indevidos: Valor total dos contratos ^(*)	62.679	110.867	21.233	757	752	3.322	199.610
Estimativa do valor total de gastos adicionais (3%)	1.880	3.326	637	23	23	99	5.988
Pagamentos não relacionados ao esquema de pagamentos indevidos (fora do cartel)	139	1	10	-	-	-	150
	2.019	3.327	647	23	23	99	6.138
Reversão da depreciação dos referidos ativos	(87)	(198)	(52)	-	-	(9)	(346)
Impacto no ativo imobilizado	1.932	3.129	595	23	23	90	5.792
Baixa de créditos fiscais referentes aos ativos impactados ^(**)	37	298	57	-	-	10	402
Baixa de gastos adicionais capitalizados indevidamente	1.969	3.427	652	23	23	100	6.194

^(*) Inclui R\$ 44.115 referentes a valores de contrato cujos pagamentos serão realizados após 30 de setembro de 2014.
^(**) Baixa de créditos fiscais que não serão aproveitados.

Figura 1 – Baixa de pagamentos indevidos, recorte da Nota Explicativa 3
Fonte: ITR do 3º Trimestre de 2014 da Petrobrás (2014, p. 38).

Pode-se observar, na Figura 1, que as práticas ilícitas descritas alhures impactaram de modo relevante a situação financeira da companhia. Isso ocasionou dificuldades que envolveram, por exemplo, redução de receitas, limitação de crédito via financiamentos e necessidade de redução de investimentos. Além disso, a legitimidade social da Petrobrás foi comprometida, conforme desenvolvido nas próximas subseções.

4.3 Estratégias de Recuperação de Legitimidade Social Empregadas pela Companhia

A Petrobrás utilizou-se de estratégias pragmáticas, morais e cognitivas a fim de recuperar a sua legitimidade social, iniciativa que encontra respaldo em Suchman (1995), conforme abordado na sequência, conforme detalhado nas próximas subseções.

4.3.1 Ações e Divulgações Pragmáticas de Recuperação da Legitimidade

A primeira estratégia proposta por Suchman (1995), para recuperação de legitimidade, de forma pragmática é a ideia de rejeitar, em que a empresa busca se afastar dos eventos negativos que ocorreram. Tal ação pode ser encontrada inicialmente nas Notas Explicativas de 2014, essa foi a primeira vez que a empresa mencionou o ocorrido:

A Petrobrás não tolera corrupção ou quaisquer práticas de negócio ilegais por parte de seus fornecedores ou o envolvimento de seus empregados em tais práticas e, dessa forma, vem realizando uma série de ações, tanto no intuito de aprofundar a apuração das irregularidades quanto de melhorar seu sistema de governança corporativa [...] (Relatório de Administração - Notas Explicativas, 2014, p. 35).

Também é possível encontrar a utilização dessa estratégia nos Relatórios de Sustentabilidade. No relatório de 2014, logo após o início da Operação Lava Jato, grande parte do relatório dedica-se a prestar informações sobre corrupção, transparência, ética e conduta, o que demonstra a necessidade de limpar o seu próprio nome:

Somos oficialmente reconhecidos como vítima dos crimes apurados na Lava Jato pelos investigadores e pelo juiz competente para julgar os processos relacionados ao caso.

Não toleramos qualquer prática de corrupção e tomamos diversas medidas, tendo em vista os fatos sob apuração na Lava Jato. (Relatório de Sustentabilidade 2014, p. 23).

Tais divulgações vão de acordo com o estudo de Ferreira, Silva e Machado (2012), que constataram que as empresas utilizam suas evidenciações sociais como forma de resposta a crises, esclarecendo e até mesmo se desculpando por seus atos.

As informações divulgadas sobre a Lava Jato, nos relatórios de Sustentabilidade, diminuíram ao longo dos anos seguintes (2015 a 2017) e se extinguíram em 2018. Houve apenas menções nos Relatórios Anuais de 2017 e 2018.

Outra estratégia proposta por Suchman (1995), para a recuperação de legitimidade, é criar monitores. No caso sob análise, a empresa agiu para criar órgãos e comitês responsáveis por monitorar as práticas que envolvem o evento negativo ocorrido. A utilização dessas estratégias foi identificada em seus relatórios voluntários, como o Relatório Anual de 2018, a versão mais atual publicada pela empresa. O seguinte trecho expressa a presença de tal ação:

Como uma das principais ações, estabelecemos um novo modelo de governança corporativa e criamos um conjunto de regras e procedimentos que buscam assegurar que as futuras decisões prossigam na linha da boa governança.

Contamos, até novembro de 2018, com um Comitê Especial de Investigação, criado em dezembro de 2014, para atuar como interlocutor das investigações independentes conduzidas por escritórios externos, relativas às implicações da Operação Lava Jato. (Relatório Anual 2018, p. 108).

Esse tipo de comportamento se assemelha ao os resultados de Wink, et. al. (2015), em que, após um evento negativo, as empresas tendem a aumentar as informações sobre mudanças organizacionais para demonstrar empenho em melhorar ou contornar desdobramentos negativos.

Divulgações sobre a criação e o funcionamento de comitês e órgãos responsáveis estão presentes nos relatórios voluntários da Petrobrás por vários anos, com aumento significativo entre 2014 a 2018, o que sinaliza uma iniciativa para se recuperar a legitimidade por meio de ações concretas.

Cabe ressaltar que a Lei 13.303/2016 instituiu regras que induzem melhorias nos processos de governança corporativa em sociedades de economia mista, como é o caso da Petrobrás. Nesse sentido, a reprodução de normas, uma iniciativa cognitiva para se ganhar legitimidade (SUCHMAN, 1995), refletiu na criação dos órgãos e comitês evidenciados alhures.

4.3.2 Ações e Divulgações Morais de Recuperação da Legitimidade

Justificar-se é uma das estratégias de forma moral propostas por Suchman (1995) para a recuperação de legitimidade e consiste no modo em que a empresa procura explicar seu comportamento em resposta às descobertas. A Petrobrás procurou afastar-se de todos os envolvimento ao justificar que não tinha conhecimento sobre os esquemas de pagamento indevido e evidencia isso na maior parte dos seus relatórios voluntários, como o Relatório de Sustentabilidade, além dos relatórios obrigatórios como as Notas Explicativas e o Relatório da Administração:

Os valores pagos adicionalmente pela Companhia foram utilizados pelas empreiteiras, fornecedores e intermediários agindo em nome dessas empresas para financiar pagamentos indevidos a partidos políticos, políticos eleitos ou outros agentes políticos, empregados de empreiteiras e fornecedores, os ex-empregados da Petrobrás e outros envolvidos no esquema de pagamentos indevidos. **A Companhia não realizou qualquer pagamento indevido.** (Relatório da Administração - Nota Explicativa, 2014, p. 35).

Essa negativa da empresa como forma de se justificar está presente também nos relatórios de Sustentabilidade de 2014 e 2015 com maior ênfase. Já nos anos seguintes, 2016 a 2018, é possível notar a diminuição da menção da Operação Lava Jato; a empresa evidencia apenas andamentos da investigação de forma resumida nos relatórios desse período.

Essa estratégia pode ser interpretada como uma forma das empresas demonstrarem transparência diante dos *stakeholders* e da sociedade como um todo. Com base em Moreira, et. al. (2014), entende-se que a empresa buscou regenerar a sua reputação a partir desse tipo de justificativas. Os autores concluíram que os fatores de divulgação socioambiental das empresas são inteiramente relacionados a sua legitimidade, como uma preocupação com a reputação.

Outra estratégia moral implementada foi a ação de rever práticas (SUCHMAN, 1995), utilizada para explicar o fato das mudanças nas normas e regras da empresa após eventos negativos, o que deixa transparecer mudanças ocorridas. Na Petrobrás essa estratégia é bem evidente nos Relatórios de Sustentabilidade, principalmente nos anos de 2014 e 2015:

Para orientar, padronizar e acompanhar a aplicação de sanções disciplinares em casos relacionados à fraude ou corrupção, criamos o Comitê de Correição, vinculado à Diretoria de Governança, Risco e Conformidade.

Investimos em melhorias e desenvolvimento de sistemas de gestão de riscos e conformidade. Entre as iniciativas estruturadas em 2015, está a inclusão da competência denominada “Compromisso com a Conformidade” no processo de avaliação de desempenho e resultados de todos os nossos empregados, independentemente do nível hierárquico. O objetivo é avaliar a capacidade de realizar atividades com foco na prevenção de não conformidades, no respeito às normas, procedimentos, regulamentos e leis, fortalecendo, assim, o ambiente interno de controle, bem como nossa imagem e reputação. Revisamos, também, os conteúdos dos documentos “Regime Disciplinar” e “Relações no Trabalho”, com ênfase às ações de correção para desvios de conduta no ambiente corporativo. (Relatório de Sustentabilidade 2015, p.20).

Em divulgações contemporâneas, no Relatório Anual de 2018, a companhia destaca iniciativas de aprimoramento de sua governança corporativa, o que denota revisão de práticas e mudança de comportamento e aderência à Lei 13.303/2016:

Nos últimos anos promovemos diversas ações de fortalecimento de nossa governança, de caráter voluntário, legal ou em conformidade com as exigências dos regramentos de governança adotados pela companhia, com o intuito de estabelecer melhores práticas alinhadas à nossa estratégia, contribuindo para que a evolução em nossa governança seja perene e duradoura. (Relatório Anual 2018, p. 110).

A Figura 1, extraída do Relatório Anual de 2018, apresenta as principais melhorias que ocorreram durante os anos. Esse tipo de publicação é comum sob o ponto de vista da Teoria da Legitimidade, as empresas procuram publicar os resultados positivos que suas mudanças causaram (MACHADO; OTT, 2015; WINK; VASCONCELOS; LAGIOIA, KATO; NOSSA, 2015).



Figura 2 – Principais Melhorias na Governança Corporativa

Fonte: Relatório Anual (2018, p. 110).

Rever práticas é uma das estratégias mais presentes nos relatórios da Petrobrás, pois para garantir uma imagem confiável, a organização necessitou indicar aos agentes externos que não novos episódios de corrupção não ocorrerão. Na literatura é possível notar a semelhança com outras empresas investigadas, como no estudo de Machado e Ott (2015), que demonstrou que as empresas estão empenhadas em envolver a sociedade em suas ações de modo a ganhar a confiança e passar uma imagem favorável.

Ainda na Figura 2, destaca-se algumas práticas revistas ou introduzidas pela influência da Lei 13.303/2016: divulgação de Carta Anual de Políticas Públicas e de Governança Corporativa, criação do Comitê de Auditoria Estatutário, o mínimo de 40% de membros independentes do Conselho de Administração em face do mínimo de 25% de membros preconizado por tal norma, e divulgações no Portal da Transparência, em especial as relativas sobre as operações da empresa e licitações.

Em um movimento similar, a companhia também adotou a estratégia de reconfigurar (SUCHMAN, 1995), ação pode ser entendida como uma mudança na estrutura da organização, uma maneira diferente de mostrar mudança de atitudes. Tal iniciativa foi mencionada nos Relatórios de Sustentabilidade posteriores ao escândalo, principalmente nos anos de 2014 e 2015:

Estruturamos a Diretoria de Governança, Risco e Conformidade, no final de 2014, e contratamos João Adalberto Elek Junior como diretor, selecionado por empresa independente de recrutamento de executivos. O novo diretor exerceu, em empresas nacionais e multinacionais de diferentes setores, funções nas áreas de relacionamento com investidores, controle e gestão de riscos e finanças. Além disso, aprovamos, em 2015, a mudança na composição do Conselho de Administração para aumentar seu grau de independência e ajustes em nosso Estatuto Social, que incluíram a criação de comitês e a permissão de participação de membros externos ao Conselho de Administração. Reformulamos o Comitê de Auditoria, com o aumento do número de membros e da frequência de suas reuniões. (Relatório de Sustentabilidade 2015, p. 17)

Não se identificou na literatura estratégias semelhantes a essa utilizada pela Petrobrás, visto que a maioria dos estudos objetiva em analisar empresas ambientalmente sensíveis, ou

seja, empresas que sofrem forte pressão do público por causarem alto impacto ambiental (MACHADO; OTT, 2015; GUBIANI; SOARES, 2013; LEMOS et. al., 2019; WINK; VASCONCELOS; LAGIOIA, KATO; NOSSA, 2015). É perceptível que essa estratégia tem o objetivo de mostrar o quanto a Petrobrás se dedica em recuperar novamente a confiança dos seus *stakeholders*.

4.3.3 Ações e Divulgações Cognitivas de Recuperação da Legitimidade

De forma cognitiva, Suchman (1995) propõe a estratégia de explicar, que se baseia na forma que a empresa se comporta em explicar o evento negativo ocorrido. Essa ação é semelhante às estratégias de rejeitar de forma pragmática e justificar-se. A diferença entre elas é que explicar consiste em detalhar o fato ocorrido, independentemente se isso trará prejuízos ou benefícios para a imagem da empresa.

A Petrobrás utilizou a maioria dos seus relatórios para informar e explicar todos os detalhes da Operação Lava Jato que a afetaram. Dessa forma, buscou-se recuperar sua legitimidade social por meio da compreensão social, mostrando-se uma organização transparente. Um exemplo do uso dessa estratégia pela empresa está presente no Relatório Anual de 2017: “Continuamos a acompanhar as investigações e a colaborar efetivamente com os trabalhos das autoridades competentes para a elucidação dos fatos. (Relatório Anual 2017, p. 115).”

Essas informações vêm sendo evidenciadas pela Petrobrás desde o seu o seu envolvimento na investigação, em 2014. Nos Relatórios de Sustentabilidade tais divulgações possuem foram mais enfatizadas entre 2014 e 2015. Já nos Relatórios Anuais essa informação persiste até os dias atuais, porém de forma mais resumida.

A estratégia de reproduzir normas enquadra-se nas iniciativas voltadas para se ganhar legitimidade (SUCHMAN, 1995). Contudo, ao se considerar a contemporaneidade dos eventos de corrupção desvelados pela Lava Jato e a introdução recente da Lei 13.303/2016, entendeu-se que a adoção dessa norma para o aprimoramento dos procedimentos de governança da companhia contribuiu para a recuperação de sua legitimidade social, tendo em vista que os eventuais ganhos de legitimidade se relacionam com eventos da história recente da companhia. As divulgações voltadas para o cumprimento da Lei 13.303/2016 encontram-se no Quadro 6.

Quadro 6 – Iniciativas divulgadas a partir do cumprimento da Lei 13.303/2016

Iniciativas voltadas para a recuperação da legitimidade	Fonte
“Tanto a força de trabalho quanto a Alta Administração são treinados anualmente nos temas de ética e integridade constantes do Código de Conduta Ética. Essa iniciativa é mais uma medida para reforçar, cada vez mais, o conhecimento sobre ética e, ao mesmo tempo, atender aos requisitos legais, como a Lei 13.303/2016 (art. 9, §1º). A Companhia disponibiliza para todos os empregados treinamento à distância abordando temas do Código de Ética e do Guia de Conduta do Sistema Petrobras (atualmente reunidos no documento Código de Conduta Ética). Cerca de 57.334 empregados foram treinados em 2017 e 46.038 em 2018. A partir de 2019, esse treinamento passou a constar na grade fixa dos conteúdos oferecidos aos novos empregados da Companhia [...]”	Formulário de Referência 2020 (2020, p. 189).
“Ciente dos requisitos legais e parâmetros objetivos previstos na Lei nº 13.303/2016 e no Decreto nº 8.945/2016, que determinam a explicitação dos compromissos realizados para a consecução de objetivos de políticas públicas, bem como dos recursos e dos impactos financeiros advindos, visando à divulgação de informações completas e consistentes, a Companhia descreve [...] as obrigações ou compromissos assumidos antes da Lei 13.303/16 e da reforma do Estatuto Social da Companhia que inseriu as previsões relativas ao interesse público. [...]” As informações sobre interesse público estão também descritas na Carta Anual de Políticas Públicas e de Governança Corporativa da Petrobras, em atendimento à Lei 13.303/2016 e ao Decreto 8.945/2016. A Carta está disponível no site eletrônico da Companhia em: http://www.petrobras.com.br/ri .	Formulário de Referência 2020 (2020, p. 208-209), Relatório da Administração (2019) e Demonstrações Financeiras Padronizadas (2019).

<p>“[...] a Assembleia Geral de Acionistas aprovou o pedido de adesão da Companhia ao segmento especial de listagem Nível 2 de Governança Corporativa da B3 (Nível 2), com o intuito de implementar medidas de governança corporativa que vão além das exigidas pela Lei das S.A. e pela Lei 13.303/16.</p> <p>Em maio de 2018, a B3 autorizou a adesão da Companhia ao segmento especial de listagem Nível 2 e, a partir de 14 de maio de 2018, as ações da Petrobras passaram a ser negociadas em tal segmento de listagem que, em linha com o Novo Mercado, exige o atendimento de regras de governança diferenciadas e o aprimoramento da qualidade das informações prestadas pela Companhia.</p> <p>[...] Com a evolução no aperfeiçoamento das práticas de governança da Companhia e a adesão ao segmento especial de listagem Nível 2, a Petrobras permanece sob supervisão da B3 enquanto companhia aberta com regras ainda mais rigorosas de transparência e governança.”</p>	<p>Formulário de Referência 2020 (2020, p. 296).</p>
--	--

Fonte: Resultados da pesquisa.

A adesão à Lei 13.303/2016 provocou alterações no estatuto social da companhia para se incorporar os critérios de governa previstos na lei, a implementações de iniciativas e criação de órgãos e comitês, conforme analisado nas subseções anteriores. O estudo de Calixto, Cintra e Fonseca (2020) aborda uma situação similar, em que se investigou a adoção de procedimentos de governança preconizadas pela referida lei por empresas públicas do estado do Rio de Janeiro.

Também implicou, em prol da recuperação da sua legitimidade social, na adoção de regras de governança corporativas específicas para sociedades de economia mista e nas divulgações de práticas de governança corporativa, conforme verificado nos Formulários de Referência, Demonstrações Financeiras e Relatórios da Administração ou Relato Integrado ao longo do período analisado.

A partir das evidências do estudo e em linha com o estudo de Calixto, Cintra e Fonseca (2020), entende-se que o processo adaptativo de se reproduzir normas, ou seja, a conformidade com a Lei 13.303/2016 no caso da Petrobrás, revela indícios sobre como práticas de *compliance* podem contribuir para a recuperação de legitimidade social.

4.4 Efeitos da Busca por Recuperação de Legitimidade Social na Petrobrás

A partir do ano de 2014, a Petrobrás se viu com um grande desafio pela frente: recuperar a confiança de seus clientes, investidores, fornecedores, de modo geral, enfim, de todos os *stakeholders*. Tudo isso devido ao fato de a empresa ter sido alvo de uma das maiores investigações da história do país, a Operação Lava Jato. Como consequência, a sua legitimidade foi extremamente afetada nacional e internacionalmente, já que a empresa sempre foi referência no Brasil e no mundo.

Com base nas evidências encontradas, observou-se que no decorrer dos anos a empresa passou por diversas mudanças, por exemplo, em sua estrutura organizacional, na sua governança corporativa, pela criação de novas práticas e códigos de conduta, revisão de práticas antigas, reforço do código de ética, treinamento de seus funcionários, inclusive administradores, entre outros fatores, que a empresa faz questão de evidenciar e demonstrar em seus relatórios, tanto obrigatórios quanto voluntários. Essas diversas mudanças podem ser caracterizadas como estratégias de recuperação da legitimidade, pois a empresa necessitou demonstrar-se alinhada e em conformidade com as normas e crenças validadas sociedade, neste caso, o repúdio à corrupção.

O Quadro 7 apresenta, de forma sintetizada as principais estratégias que foram identificadas nos relatórios da Petrobrás e como cada estratégia é classificada em relação à Teoria da Legitimidade.

Quadro 7 – Estratégias de recuperação de legitimidade mais utilizadas pela Petrobrás

Principais Estratégias utilizadas pela Petrobrás	Leitura conforme a Teoria da Legitimidade
Negar envolvimento com evento com o escândalo de corrupção.	Rejeitar.
Criação de comitês para acompanhar a mudança.	Criar monitores.
Afastar o nome da empresa dos acontecimentos.	Justificar-se.
Publicar as principais melhorias na empresa.	Rever práticas.
Mudanças ocorridas na estrutura organizacional.	Reconfigurar.
Detalhar o fato ocorrido através dos anos.	Explicar.
Melhorias na governança corporativa.	Rever práticas.
Cumprimento do Estatuto das Empresas Estatais (Lei 13.303/2016).	Reproduzir normas.

Fonte: Resultados da pesquisa.

Essas estratégias, propostas por Suchman (1995) para a recuperação de legitimidade, surgem em decorrência de um evento negativo envolvendo a empresa e pode trazer resultados satisfatórios para sua imagem. A Petrobrás utilizou tais estratégias para recuperar sua legitimidade e vem colhendo resultados desde então. Sobretudo pela obediência à Lei 13.303/2016, a qual estabeleceu regras específicas para os processos de governança corporativas em estatais, no geral, assim como diretrizes para a formação do conselho de administração, comitês de auditoria e divulgações sobre as práticas de governança nessas organizações. As mudanças que ocorreram na empresa corroboraram para esta tornar-se mais transparente e ética, com uma visão diferente para seus valores.

De início, a Petrobrás afastou seu nome dos envolvimento em esquema de corrupção, repudiou os crimes e informou em seus relatórios que não tolera nenhum tipo de prática ilícita, além de tomar medidas necessárias em relação aos funcionários e fornecedores envolvidos. Em função disso a Petrobrás garante um novo olhar do seu público, um modo de se redimir por ter sido objeto de investigação criminal.

Diante disso, os *stakeholders* podem acreditar que a empresa realmente está comprometida com a manutenção das mudanças e depositar sua confiança novamente. Porém, somente isso não é suficiente para se recuperar a legitimidade

Para assegurar que a empresa estava decidida a manter as mudanças foram criados comitês de ética e boa conduta que são repassados aos funcionários e os quais devem ser seguidos de forma rígida, a Petrobrás deixa isso bem claro, não só em seus relatórios, mas em seu site.

Criamos o Comitê de Correição para orientar, uniformizar e acompanhar a aplicação de sanções disciplinares em casos relacionados à fraude ou à corrupção na companhia. Vinculado ao diretor de Governança, Risco e Conformidade, o Comitê é composto pelos gerentes executivos do Jurídico, de Recursos Humanos e de Conformidade e por um secretário executivo. (Relatório de administração, 2015, p.14).

É possível encontrar, na íntegra, vários códigos e políticas que são empregadas não só na empresa, mas também para seus fornecedores. Tudo isso disponível de forma voluntária em seu site de Relação com Investidores. A percepção que a sociedade pode ter em relação a essas informações disponibilizadas voluntariamente pela empresa, é que a mesma busca ter uma maior responsabilidade ética pelos seus atos e de seus funcionários, tornando-se assim uma empresa mais transparente, o que fortaleceria sua legitimidade social.

Cumprir destacar que a Petrobrás faz questão de demonstrar em seus relatórios, os resultados alcançados com a mudança, melhorias em processos, melhorias na gestão, na estrutura organizacional, na governança corporativa, revisão e melhorias de velhas práticas, reforços em seus códigos de ética, entre outros, conforme enfatizado no Relatório Anual de 2018:

Nos últimos anos promovemos diversas ações de fortalecimento de nossa governança, de caráter voluntário, legal ou em conformidade com as exigências dos regramentos de governança adotados pela companhia, com o intuito de estabelecer melhores práticas alinhadas a nossa estratégia, contribuindo para que a evolução em nossa governança seja perene e duradoura.

Nossos avanços em governança, reafirmando o compromisso com a contínua melhoria de governança e alinhamento às melhores práticas de mercado, têm sido reconhecidos: Mantivemos a nota máxima (10) no 2º e no 3º ciclo do Indicador de Governança (IG-SEST), elaborado pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST). Com estes resultados, mantivemos o Nível 1 de governança em todos os ciclos de avaliação conduzidos pela Sest. • Adesão ao segmento especial de listagem Nível 2 de Governança Corporativa da B3. (Relatório Anual, 2018, p. 111).

Tal iniciativa condiz com a Teoria da Legitimidade, visto que as empresas tendem a demonstrar resultados positivos alcançados com a sua mudança. Mostrar os avanços ocorridos é uma forma de favorecer a acreditação da empresa pelos *stakeholders* e outros agentes sociais.

Em seus Formulários de Referência, no decorrer dos anos de 2015 a 2020, a empresa dedicou-se a apresentar informações sobre o andamento da investigação da Operação Lava Jato e de outras investigações iniciadas no Brasil e no mundo. Também aponta como risco a possibilidade do surgimento de mais investigações como novos desdobramentos da Operação Lava Jato – essas informações estão disponíveis na descrição de fatores de risco do seu Formulário de Referência.

Ressalta-se que até recentemente a Petrobrás expressa preocupação com a sua própria imagem, o que remete à sua legitimação perante a sociedade, conforme demonstrado em seus Formulários de Referência, sobretudo em 2018:

As investigações estão sendo conduzidas pela Polícia Federal, Ministério Público e Procuradoria Geral da República. Os resultados destas investigações já tiveram um impacto negativo sobre a imagem e a reputação das empresas envolvidas (incluindo a Petrobrás), além do impacto adverso na percepção geral do mercado perante a economia brasileira. Estes processos, suas conclusões ou novas acusações de conduta ilícita podem acarretar efeitos adversos adicionais sobre a economia brasileira. Tais acusações podem levar à instabilidade adicional, ou novas acusações contra funcionários do governo brasileiro podem surgir no futuro, o que pode ter um efeito adverso relevante sobre a companhia. A companhia não pode prever o resultado de tais investigações e acusações, nem seus efeitos sobre a economia brasileira e a Petrobrás. (Formulário de Referência, 2018, p. 45).

A investigação continua até os dias atuais, porém a empresa tem demonstrado compromisso para mudar e combater práticas ilícitas internamente. Além disso, como já destacado, diversas iniciativas estão em curso a fim de se recuperar a legitimidade social desgastada em decorrência do escândalo de corrupção.

Entretanto, além dos aspectos relacionados à corrupção, outra área sensível à deterioração de legitimidade refere-se às questões ambientais inerentes à atividade econômica da companhia. É premente zelar por ambas as áreas, em função do passado recente de envolvimento com ilicitudes e dos processos de exploração de recursos naturais que caracterizam a Petrobrás.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo objetivou-se em compreender como a Petrobrás tem buscado recuperar sua legitimidade social diante dos escândalos de corrupção envolvendo a forma de negócio e gestão da empresa. Para que esse objetivo fosse atendido, utilizou-se a Teoria da Legitimidade para se

compreender quais estratégias de recuperação de legitimidade a empresa adotou e de que maneira tais estratégias foram operacionalizadas.

A partir dessa proposta, também se identificaram e classificaram quais práticas de corrupção que ocorreram na empresa, dentre as quais menciona-se prática de suborno, roubo, tráfico de informações, concorrência desleal, propina e fraude. Dessa forma, o objetivo principal deste estudo foi atingindo, dado que foi possível compreender quais eventos ilícitos relacionados à corrupção ocorreram e como a empresa reagiu por meio de ações concretas para recuperar a sua legitimidade social.

Com base nos resultados entende-se que o envolvimento da Petrobrás em escândalos de corrupção trouxe à empresa diversos prejuízos, tanto financeiros, quanto à sua imagem. Destarte, houve uma necessidade de a empresa procurar formas de recuperar a confiança dos seus *stakeholders*, do seu público de interesse. Nesse sentido, ficou evidente o papel das divulgações obrigatórias e voluntárias na tentativa de se recuperar a legitimidade ofuscada pela corrupção.

A empresa utilizou esses relatórios para explicar-se diante dos fatos que vieram à tona, procurou justificar-se e afastar-se de todos os escândalos e publicou que foi reconhecida oficialmente como vítima de corrupção. Isso demonstra como a Petrobrás procura ser mais transparente e assertiva em sua comunicação.

Além disso, a Petrobrás criou novos códigos de ética e de boa conduta, reformulou e aprimorou códigos antigos, criou programas anticorrupção e criou comitês específicos para acompanhar essa mudança e aplicar treinamentos para funcionários na empresa, a fim de combater e prevenir práticas ilícitas dentro da organização. A Petrobrás faz questão de mencionar tais atitudes em duas divulgações voluntárias e obrigatórias. Tem divulgado, inclusive, o sucesso com as práticas implantadas, o que demonstra uma mudança em curso.

Outra atitude tomada que está presente nos relatórios são as mudanças ocorridas na estrutura organizacional e na governança corporativa. A Petrobrás identificou os funcionários e fornecedores envolvidos nas práticas de corrupção e tomou as medidas necessárias em relação a estes, afastando os funcionários e rompendo contratos com esses fornecedores.

Grande parte das mudanças e inovações promovidas pela companhia advém das obrigações impostas pela Lei 13.303/2016, o que salienta a relevância e a aderência da Petrobrás à essa norma. Nesse sentido, entende-se que tal conduta de *compliance* contribui sobremaneira para a recuperação da legitimidade da empresa.

Conclui-se que a Petrobrás tem buscado recuperar sua legitimidade social de vários modos por meio de estratégias diversas. Isso tem provocado mudanças organizacionais, comportamentais e na governança da companhia no sentido de se inibir novos envolvimento com atividades ilícitas ligadas à corrupção. Contudo, salienta-se que as investigações ainda estão em curso e que, eventualmente, a empresa terá que se posicionar novamente sobre essa matéria.

Recomenda-se, para investigações futuras, abordar-se práticas ilícitas, fraudes, lavagem de dinheiro e corrupção, dentre outras, no âmbito organizacional e, especificamente, quanto à contabilidade. Estudos dessa natureza poderiam contribuir com o alargamento do conhecimento sobre as diversas práticas de corrupção e sobre o papel da contabilidade como ferramenta que possibilita a ocorrência de ilicitudes (CONSENZA, 2003).

Especificamente quanto a pesquisas futuras no âmbito da Teoria da Legitimidade Social, sugere-se investigar a perspectiva das empresas e as suas intenções buscar a aceitação social em relação as suas atividades, inclusive por meio de divulgações voluntárias. Além disso, sugere-se novos estudos sobre as formas de legitimidade em organizações para além das questões ambientais. Embora tais questões sejam importantes, entende-se que práticas comerciais, práticas ilícitas, formas de se relacionar com *stakeholders*, dentre outros, são

temáticas diretamente conectadas à obtenção, deterioração ou mesmo recuperação de legitimidade social.

Outra sugestão de pesquisa consiste no aprofundamento do papel das práticas de *compliance* para a legitimação ou recuperação de legitimidade social de organizações. Estimula-se, particularmente, pesquisas críticas que possam abordar os motivadores de iniciativas legitimadoras mobilizadas pelas empresas, para esclarecer ou apontar contradições sobre as iniciativas que partem das organizações e aquelas adotadas somente para se atender exigências de conformidade legal.

Sugere-se, também, outras lentes teóricas para analisar o caso da Petrobrás, especificamente à luz da literatura da *corporate political activity* (HILLMAN; KEIM. SCHULLER, 2004). Empresas como a Petrobrás estão envolvidas em atividades políticas e influenciam governos e outros agentes sociais, um fenômeno complexo que constitui uma agenda de pesquisa própria.

Eventos recentes envolvendo a Petrobrás também indicam caminhos para futuras pesquisas. As tentativas de se privatizar a companhia e os seus respectivos desfechos podem representar uma agenda de pesquisa voltada para a sua legitimidade social, sobretudo quanto à política de privatização do governo FHC e, mais recentemente, os desdobramentos da “privatização fatiada” promovida pelo governo Bolsonaro. Outra possibilidade de pesquisa circunda a polêmica indicação do General Silva Luna ao cargo de presidente da Petrobrás feita pelo presidente Bolsonaro, fato que compromete o trabalho de recuperação de legitimidade feito pela companhia nos últimos anos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, J. G. N.; SOEIRO, T. M.; MATOS, F. J. S.; BAUTISTA, D. C. G. Jeitinho Brasileiro, Corrupção e Contabilidade. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 8, n. 2, p. 43-55, 2020.

BARAKAT, Simone Ruchdi. FREITAS, Livia Paulucci. BOAVENTURA, João Maurício Gama. MACLENNAN, Maria Laura Ferranty. Legitimidade: uma análise da evolução do conceito na teoria dos stakeholders. **Ciências da Administração**, v. 18, n. 44, p. 66-80, 2016.

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**, v. 47, n. 4, p. 849-876, 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.

BRASIL. Decreto-Lei n. 2.848, de 7 de dezembro de 1940. (1940). Código Penal. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF

BRASIL. Lei n. 13.303, de 30 de junho de 2016. (2016). Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos estados, do Distrito Federal e dos Municípios. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF.

CALIXTO, L. R.; CINTRA, Y. C.; FONSECA, A. C. P. D. Implementação das Práticas de Governança e Compliance da Lei de Responsabilidade das Estatais no Estado do Rio de Janeiro. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 15, n. 4, p. 178-196, 2020.

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.

COSENZA, José Paulo. Contabilidade criativa: as duas faces de uma mesma moeda. **Pensar contábil**, v. 6, n. 20, p. 4-13, 2003.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). **CPC 00 (R2):** Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro. Brasília, dez. 2011. Disponível em: < <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=80> >. Acesso em 04 dez. 2020.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

EUGENIO, Teresa Pereira. Avanços na divulgação de informação social e ambiental pelas empresas e a teoria da legitimidade. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 1, p. 102-118, 2010.

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.

FERNANDES, M. Q. M. J. Lei nº 13.303/2016: Novas Regras de Licitações e Contratos para as Estatais, **Revista Síntese - Licitações, Contratos e Convênios**, a. 6, n. 34, p. 9-13, 2016.

FERREIRA, Marlon Cruz. SILVA, Adolfo Henrique Coutinho. NETO MACHADO, Manoel Marcondes. A evidenciação social voluntária e o acidente nuclear de Fukushima: um estudo de caso da eletronuclear. **Revista Universo Contábil**, v. 8, n. 4, p. 76-96, 2012.

GELBCKE, Ernesto Rubens; SANTOS, Ariovaldo; IUDÍCIBUS, Sérgio; MARTINS, Eliseu. **Manual de contabilidade societária: aplicável a todas as sociedades**. São Paulo: Editora Atlas, 2018.

HILLMAN, A.J, KEIM, G.D, SCHULER, D. Corporate political activity: a review and research agenda. **Journal of Management**, v. 30, n. 6, p. 837-857, 2004.

KOPROWSKI, Sirlene. NARDI, Marcelo. RIZZI, Denise Isabel. MAZZIONI, Sady. DE MOURA, Geovanne Dias. Influência das Conexões Políticas na Evidenciação de Informações Socioambientais. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 22, n. 2, p. 299-315, Mai-Ago, 2019.

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.

INDBLOM, Cristi K. The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. In: **CRITICAL PERSPECTIVES ON ACCOUNTING CONFERENCE**, 1994, New York. **Anais...** New York: CPA, 1994.

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

MARAGNO, Lucas Martins Dias; KNUPP, Paulo de Souza; BORBA, José Alonso. Corrupção, lavagem de dinheiro e conluio no Brasil: evidências empíricas dos vínculos entre fraudadores e cofraudadores no caso Lava Jato. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 13, p. 5-18, 2019.

MIARI, Renata Crosara; MESQUITA, José Marcos Carvalho; PARDINI, Daniel Jardim. Eficiência de Mercado e Corrupção Organizacional: Estudo dos Impactos Sobre o Valor dos Acionistas. **Brazilian Business Review**, p. 4, 2015.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. (2017). **Caso Lava Jato**. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato>>. Acesso em 16 de julho de 2020.

MODELL, Sven. Bridging the paradigm divide in management accounting research: The role of mixed methods approaches. **Management Accounting Research**, v. 21, n. 2, p. 124-129, 2010.

NEVES, Míriam 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.

O'DONOVAN, G. (2002), "Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 15 No. 3, pp. 344-371.

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.

PEREIRA, Antônio Gualberto. BRUNI, Adriano Leal. DIAS FILHO, José Maria. Legitimidade corporativa em empresas pertencentes a indústrias ambientalmente sensíveis: um estudo empírico com empresas que negociam ações na Bovespa. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**. Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, jul/dez 2010.

REIS, Anderson de Oliveira; ALMEIDA, Fernanda M.; FERREIRA, Marco Aurélio Marques. Relações entre Corrupção Percebida e Transparência Orçamentária: um estudo com abordagem cross-national. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 15, n. 37, p. 158-177, 2018.

RIBEIRO, Arnaldo Antônio Duarte. **Contabilidade forense e lavagem de capitais: um estudo da percepção da relevância da contabilidade forense nas investigações de organizações criminosas**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA, Universidade Federal de Pernambuco. Recife, p. 245, 2009.

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.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2020. **Índice de percepção da corrupção 2019**. Disponível em <<https://transparenciainternacional.org.br/ipc>>. Acesso em: 10 jul. 2020.

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.