



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10° Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10° Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3° UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



## Estratégias de Gerenciamento de Impressões nos Relatos Integrados da Petrobras S/A para reparação da imagem e reputação frente aos escândalos de corrupção

Priscila dos Santos Schiavo  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)  
*Email: pri\_schiavo@hotmail.com*

Ana Helena Caneppele Dotto  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)  
*Email: ahcaneppele@hotmail.com*

Anderson Rodrigo Quoos  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)  
*Email: anderson.quoos@hotmail.com*

Delci Grapégia Dal Vesco  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)  
*Email: delcigrape@gmail.com*

### Resumo

Este estudo objetivou verificar as estratégias de Gerenciamento de Impressões (GIs) identificáveis nos Relatos Integrados (RIs) da Petrobras S/A, em comparação com as informações divulgadas involuntariamente, com o intuito de reparação da reputação e imagem da empresa, após os escândalos de corrupção. A pesquisa justifica-se devido a ocorrência de casos de corrupção envolvendo a estatal, trazendo à tona a necessidade de investigações da existência de estratégias de GI em seus RIs, a fim de omitir ou manipular informações para não prejudicar sua imagem ou reputação, comprometendo a finalidade destes relatórios, que é a geração de valor para os *stakeholders*. Para alcance deste objetivo, foram realizadas análises documentais e de conteúdo nos RIs e em notícias divulgadas em outras mídias, no período de 2014 a 2018, e após a comparação das informações, identificou-se oito estratégias de GI, como autopromoção, explicação, manipulação retórica, manipulação temática, ocultação, omissão, reconhecimento, retratação, seletividade e informações sem indícios de estratégias de GI. Conclui-se que há indícios de que o uso dessas estratégias nos RIs, auxiliou na reparação da imagem da empresa frente a escândalos de corrupção. Este estudo é relevante e traz contribuições para o avanço teórico e prático da área contábil, uma vez que são apontados indícios de falhas na divulgação de informações nos RIs, e a contabilidade preza pela divulgação de informações úteis e relevantes aos seus usuários, sendo o RI considerado um dos meios mais eficientes utilizados para divulgação de informações.

**Palavras-Chaves:** Relatos Integrados; Gerenciamento de Impressões; Petrobras S/A; Corrupção.

**Linha Temática:** Responsabilidade Social e Ambiental.

7 a 9 de setembro

ORGANIZAÇÃO



APOIO





100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10° Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10° Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3° UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



## 1 Introdução

Por diversos anos e em várias culturas, estudos vêm sendo realizados, a fim de verificar porque os humanos buscam reconhecimento e aprovação social, planejando suas ações previamente, para controlar o que a outra parte relacionada vai perceber, podendo ocorrer tanto com atitudes de pessoas, como nas ações de empresas que se preocupam como os *stakeholders* irão receber e interpretar a imagem que está sendo passada pela organização (De Faria, 2018). Com isso, segundo Vilhena (2019), os gestores procuram manter positiva a própria imagem, e consequentemente, preocupam-se também com a reputação da organização perante os seus acionistas, tendo em vista que todas estas informações servem para avaliação do desempenho, e por isso, manter uma imagem positiva é essencial. Portanto, comunicar-se com o público está cada dia mais desafiante para as organizações (De Faria, 2018).

O acesso à internet contribuiu para facilidade do compartilhamento de conteúdo como: áudios, vídeos e imagens, acarretando no fato de as empresas não terem mais controle sobre o que é publicado a seu respeito. Deste modo, as partes interessadas podem opinar, ser ouvidas e interagir com as organizações (Machado & Barichello, 2011). Com as novas tecnologias, vários espaços de expressão foram criados e assim ocorre a livre publicação de notícias, opiniões, ideias e pensamentos (Terra, 2006).

Conforme exposto anteriormente, os gestores podem ter interesse em forçar uma imagem positiva, mesmo a empresa adotando ações que demonstram o contrário. Assim, pode surgir o GI, que é utilizado quando os gerentes manipulam divulgações voluntárias para relatar informações de forma mais favorável, acreditando que o mercado não conseguirá perceber situações divergentes (Clatworthy & Jones, 2001).

Nesse sentido, a Teoria do GI voltada ao campo organizacional, é definida a partir de ações planejadas e realizadas intencionalmente, com vistas a influenciar a percepção dos indivíduos, em relação às organizações (Elsbach, Sutton, & Principe, 1998; Bolino, Kacmar, Turnley, & Gilstrap, 2008).

Pesquisas anteriores, procuraram identificar as estratégias utilizadas pelos gestores, para gerenciar impressões em relatórios contábeis (García-Sánchez, Suárez-Fernández, & Martínez-Ferrero, 2018; De Faria, 2018; Casonato, Farneti, & Dumay, 2019; Almeida, Oliveira, & Pereira, 2019; Vilhena, 2019). Nestes estudos, foram encontrados relatos de diversas ações adotadas como, por exemplo, a retenção de informações nos RIs para proteger os interesses da organização (Casonato et al., 2019); o uso de vitimismo para relatar os casos de corrupção e má gestão (De Faria, 2018); omissão de informações em relatórios anuais sobre os danos ambientais, devido a acidentes de instalações realizadas pela organização (Almeida et al., 2019), entre outras estratégias.

Por sua vez, o RI configura-se como uma nova alternativa para relatórios corporativos, que propõe um avanço no que diz respeito aos relatórios financeiros e de sustentabilidade, pois sua estrutura vai além de uma simples mudança de divulgação, mas espera-se que o mesmo possa influenciar nos processos de comunicação interna, abordar estratégias e assim corroborar com a tomada de decisão (Kannenberg & Schreck, 2019). Para Beretta, Demartini e Trucco (2019), a estrutura do RI procura conectar o desempenho financeiro e não financeiro em um único relatório, para mostrar como a organização cria valor.

Contudo, a finalidade do RI pode estar sendo distorcida ou ainda comprometida, como os autores Casonato et al. (2019) verificaram em seu estudo. Os autores constataram que as informações divulgadas nos RIs de um Banco Australiano não eram condizentes com as informações involuntárias divulgadas em outras mídias, ressaltando que pesquisas futuras são



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



necessárias para analisar se os RIs estão agregando valor às partes interessadas ou são apenas uma nova estratégia organizacional para reparação de reputação ou imagem.

Neste contexto, desde 2005 a estatal Petrobras S/A, empresa brasileira de economia mista, controlada pela União, fundada em 3 de outubro de 1953, divulga informações em formato de RI (Petrobras, 2020a). A empresa atua no segmento da indústria de óleo, gás natural e energia, participando dos segmentos de exploração e produção, refino, comercialização, transporte, petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, geração de energia elétrica, gás-química e biocombustíveis, e afirma almejar “ser a melhor empresa de energia na geração de valor para o acionista” (Petrobras, 2020b).

Em 2014, promotores públicos e a Polícia Federal iniciaram uma investigação que desvendou o esquema de corrupção centrado na Petrobras, em que foram pagos bilhões de reais em propinas a ex-funcionários, executivos e políticos (De Oliveira, 2019). Segundo Vilela, Grossi, Carvalho e Ribeiro (2017), que também realizaram uma pesquisa sobre a corrupção na Petrobras, é relevante estudar a empresa porque ela está inserida em um setor estratégico na economia do Brasil e também pelo impacto que os desvios causaram nos cofres públicos.

Diante do exposto, percebe-se que há uma lacuna de pesquisa, que consiste na verificação da existência do GI nos RIs, e se esses relatórios foram utilizados para agregar valor às partes interessadas ou para reparar a reputação da Petrobras S/A perante os *stakeholders*, após os escândalos de corrupção relativos à Operação Lava Jato, desde 2014. Desta forma, o presente estudo possui como questão norteadora: **Quais estratégias de gerenciamento de impressões são identificáveis nos Relatos Integrados da Petrobras S/A, em comparação com informações divulgadas involuntariamente, para reparo da reputação e imagem da empresa, após os escândalos de corrupção?**

O objetivo deste estudo, consiste em verificar as estratégias de GI identificáveis nos RIs da Petrobras S/A, em comparação com as informações divulgadas involuntariamente, com o intuito de reparar a reputação e imagem da empresa, após os escândalos de corrupção. Destaca-se que, para atingir o objetivo, foram analisadas informações involuntárias, divulgadas em outras mídias no período compreendido de 2014 a 2018, no qual sucedeu-se o início das investigações sobre os casos de corrupção, e comparou-se com as informações constantes nos RIs da Petrobras S/A, a fim de verificar possíveis estratégias de GI utilizadas para reparação da imagem e reputação da empresa, frente aos escândalos de corrupção. Para tanto, primeiramente foi analisado o posicionamento da organização referente aos escândalos de corrupção divulgados em seus RIs; na sequência, foi realizado o levantamento de notícias divulgadas em outras mídias, no mesmo período, referente a corrupção, e em seguida, foi feita a comparação entre informações voluntariamente e involuntariamente divulgadas, categorizando-as de acordo com as estratégias de GI observadas.

Este estudo, caracteriza-se como um estudo de caso único, voltado para uma análise qualitativa, por meio da análise documental e de conteúdo, das informações constantes nos RIs da empresa Petrobras S/A e de notícias divulgadas em outras mídias, no mesmo período.

A pesquisa é relevante e colabora para o avanço teórico e prático da área contábil, uma vez que aponta para possíveis falhas na divulgação de informações contábeis dos RIs, e a contabilidade preza pela divulgação de informações úteis e relevantes aos seus usuários, sendo o RI considerado um dos meios mais eficientes utilizados para divulgação de informações.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10° Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10° Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3° UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Aspectos Teóricos, Estratégias e Estudos Anteriores relacionadas ao Gerenciamento de Impressões

A Teoria de GI se configura como uma teoria do comportamento humano, originada dos estudos de Erving Goffman, em 1959 (De Faria, 2018). Para este pesquisador, em uma relação cara-a-cara, os indivíduos executam seus papéis, tentando gerenciar impressões que os outros terão sobre eles, dispondo de uma linguagem teatral e, acobertados por máscaras, encenam personagens para serem aceitos no ambiente social que convivem (De Faria, 2018).

O tema tem sido investigado há anos pela psicologia social, em busca de compreender como, em que circunstâncias e que tipos de comportamentos os indivíduos utilizam, para gerenciar suas reputações (Vilhena, 2019). Apesar de muitas pesquisas terem investigado o GI com foco nos indivíduos, em alguns estudos, o mesmo vem sendo analisado em nível organizacional (Mohamed, Gardner, & Paolillo, 1999). Aliado a esse entendimento, Hooghiemstra (2000), ressalta que não são apenas os indivíduos que influenciam a percepção das pessoas por meio de GI, mas também as organizações.

No campo organizacional, definiu-se GI como ações planejadas e realizadas intencionalmente, com vistas a influenciar a percepção dos indivíduos, em relação às organizações (Elsbach et al., 1998; Bolino et al., 2008), desse modo, os aspectos teóricos sobre GI enquadram-se em diversas áreas, inclusive na área da contabilidade.

Corroborando com esse entendimento, devido às narrativas constantes nos relatórios contábeis não serem tradicionalmente auditadas (Clatworthy & Jones, 2001), os autores Deegan e Gordon (1996), ressaltam que isso permite que gerentes utilizem técnicas de GI, ao reportar informações contábeis aos usuários, ou seja, permitem que algumas informações sejam manipuladas e controladas antes de sua divulgação (Hrasky & Jones, 2016; Clatworthy & Jones, 2001), sendo esta prática comum em diversas comunicações corporativas (Merkl-Davies & Brennan, 2007).

Diversas técnicas de GI são encontradas na literatura (Almeida et al., 2019) e nessa perspectiva os autores Mohamed et al. (1999), destacam seis táticas diretas e defensivas de GI no ambiente organizacional, sendo elas: explicações, retratação, *handicapping* organizacional, desculpas, restituição e comportamento pró-social (Mendonça & Amantino-de-Andrade, 2003), conforme Tabela 1, que apresenta a síntese das definições das referidas táticas:

Tabela 1 - Táticas de Gerenciamento de Impressões por Mohamed et al. (1999)

Táticas	Descrições
Explicações	Explicações de um evento, nas quais se busca minimizar a severidade aparente de uma situação difícil
Retratação	Explicações dadas antes de uma ação potencialmente embaraçosa para repelir qualquer repercussão negativa à imagem do ator
<i>Handicapping</i> organizacional	Esforços realizados por uma organização para fazer o sucesso das tarefas parecer improvável, no sentido de obter uma desculpa <i>a priori</i> para o fracasso
Desculpas	Admissões do mérito de culpa de um evento negativo, que incluem expressões de remorso e pedidos de perdão
Restituição	Ofertas de compensação as quais são estendidas pela organização ao ofendido, ferido, ou ainda, a uma audiência prejudicada
Comportamento pró-social	Engaja-se em ações pró-sociais para reconciliar uma transgressão aparente e convencer uma audiência de que o ator merece uma identidade positiva

Fonte: Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003), adaptado do estudo de Mohamed et al. (1999).



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10° Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10° Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3° UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Além das táticas descritas por Mohamed et al. (1999), os autores Almeida et al. (2019), destacaram em sua pesquisa, nove técnicas de GI baseadas em pesquisas internacionais, sendo elas: omissão; ocultação; manipulação visual e estrutural; autopromoção; seletividade; manipulação temática; exemplificação; manipulação retórica e reconhecimento. Na Tabela 2, evidencia-se a síntese das descrições destas técnicas:

Tabela 2 - Técnicas de Gerenciamento de Impressões

Técnicas	Descrição	Autores
Omissão	Ocorre quando não há a inserção de informações negativas nos relatórios	Ogden e Clarke (2005)
	Ocorre quando há ausência de informações, deixando de proporcionar uma visão ampla e neutra sobre a organização	Hrasky e Jones (2016)
	Ocorre quando as informações são incompletas, gerando uma imagem idealizada da conjuntura da empresa	Talbot e Boiral (2015)
Ocultação	Ocorre quando se minimiza, ofusca ou não destaca informações negativas	Ogden e Clarke (2005)
Manipulação visual e estrutural	Ocorre quando se enfatiza informações narrativas, quantitativas e visuais	Yang e Liu (2017)
	Ocorre pelo tamanho da letra de uma palavra	Ogden e Clarke (2005)
	Ocorre por repetição de palavras para memorização e ênfase	Pesci, Costa e Soobaroyen (2015) e Davison (2008)
	Ocorre pelo uso de um qualificador	Osma e Guillamon-Saorín (2011)
	Ocorre por meio de aspectos visuais	Pesci et al. (2015)
Autopromoção	Relaciona-se ao convencimento de uma audiência, sobre a capacidade de uma organização	Ogden e Clarke (2005)
	Forma de enfatizar a excelência da empresa	Talbot e Boiral (2015)
Seletividade	Ocorre ao divulgar números que retratam o desempenho a melhor luz	Cooper e Slack (2015)
	Ocorre ao escolher informações ou explicações retóricas, para comunicar uma mensagem peculiar como: custos, benefícios e ganhos	Hrasky e Jones (2016)
Manipulação temática	Ocorre quando as narrativas são constituídas de temas positivos e negativos	Diouf e Boiral (2017)
	Ocorre quando há um exagero das boas notícias em detrimento das más.	Brennan e Merkl-Davies (2013)
	Quando divulgações da imprensa assumem um tom negativo sobre a organização, há possibilidades de esta contra-atacar, divulgando comunicados com tons positivos.	Bozzolan, Cho, e Michelon (2015)
Exemplificação	Utiliza-se a exemplificação, para despertar percepções sobre moral e ética.	Kacmar e Tucker (2016)
Manipulação retórica	São estratégias linguísticas, usadas para ocultar o desempenho negativo como a linguagem persuasiva.	Leung, Parker, e Courtis (2015)
	Utilização de pronomes e voz passiva, para ocultar o desempenho negativo.	Merkl-Davies e Brennan (2007)
	O contexto é um elemento fundamental para modelar as propriedades retóricas das narrativas de uma organização, bem como as táticas de manipulação retórica.	Patelli e Pedrini (2014)

Reconhecimento	Pode ser implícito, explícito ou de deficiência organizacional, implicitamente um assunto indesejado é citado sem ser explicado; quando há citação aberta de um assunto indesejado, o reconhecimento é explícito; ao citar uma deficiência e explicá-la de forma embasada, há o reconhecimento da deficiência organizacional.	Windscheid, Bowes-Sperry, Jonsen, e Morner (2018)
----------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------

Fonte: Elaborada pelos autores (2020), adaptado do estudo de Almeida et al. (2019).

Em virtude da complexidade e importância do tema, a investigação sobre o GI, nos relatórios contábeis das organizações, foi objeto de estudo de pesquisas anteriores, as quais contribuem por apresentar as principais estratégias utilizadas pelos gestores (García-Sánchez et al., 2018; De Faria, 2018; Casonato et al., 2019; Almeida et al., 2019; Vilhena, 2019).

García-Sánchez et al., (2018), concluíram que o nível e a qualidade das divulgações das entidades, estão diretamente ligados à qualidade dos regulamentos específicos que se aplicam à bolsa de valores de cada lugar, além de que ter constatado que a boa governança diminui a incidência de GI.

De Faria (2018), analisou as ações de GI realizadas pela Petrobras, por meio de seu canal de comunicação Blog Fatos e Dados, entre 2013 e 2016, e constatou que a empresa utilizou com frequência táticas de gerenciamento em suas publicações, como por exemplo a estratégia de explicações, para reduzir o impacto negativo e para reparação de sua imagem.

No estudo dos autores Casonato et al. (2019), constatou-se após a comparação das informações constantes no RIs com outras informações involuntárias divulgadas em outras mídias, que um Banco Australiano utilizou os RIs como estratégias de GIs, para melhorar a legitimidade por meio da confiança, reputação e capital social. Percebeu-se também, que a administração divulga ou retém informações nestes relatos, para proteger seus próprios interesses e fazem isso de acordo com seus próprios critérios.

Almeida et al., (2019), analisaram as informações sobre meio ambiente, em relatórios publicados pela Petrobras, considerando-se um período de 31 anos, em que concluiu-se que a empresa utilizou técnicas de GI ao omitir, em seu relatório anual, danos ambientais devido a acidentes de instalações, e quando relatou sobre os fatos ocorridos, o fez sucintamente, bem como, omitiu suas reais intenções ao divulgar as ações de reflorestamento.

Outros estudos, como de Vilhena (2019), analisaram as narrativas textuais de documentos da Petrobras, com base nos preceitos da Teoria da Atribuição, de que os indivíduos associam fatos positivos a si próprios e evitam os negativos, para não atingir sua imagem, constatando que houve indícios de GI em seus documentos.

Após as definições dos aspectos teóricos, das estratégias e estudos anteriores sobre o GI, no próximo tópico apresenta-se a conceitualização das divulgações mediante RIs.

## 2.2 Divulgações mediante Relatos Integrados

O *disclosure* de informações em RI, é a próxima fase evolutiva dos relatórios corporativos e tem como objetivo fornecer uma visão da geração de valor futuro (IIRC, 2014). O *International Integrated Reporting Council* (Conselho Internacional para Relato Integrado, ou IIRC na sigla em inglês), tem por objetivo, avançar em comparação às estruturas de relatórios criadas anteriormente, pois o IIRC propõe gerar um relatório que combina as demonstrações financeiras tradicionais, com as informações de Capital Intelectual (capital estrutural/interno, capital humano e capital relacional/externo) para esclarecer o processo de



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



geração de valor (Melloni, 2015), ou seja, informações financeiras e não financeiras (Bini, Dainelli, & Giunta, 2017, De Villiers, Rinaldi, & Unerman, 2014).

A estrutura do RI, facilita a compreensão do valor da empresa em curto, médio e longo prazo (Melloni, 2015). Nesse sentido, o RI tem por objetivo divulgar de forma transparente e completa, as estratégias e ações realizadas pela empresa, para as partes interessadas (Cheng, Green, Conradie, Konishi, & Romi, 2014, De Villiers et al., 2014, Melloni, Stacchezzini, & Lai, 2016). Através do RI, as organizações podem demonstrar a conectividade das informações e como elas se inter-relacionam para a criação de valor (Incollingo & Bianchi, 2016).

De acordo com o IIRC (2014), a empresa precisa de diversos capitais para obter sucesso no empreendimento e com isso, o RI possui sua estrutura dividida em capitais, que são: o capital financeiro, o manufaturado, o intelectual, o humano, o social, o de relacionamento e o capital natural. Conforme Eccles e Krzus (2014), a empresa deve divulgar como se relaciona com o ambiente externo e como sua utilização afeta os mais diversos tipos de capital para criação de valor.

Dentre os capitais, tem-se os Ativos Intangíveis, que de acordo com Graham, Campbell, Harvey e Rajgopal (2005), cada dia mais, representam uma parte significativa no valor de uma empresa, que não são capturados pelas demonstrações financeiras tradicionais. Nesse sentido, considera-se intangível a imagem e reputação da empresa, a ser melhor detalhada no próximo tópico.

### 2.3 Recuperação da Imagem e Reputação Empresarial frente a Escândalos de Corrupção por meio de Estratégias de Gerenciamento de Impressões

A palavra corrupção traz o sentido de decomposição, desmoralização ou mesmo sedução (Chaia & Teixeira, 2001). Com a acentuação da vigilância dos *stakeholders* e da opinião pública, ocasionado por uma sociedade cada vez mais conectada, a identificação e denúncias de discordâncias entre as narrativas da organização e suas posturas reais, é verificada com rapidez (Bueno, 2018). Essas discordâncias, penalizam a imagem e reputação das empresas, “exigindo para sua recuperação, um abrangente, longo e oneroso esforço comunicacional” (Bueno, 2018, p.14).

Nuñez (2015), afirma ainda que, neste contexto em que todos estão expostos a uma maior visibilidade, um escândalo midiático pode desencadear consequências com a capacidade de destruir reputações sólidas e históricas.

Com o intuito de repercutir uma visão positiva, para recuperar a imagem e reputação da empresa diante de notícias negativas, alguns gerentes podem utilizar-se de técnicas de GI, ao reportar informações contábeis aos usuários (Vilhena, 2019). Nesse sentido, algumas informações indesejadas são gerenciadas pelos administradores, para que a organização possa transparecer uma imagem e reputação empresarial favorável (Vilhena, 2019).

A vista disso, Raimundo, Neta, Viana, Vassão e Vieira (2017) afirmam que, após um escândalo, as empresas que reconhecem a existência de inconsistências internas, e que colocam em prática programas de comunicação para recuperar a reputação abalada, são as que têm as melhores chances de se recuperarem dos danos causados. Para que a empresa possa reverter a situação, primeiramente é necessário assumir o fato ou erro, respondendo de forma rápida e eficiente ao público, para que este perceba que a organização se preocupa com a sustentabilidade do todo (Raimundo et al., 2017).

É prática comum que a empresa monitore o que está sendo divulgado nas mídias sociais e procure ter um *feedback* constante, com o objetivo de melhorar sua reputação já



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



comprometida, e minimizar o grau de insatisfação a seu respeito, fazendo com que o público volte a buscá-la como consumidor (Raimundo et al., 2017).

A visão do público através de ações e porta-vozes, resulta na identidade de uma empresa, e os reflexos dessa identidade influenciam a sua imagem, e com o passar dos anos, a constituição da reputação dar-se-á pela soma de imagens positivas e negativas (Neto, 2013). Caso esta identidade resulte de ações de comunicação que demonstrem “ética, coerência e credibilidade, a imagem será positiva” (Neto, 2013, p.24), todavia, “se as condutas refletirem posturas contraditórias e dissonantes, a identidade estará associada à desconfiança e, conseqüentemente, a imagem será negativa” (Neto, 2013, p.24).

Especificamente no caso da Petrobras, objeto de análise deste artigo, a empresa afirma que sua reputação foi construída durante anos de atuação, por meio de ações que ressaltam o seu compromisso com a sustentabilidade, responsabilidade social e principalmente, sua contribuição para o desenvolvimento nacional (Petrobras, 2020c). Entretanto, a empresa, a partir de 2014 “sofreu com o impacto de resultados operacionais negativos e com envolvimento em diversos casos de corrupção” (Vilhena, 2019, p.18).

Visto que gerenciar impressões é uma forma de garantir que não seja traçado um perfil negativo sobre a organização ou o indivíduo, (Schlenker, 1980), diante do abalo causado pelos escândalos de corrupção, é possível que as empresas busquem, através do GI, alcançar a melhoria de sua imagem e reputação.

Toda a fundamentação teórica e os resultados obtidos nos estudos anteriores, com relação ao GI, e também as divulgações por meio de RIs e aos aspectos relacionados à recuperação da imagem e reputação empresarial, frente a escândalos de corrupção, permitem traçar triangulações entre esses conceitos.

Verifica-se que diversas estratégias de GI foram utilizadas pelas organizações, com o intuito de reparação da imagem e reputação organizacional (De Faria, 2018; Casonato et al., 2019; Vilhena, 2019). Com base nisso, o presente estudo levantou o seguinte pressuposto:  
P1 - Existem estratégias de GI por parte da empresa nos Relatos Integrados da Petrobras, para reparação de sua reputação e imagem, após os escândalos de corrupção.

A partir do levantamento do pressuposto da pesquisa, com base na fundamentação teórica e nos estudos anteriores, na próxima seção apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados.

### 3 Procedimentos Metodológicos

Este estudo classifica-se, segundo Raupp e Beuren (2009), quanto aos objetivos, como uma pesquisa descritiva, pois tem por finalidade a descrição de estratégias de GI, sem interferir na sua realidade, e quanto à abordagem de pesquisa, como qualitativa, com vistas a entender com profundidade o fenômeno e para aprofundamento do conhecimento sobre sua ocorrência (Dezin & Lincoln, 2006).

Os dados foram levantados em Janeiro de 2020, por meio de análise documental, sendo extraídas informações divulgadas com relação aos escândalos de corrupção, na qual houve a menção do envolvimento de gestores e colaboradores da empresa Petrobras, nos RIs disponíveis no site da organização (Petrobras, 2020d), e informações involuntárias divulgadas em revistas de repercussão nacional. Selecionou-se quatro revistas para a coleta, quais sejam: Exame, Época, Carta Capital e Veja, sendo utilizadas como palavras-chaves, para filtrar as notícias e reportagens em seus respectivos sites: “Petrobras” e “Corrupção”, no período compreendido de 2014 a 2018.

Em relação aos procedimentos, classifica-se como um estudo de caso único, para investigar um dado fenômeno (Yin, 2003). Para análise dos dados, realizou-se uma verificação do conteúdo, em que, segundo Bardin (1977), as informações involuntárias foram categorizadas em planilhas de *Excel*, de acordo com a data da informação; veículo de divulgação e informação divulgada.

Após este levantamento, as informações foram comparadas com as divulgadas voluntariamente nos RIs da empresa, e sequencialmente, comparou-se as informações, categorizando-as de acordo com as estratégias de GI, mencionadas na Tabela 1 e Tabela 2. A partir da realização destes procedimentos, verificou-se o pressuposto da pesquisa, para analisar se existem estratégias de GI por parte da organização, nos RIs da Petrobras, para reparação da sua reputação e imagem, após os escândalos de corrupção.

Posteriormente ao delineamento dos aspectos metodológicos, apresenta-se na próxima seção, as análises e discussões dos resultados desta pesquisa.

#### 4 Análise e Discussão dos Resultados

Nessa seção, serão demonstradas as informações divulgadas involuntariamente em mídias, envolvendo os crimes de corrupção da empresa Petrobras e a comparação com as informações divulgadas nos RIs, a fim de analisar as estratégias de GI utilizadas para reparação da imagem e reputação.

Primeiramente, foram analisadas as narrativas constantes nos RIs, para descrever e identificar qual a posição adotada pela empresa, em relação aos escândalos de corrupção, nos quais teve sua imagem e reputação envolvida, utilizando como base os seguintes trechos:

Identificamos seis processos judiciais e dois inquéritos relacionados a corrupção. Todos os processos judiciais foram propostos pelo Ministério Público e a Petrobras é apresentada como vítima. Um dos inquéritos e cinco processos integram a Operação Lava Jato e referem-se a crimes como corrupção, lavagem de dinheiro e organização criminosa. Os demais casos dizem respeito a crime licitatório e corrupção (Relato de 2014, p. 22).

Somos oficialmente reconhecidos como vítima dos crimes apurados na Lava Jato pelos investigadores e pelo juiz competente para julgar os processos relacionados ao caso. Por esse motivo, ingressamos nas ações penais como assistentes de acusação e renovamos o nosso compromisso de continuar cooperando para a elucidação dos fatos e comunicá-los regularmente aos nossos investidores e ao público em geral (Relato de 2014, p. 23).

Destacamos que, em todas as ações penais e de improbidade administrativa nas quais nossos ex empregados são réus por atos relacionados à corrupção, fomos oficialmente reconhecidos como vítima das irregularidades apuradas e, por essa razão, atuamos como assistente de acusação ou uma das partes que propõem a ação (litisconsorte ativo), conforme o caso (Relato de 2015, p. 22).

A celebração dos acordos com a US Securities and Exchange Commission (SEC) e o US Department of Justice (DoJ) e a venda, em 30 de janeiro de 2019, da refinaria de Pasadena – cuja aquisição havia se transformado em símbolo da corrupção no Brasil – marcam o fim de um ciclo doloroso para a Petrobras, seus acionistas, colaboradores e a sociedade brasileira, em que a companhia foi vítima de prolongado saque perpetrado por uma organização criminosa (Relato de 2018, p. 4).

Não toleramos qualquer prática de corrupção e consideramos inadmissíveis práticas de atos ilegais envolvendo os nossos empregados e fornecedores. Somos oficialmente reconhecidos como vítima dos crimes apurados na Operação Lava Jato. Por esse motivo, atuamos como



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10° Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10° Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3° UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



assistentes de acusação e parte interessada em 59 ações penais propostas em decorrência da Operação Lava Jato (Relato de 2018, p. 113).

Evidencia-se, conforme as narrativas supracitadas, que a empresa alega ser vítima em relação aos crimes de corrupção, dando a culpabilidade dos crimes a terceiros, como antigos funcionários da empresa, fornecedores ou contratantes, não se referindo diretamente à organização em si, como responsável pelos crimes. Esta mesma observação foi verificada no estudo de De Faria (2018), o qual constatou que a empresa demonstrou vitimismo nos casos de corrupção e má gestão, divulgando sempre sua colaboração nas investigações.

Ao colocar-se como colaboradora das investigações, a empresa procura reparar sua imagem e reputação perante os *stakeholders*, corroborando com o entendimento de Raimundo et al. (2017), de que após um escândalo, as organizações que procuram por programas de comunicação, para recuperar a reputação abalada, são as que têm as melhores chances de se recuperarem dos danos causados à sua imagem.

Após a verificação do posicionamento da empresa, com base nas informações constantes nos RIs, observou-se um total de 64 notícias e reportagens relacionadas ao seu envolvimento em casos de corrupção, nas revistas selecionadas para o levantamento, sendo que 21 (32,81%) das notícias foram encontradas na Revista Época, 19 (29,69%) na Revista Exame, 17 (26,56%) na Revista Carta Capital e 7 (10,94%) na Revista Veja.

Com relação às estratégias de GI, a Tabela 3 evidencia a frequência e as categorizações encontradas, a partir da comparação entre informações involuntárias e voluntárias divulgadas:

Tabela 3 - Frequência das Estratégias de Gerenciamento de Impressões

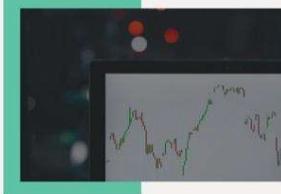
Categoria	Frequência	f (%)
Explicação	13	20,31
Ocultação	10	15,63
Ausência de Estratégias	10	15,63
Autopromoção	9	14,06
Manipulação Temática	9	14,06
Omissão	8	12,50
Reconhecimento	3	4,69
Manipulação Retórica	1	1,56
Seletividade	1	1,56
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Conforme evidenciado, oito estratégias de GI foram identificadas a partir da comparação, sendo elas: explicação; ocultação; autopromoção; manipulação temática; omissão; reconhecimento; manipulação retórica e seletividade. Além disso, foram identificadas notícias que não apresentaram GI.

A estratégia de explicação foi a mais utilizada nos RIs (20,31%), corroborando com o estudo de De Faria (2018), que identificou-a em seus estudos. Esta estratégia, trata de explicações de um evento, nas quais busca-se minimizar a severidade aparente de uma situação difícil (Mohamed et al., 1999). Conforme identificado, foram veiculadas na mídia, notícias como as demonstradas nos trechos abaixo:

Uma auditoria da Petrobras, [...], revela que os diretores da estatal tiveram pressa para fechar um contrato com a Odebrecht, no valor de US\$ 826 milhões, durante o segundo



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



turno das eleições de 2010. Segundo a auditoria, normas da Petrobras foram violadas para que o contrato fosse assinado o quanto antes. [...] Se o contrato não fosse assinado até o dia 31 de outubro de 2010, a Odebrecht não pagaria o equivalente a US\$ 8 milhões para a campanha de Dilma Rousseff, do PT, diz João Augusto. [...] A auditoria identificou no orçamento da Odebrecht a manipulação de preços e quantidade de serviços, de forma irregular, para elevar gastos, sem que houvesse uma contestação da estatal, prática conhecida como jogo de planilha. (Revista Época, 06/05/2014).

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) [...] abriu inquérito administrativo para apurar responsabilidades de executivos da Petrobras em denúncias de corrupção envolvendo a companhia. Em comunicado, o órgão regulador do mercado de capitais brasileiro afirmou que o inquérito vai tratar do conteúdo de seis processos administrativos abertos contra a empresa em 2014 [...] (Revista Exame, 30/12/2014).

Analisando o que foi posteriormente divulgado pela empresa, identificou-se a estratégia de explicação, pois as informações contidas no RI sobre os fatos mencionados nas notícias, são resumidas e não ressaltam a gravidade da situação, o que permite que a empresa transpareça uma atitude negativa de forma mais branda, sem causar mais impacto na sua imagem e reputação, conforme observa-se no trecho abaixo:

Em março, o ex-diretor de Abastecimento Paulo Roberto Costa foi preso e, posteriormente, denunciado por lavagem de dinheiro e corrupção passiva. Outros de nossos ex-executivos [...] e executivos de empresas fornecedoras de bens e serviços para a Petrobras foram ou poderão ser denunciados como resultado da investigação (Relato de 2014, p. 22).

Em relação à ocultação, foi percebido um percentual de 15,63%. De acordo com Ogden e Clarke (2005) apud Almeida et al. (2019), essa estratégia pode ser verificada quando se ofusca ou não destaca informações negativas. A notícia abaixo, trata de um fato considerado grave e importante, no contexto da corrupção:

Lava-Jato: novo vazamento atinge PT, PMDB e PP [...] o objetivo do desvio de dinheiro da Petrobras, era, afirmou o doleiro, financiar campanhas políticas nas eleições de 2010, entre eles o PT, o PMDB e o PP (Carta Capital 09/10/2014).

No entanto, a posição da empresa a esse respeito, identificada no RI de 2014, trata do assunto de forma superficial, não destacando as informações negativas, nem ressaltando, por exemplo, quais seriam os partidos envolvidos.

Ao longo de 2014, o Ministério Público Federal focou parte de suas investigações em irregularidades envolvendo fornecedores e empreiteiras responsáveis pelo fornecimento de bens e serviços à Petrobras. Este trabalho revelou a existência de um esquema de pagamentos indevidos a partidos políticos, agentes políticos e outros, incluindo alguns de nossos ex-empregados (Relato de 2014, p. 22).

No que se refere a estratégia de autopromoção, a mesma foi empregada nos RIs, em 14,06% do total das notícias selecionadas. Segundo os estudos de Ogden e Clarke (2005) e de Talbot e Boiral (2015), conforme citados por Almeida et al. (2019), ela está relacionada com o convencimento de uma audiência sobre a capacidade da organização, tentando enfatizar a sua excelência. Conforme identificado, foram veiculadas na mídia, notícias como as demonstradas nos trechos abaixo, através de divulgações involuntárias:

A divulgação atrasada do balanço contábil da Petrobras nesta quarta-feira 22 foi um bom sinal para o mercado, mas a recuperação da empresa não depende apenas de boa contabilidade. Segundo analistas financeiros ouvidos pela DW Brasil, o principal desafio agora é manter a transparência nas operações de investimento (Revista Carta Capital, 23/04/2015).

Analisando estas notícias, identificou-se que houve GI por meio de autopromoção, pois as informações contidas no RI, buscam mostrar a forma excepcional com que a empresa vem lidando com os problemas, causados pela corrupção.

Durante o ano, continuamos a acompanhar e colaborar com os trabalhos da Polícia Federal, Ministério Público Federal, Poder Judiciário, Tribunal de Contas da União e Controladoria Geral da União para que os crimes e irregularidades fossem apurados e os responsáveis punidos. Cooperamos também com as investigações promovidas por órgãos internacionais, como o Departamento de Justiça dos Estados Unidos e a SEC (Relato de 2015 - p. 22).

A respeito da manipulação temática, Diouf e Boiral (2017), Brennan e Merkl-Davies (2013) e Bozzolan et al. (2015) apud Almeida et al. (2019), argumentam que ocorre quando as narrativas da empresa são construídas com temas positivos e negativos, porém em alguns casos, as notícias boas possuem mais espaço e mais ênfase do que as negativas, principalmente se fontes externas publicarem algo negativo. Esta estratégia pode ser observada conforme o recorte a seguir, da divulgação involuntária:

A diretoria da Petrobras informou na noite desta quarta-feira 22 que a empresa teve prejuízo de 6,2 bilhões de reais com os desvios de recursos investigados pela Operação Lava Jato, da Polícia Federal. O resultado líquido de 2014 ficou negativo em 21,6 bilhões de reais (Carta Capital, 21/04/2015).

Com relação a esta informação, foi divulgado que a Petrobras teve um prejuízo de 21,6 bilhões de reais no ano de 2014, causado pelos desvios relacionados a operação Lava Jato, porém quando observa-se o recorte da fala que divulga o prejuízo no RI, a empresa busca enfatizar que mesmo tendo ocorrido o prejuízo, o lucro bruto aumentou em 15%, em relação a 2013, mostrando que tentou relatar algo bom em relação a notícia negativa que foi divulgada, que é característica da manipulação temática, conforme segue:

Registramos um prejuízo consolidado atribuível aos nossos acionistas de R\$ 21,6 bilhões, apesar do aumento de 15% do lucro bruto (receita de vendas, subtraídos os custos dos produtos e serviços vendidos) em relação ao obtido em 2013. As perdas no valor de recuperação de ativos (impairment) totalizaram R\$ 44,6 bilhões e a baixa de gastos adicionais capitalizados indevidamente no âmbito da Operação Lava Jato foi de R\$ 6,2 bilhões (Relato de 2014, p. 31).

É possível verificar outras evidências de manipulação temática, no qual a palavra corrupção foi mencionada, conforme o seguinte número de ocorrências: 37 vezes em 2014; 43 vezes em 2015; 27 vezes em 2016; 25 vezes em 2017 e 31 vezes em 2018. Contudo, em sua maioria, foi usada para mencionar projetos anticorrupção ou relacionar a palavra às informações positivas, em detrimento de informações negativas.

Com relação a operação Lava Jato, esta foi mencionada 15 vezes em 2014; 4 vezes em 2015; 3 vezes em 2016; 9 vezes em 2017 e 11 vezes em 2018, porém em sua maioria, também

foi empregada para mencionar projetos anticorrupção, ou relacionar a palavra às informações positivas, em detrimento de informações negativas.

A estratégia de Omissão, também foi identificada nos RIs da Petrobras, uma das evidências pode ser observada, conforme trecho abaixo noticiado:

Investidores protocolaram, nesta segunda-feira, uma ação civil pública contra a Petrobras nos Estados Unidos. Há mais de dez investidores envolvidos na ação, cujos nomes são mantidos em sigilo (Revista Veja, 08/12/2019).

É possível identificar que diante do fato noticiado, a empresa posicionou-se de forma em que houve ausência de informações explicativas, ou seja, manteve fatos ocultos, que segundo Hrasky e Jones (2016) apud Almeida et al. (2019), configura-se como omissão. Estes dados, constam em outro documento divulgado pela empresa, que são as Demonstrações Contábeis, porém não aparecem no RI, obrigando o leitor a procurar outro relatório que traga mais detalhes sobre o fato, deixando de proporcionar uma visão ampla e neutra sobre a organização. Abaixo trecho da nota de rodapé constante no RI de 2015, direcionando o leitor a outro relatório:

Entre dezembro de 2014 e janeiro de 2015, investidores nos Estados Unidos propuseram ações coletivas (*class actions*) contra a Petrobras, por se sentirem prejudicados pela queda nos preços dos nossos papéis negociados na Bolsa de Nova York. Apresentamos mais informações sobre as *class actions* na nota explicativa 30.4 das Demonstrações Contábeis 2015 e nos itens 4.4 e 4.6 do Formulário de Referência 2015 (Relato de 2015, p 22).

No que diz respeito à estratégia de reconhecimento, no qual se configura segundo Windscheid et al. (2018) apud Almeida et al. (2019), quando um assunto indesejado é citado sem ser explicado, a notícia reportada na Revista Exame foi que:

O Departamento de Justiça dos Estados Unidos abriu uma investigação criminal sobre a companhia que tem recibos de ações negociados em Nova York, enquanto a *Securities and Exchange Commission* (SEC) [...] realiza uma investigação civil [...] se a Petrobras ou seus funcionários, intermediários ou prestadores de serviço violaram o *Foreign Corrupt Practices Act*, uma lei contra a corrupção que torna ilegal subornar funcionários estrangeiros para ganhar ou manter negócio (Revista Exame, 10/11/2014).

Em relação a este fato, a Petrobras posicionou-se de maneira superficial, deixando de explicar o motivo por ter recebido uma intimação da SEC, sendo que apenas fez menção ao fato, no seguinte trecho “Em 21 de novembro de 2014, a Petrobras recebeu uma intimação (subpoena) da *Securities and Exchange Commission* (SEC) requerendo documentos relativos à companhia” (Relato de 2014, p. 19).

No que diz respeito a manipulação retórica, Leung et al. (2015), Merkl-Davies e Brennan (2007), Patelli e Pedrini (2014) apud Almeida et al. (2019), argumentam que ocorre quando a empresa tenta esconder desempenhos negativos, sendo que o contexto é um elemento fundamental para modelar a manipulação. Esta estratégia pode ser observada conforme o recorte a seguir, da divulgação involuntária:

No parecer em que pede à Justiça Federal do Paraná o bloqueio dos bens das empreiteiras alvo da fase “Juízo Final” da Operação Lava Jato, o Ministério Público Federal afirma que o esquema criminoso investigado atua na estatal ao menos desde 1999. Subscrito pelo procurador regional Carlos Fernando dos Santos Lima e pelos



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



procuradores Roberson Henrique Pozzobon e Diogo Castor de Mattos, o pedido é um dos tópicos da peça de 98 páginas em que o MPF resume as provas e indícios contra as empreiteiras produzidos pela Polícia Federal (Revista Carta Capital, 18/11/2014).

Analisando esta notícia, identificou-se que houve gerenciamento de impressão, através de manipulação retórica, em que as informações contidas no RI, tem o objetivo de esconder o desempenho negativo da empresa, pois são enfáticos em ressaltar em todos os RIs analisados, de 2014 a 2018, o trecho em que afirmam: “somos oficialmente reconhecidos como vítima dos crimes apurados na Operação Lava Jato” (Relato de 2014 a 2018).

A respeito da estratégia de seletividade, que é utilizada quando divulga-se números que retratam o desempenho a melhor luz (Cooper & Slack, 2015 apud Almeida et al., 2019), e quando escolhe-se informações ou explicações retóricas, para comunicar uma mensagem peculiar como custos, benefícios e ganhos (Hasky & Jones, 2016 apud Almeida et al., 2019), observa-se o que está relatado no trecho abaixo, divulgado na Revista Época:

A Petrobras apresentou ao juiz federal Sergio Moro [...] solicitação para que seja ressarcida em mais de R\$ 7 milhões por reparação de danos. O valor é referente a repasses indevidos à fornecedora de petróleo e gás Apolo Tubulars, alvo da 30ª fase da Lava Jato. A defesa da estatal também solicita que os bens e valores provenientes do crime sejam revertidos em favor da Petrobras. Em 2009, os executivos da Apolo procuraram o operador financeiro Julio Camargo para obter vantagens em contratos com a Petrobras. Camargo recorreu a Renato Duque, então diretor de serviços da petroleira naquele período. Com a ajuda de Duque, a Apolo Tubulars conseguiu um contrato de R\$ 462 milhões na estatal (Revista Época, 01/06/2017).

Com relação a esta informação, a empresa divulgou em seu RI, que ingressou com ações e pedido de danos morais, no intuito de demonstrar aos *stakeholders*, que mesmo em meio aos problemas causados pelos escândalos, tem a possibilidade de ser ressarcida monetariamente para reparação de danos, o que se configura como um ganho para a empresa, conforme abaixo:

Para isso, ingressamos, até dezembro de 2017, em 15 ações civis públicas por atos de improbidade administrativa, incluindo pedido de indenização por danos morais (Relato de 2017, p.115).

Após as análises realizadas, constatou-se que há indícios de estratégias de GI, utilizadas pela Petrobras nos relatos de 2014 a 2018, nas divulgações de informações relacionadas ao esquema de corrupção investigado pela operação Lava Jato, nos quais foram identificadas oito estratégias com base nos estudos de Mohamed et al. (1999), e no estudo dos autores Almeida et al. (2019), que destacaram em sua pesquisa, técnicas de GI baseadas em pesquisas internacionais. Estes achados são confirmados por Elsbach et al. (1998) e Bolino et al. (2008), quando afirmam que as empresas utilizam o GI com o objetivo de influenciar as percepções dos *stakeholders*, em relação a organização.

Estes resultados corroboram com o entendimento de Nuñez (2015), de que as empresas estão expostas a uma variedade de partes interessadas e as más notícias divulgadas involuntariamente, ocasionam problemas em relação à sua reputação. Desse modo, com vistas a repercutir uma visão positiva para recuperar a imagem, Vilhena (2019) argumenta que alguns gerentes podem utilizar-se de técnicas de GI, ao reportar informações contábeis aos usuários. Verifica-se no presente estudo, que foram utilizadas estratégias para reparação da imagem e reputação após escândalos de corrupção, concordando com a afirmação de Schlenker (1980),

de que gerenciar impressões é uma forma de garantir que não seja traçado um perfil negativo sobre a organização ou o indivíduo.

Ainda, segundo Raimundo et al. (2017), é comum que as organizações monitorem o que mídias externas divulgam ao seu respeito, para minimizar os efeitos de informações ruins, que porventura possam prejudicá-las, para isso, estas reconhecem as inconsistências ocorridas e implantam programas de comunicação para monitorar a sua responsabilidade, permitindo também, o retorno dos clientes que perderam devido aos escândalos.

## 5 Conclusões

O presente estudo, objetivou verificar as estratégias de GI identificáveis nos RIs da Petrobras S/A, em comparação com as informações divulgadas involuntariamente, com o intuito de reparar a reputação e imagem da empresa, após os escândalos de corrupção. Para alcance deste objetivo, foram extraídas informações relacionadas a corrupção, de quatro veículos de imprensa, no período compreendido de 2014 a 2018, e comparou-se com as informações voluntárias divulgadas pela empresa em seus RIs.

Esta pesquisa está sustentada na abordagem do GI, que pressupõe que a empresa utiliza de estratégias, para gerenciar as informações a serem divulgadas, com vistas a influenciar a percepção dos indivíduos e transparecer uma imagem e reputação positiva da organização, perante a sociedade.

Como documento de análise, utilizou-se os RIs, visto que estes relatórios objetivam agregar valor à empresa, e que a identificação das estratégias de GI, possibilita a mitigação da assimetria informacional, existente entre os *stakeholders* e as empresas.

A partir da comparação de informações relacionadas à corrupção, constatou-se que as estratégias de GI utilizadas foram: explicação; ocultação; autopromoção; manipulação temática; omissão; reconhecimento; manipulação retórica e seletividade, bem como, foram identificadas notícias que não apresentaram GI.

Conclui-se portanto, que há indícios de que o uso dessas estratégias nos RIs, teve por objetivo a reparação da imagem da empresa, frente aos escândalos de corrupção. Comparando-se com informações divulgadas involuntariamente, evidenciou-se um distanciamento do objetivo da reportagem da informação, mediante relatos, os quais visam agregar valor às partes interessadas e para isso, se faz necessário a divulgação de informações completas, transparentes e minuciosas.

Esta pesquisa traz contribuições para o avanço teórico e prático da área contábil, uma vez que, são apontados indícios de falhas na divulgação de informações contábeis dos RIs, e a contabilidade preza pela divulgação de informações úteis e relevantes aos seus usuários, sendo o RI considerado um dos meios mais eficientes utilizados para divulgação de informações.

Como limitações da pesquisa, ressalta-se os meios de comunicação utilizados para verificação das informações divulgadas involuntariamente, pois apesar de terem sido utilizadas quatro revistas de grande alcance nacional, outras notícias podem ter sido divulgadas por meios aqui não contemplados. Assim como no caso dos RIs, tendo em vista que outras informações podem ter sido divulgadas pela empresa, em outros meios, bem como da limitação pela realização de um estudo de caso único, contemplando somente uma empresa.

Como encaminhamentos futuros, recomenda-se ampliação da investigação que contemple meios de comunicação diversos, tanto por parte da empresa a ser investigada, quanto dos meios de divulgação de informações involuntárias.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10° Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10° Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3° UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



## Referências

- Almeida, J. B.; Oliveira, L. C. A. M.; & Pereira, A. A. R. C (2019, 26 de Julho) Gerenciamento de Impressões em Informações sobre o Meio Ambiente: o Caso Petrobras (1954-1984). In *XIX USP Internacional Conference in Accounting*, Anais do XIX Congresso USP. São Paulo, SP.
- Bardin, L. (1977). Análise do discurso. *Lisboa: Edições, 70*.
- Beretta, V., Demartini, C., & Trucco, S. (2019). Does environmental, social and governance performance influence intellectual capital disclosure tone in integrated reporting?. *Journal of Intellectual Capital*.
- Bini, L., Dainelli, F., & Giunta, F. (2017). Is a loosely specified regulatory intervention effective in disciplining management commentary? The case of performance indicator disclosure. *Journal of Management & Governance, 21*(1), 63-91.
- Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H., & Gilstrap, J. B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management, 34*(6), 1080-1109.
- Bueno, W. C. (2018) Crise reputacional e comunicação de marca: a estratégia da Odebrecht para “lavar” a sua imagem. *Revista Famecos, Porto Alegre, v. 25, n. 2, p. 1-18, maio, junho, julho e agosto de 2018*. Recuperado em 15 Janeiro 2020 de <http://dx.doi.org/10.15448/1980-3729.2018.2.28734>.
- Casonato, F., Farneti, F., & Dumay, J. (2019). Social capital and integrated reporting: losing legitimacy when reporting talk is not supported by actions. *Journal of Intellectual Capital, 20*(1), 144-164.
- Chaia, V., & Teixeira, M. A. (2001). Democracia e escândalos políticos. *São Paulo em Perspectiva, 15*(4), 62-75.
- Cheng, M., Green, W., Conradie, P., Konishi, N., & Romi, A. (2014). The international integrated reporting framework: key issues and future research opportunities. *Journal of International Financial Management & Accounting, 25*(1), 90-119.
- Clatworthy, M., & Jones, M. J. (2001). The effect of thematic structure on the variability of annual report readability. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- De Faria, A. H. F. (2018) O Gerenciamento de Impressões em Empresas Públicas Brasileiras: O caso Petrobras. (Doctoral dissertation, Centro Universitário UNA).
- De Oliveira, R. L. (2019). Corruption and local content development: Assessing the impact of the Petrobras' scandal on recent policy changes in Brazil. *The Extractive Industries and Society*.
- De Villiers, C., Unerman, J., & Rinaldi, L. (2014). Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Deegan e Gordon (1996) Deegan, C. and Gordon, B. (1996) A Study of the Environmental Disclosure Practices of Australian Corporations. *Accounting and Business Research, 26*, 187-199.
- Deegan, C., & Gordon, B. (1996). A study of the environmental disclosure practices of Australian corporations. *Accounting and business research, 26*(3), 187-199.
- Denzin, Norman K., & Lincoln, Yvonna S. (2006). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed.
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2014). *The integrated reporting movement: Meaning, momentum, motives, and materiality*. John Wiley & Sons.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



- Elsbach, K. D., Sutton, R. I., & Principe, K. E. (1998). Averting expected challenges through anticipatory impression management: A study of hospital billing. *Organization Science*, 9(1), 68-86.
- García-Sánchez, I. M., Suárez-Fernández, O., & Martínez-Ferrero, J. (2019). Female directors and impression management in sustainability reporting. *International Business Review*, 28(2), 359-374.
- Graham, J. R., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2005). The economic implications of corporate financial reporting. *Journal of accounting and economics*, 40(1-3), 3-73.
- Hooghiemstra, R. (2000). Corporate communication and impression management. *Journal of Business Ethics*, 27 (1/2), 55-68.
- Hrasky, S., & Jones, M. (2016, December). Lake Pedder: Accounting, environmental decision-making, nature and impression management. In *Accounting forum* (Vol. 40, No. 4, pp. 285-299). No longer published by Elsevier.
- Incollingo, A., & Bianchi, M. (2016). The connectivity of information in integrated reporting. Empirical evidence from international context. *Financial Reporting*, 2, 55-78.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2014) The IIRC. About. Recuperado em 04 Janeiro, 2020 de < <https://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>>.
- Kannenberg, L., & Schreck, P. (2019). Integrated reporting: boon or bane? A review of empirical research on its determinants and implications. *Journal of Business Economics*, 89(5), 515-567.
- Machado, J., & Barichello, E. M. M. D. R. (2011). Relações Públicas na Ambiência da Internet: Estratégias de Comunicação Empreendidas pela Petrobras em seu Portal institucional. In *Trabalho apresentado no espaço de Iniciação Científica do V Congresso ABRAPCORP*.
- Melloni, G. (2015). Intellectual capital disclosure in integrated reporting: an impression management analysis. *Journal of Intellectual Capital*.
- Melloni, G., Stacchezzini, R., & Lai, A. (2016). The tone of business model disclosure: an impression management analysis of the integrated reports. *Journal of Management & Governance*, 20(2), 295-320.
- Mendonça, J. R. C., & Amantino-de-Andrade, J. (2003). Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. *Revista de administração de empresas*, 43(1), 1-13.
- Merkl-Davies, D. M., & Brennan, N. M. (2007). Discretionary disclosure strategies in corporate narratives: incremental information or impression management?. *Journal of accounting literature*, 27, 116-196.
- Mohamed, A. A., Gardner, W. L., & Paolillo, J. G. (1999). A taxonomy of organizational impression management tactics. *Journal of Competitiveness Studies*, 7(1), 108.
- Neto, B. R. D. S. (2013). Comunicação corporativa e a reputação empresarial.
- Núñez, C. (2015) Propaganda, imagem pública e crise: a campanha superação da Petrobras. Petrobras. Portal de Transparência: sobre a Petrobras. Disponível em: <<http://transparencia.petrobras.com.br/institucional/sobre-petrobras>>, acessado em: 02/02/2020.
- Petróleo Brasileiro S/A (Petrobras) (2014, 2015, 2016, 2017, 2018). Relato Integrado. Recuperado em 20 Fevereiro de 2020 de <https://www.investidorpetrobras.com.br/>.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10° Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10° Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3° UFSC International Accounting Congress

  
7 a 9 de setembro



- Petróleo Brasileiro S/A (Petrobras) (2020a, 2020b, 2020c, 2020d). Site Oficial. Recuperado em 14 Fevereiro de 2020 de <https://petrobras.com.br/pt/>.
- Raimundo, E. C. D. S., Neta, E. D. S., Viana, L. M., Vassão, C. D. M., & Vieira, E. O. A (2017) Comunicação de marketing na recuperação da imagem de empresas.
- Raupp, F. M.; Beuren, I. M.(2009). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: Beuren, Ilse Maria (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas. p.76-97.
- Revista Carta Capital. Acessado em: 05/01/2020. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/>
- Revista Época. Acessado em: 05/01/2020. Disponível em: <https://epoca.globo.com/>
- Revista Exame. Acessado em: 05/01/2020. Disponível em: <https://exame.com/>
- Revista Veja. Acessado em: 05/01/2020. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/>
- Schlenker, B. R. (1980). Impression Management (Brooks/Cole, Monterey, CA).
- Terra, C. F. (2006). *Comunicação corporativa digital: o futuro das relações públicas na rede* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Vilela, E. H. P., Grossi, J. C., Carvalho, L. F., & Ribeiro, K. C. S. (2018). 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*, 7(3), 09-26.
- Vilhena, P. H. (2019) *Uma análise sobre o gerenciamento de impressões: estudo de caso realizado na empresa Petrobras* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Yin, R. K. (2005) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

  
7 a 9 de setembro

ORGANIZAÇÃO

CCN



APOIO

FEPese



AICO Gestión