

**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Janaína Borges de Almeida

**A evolução do relato corporativo à luz  
do gerenciamento de impressões: o  
caso da Petróleo Brasileiro S.A. –  
Petrobras.**

Tese de Doutorado em Contabilidade

Trabalho efetuado sob a orientação da  
Professora Doutora Lídia Cristina Alves  
Morais de Oliveira  
e da  
Professora Doutora Ana Alexandra Ramos  
Caria Pereira

## DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações**

**CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

*[Esta é a mais restritiva das nossas seis licenças principais, só permitindo que outros façam download dos seus trabalhos e os compartilhem desde que lhe sejam atribuídos a si os devidos créditos, mas sem que possam alterá-los de nenhuma forma ou utilizá-los para fins comerciais.]*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que me deu forças e sustentação para o cumprimento desta jornada.

As orientadoras Doutora Lídia Oliveira e Doutora Ana Caria, por terem aceitado ser minhas orientadoras. Certamente muitos adjetivos as definem, me atreverei a citar apenas três que os percebi durante essa caminhada: sábias, companheiras e humanas. Sábias, pois possuem vastos conhecimentos e os passaram de maneira a forjar em mim características de uma pesquisadora. Companheiras que estiveram sempre presentes, ensinando, corrigindo, instigando, compartilhando do tempo que dispunham para que esta investigação se concretizasse. Humanas, por compreenderem limitações humanas que podem atrapalhar a continuação do percurso, como quando fui acometida com dengue. Recebam minha sincera gratidão por tudo.

À minha família em especial ao meu esposo Wesley, pelo amor, companheirismo, paciência e estímulo, isso foi fundamental para que eu tivesse equilíbrio e continuasse a jornada. Aos meus filhos amados Cauê e Ana Luísa, que suportaram a minha presença ausente, por lerem muitas partes desta tese, pelo amor que me oferecem sempre. Aos meus pais, João e Nauremi, que com amor, carinho e correção me ensinaram a importância do trabalho, da persistência, da educação... Obrigada por sempre intercederem em oração por mim. Agradeço aos meus irmãos Frederico e Luana, pelo apoio nessa jornada, cada um à sua maneira; à minha avó Ana (em *memoriam*), que sempre nos passou o valor da educação.

Muitos merecem minha gratidão pelas ajudas oferecidas durante o doutorado, tentarei listar todos, mas se ficar alguém sem citar desde já peço perdão. Agradeço à Wilde pelo incentivo, acolhida e o apoio em Portugal, isso me deu segurança para participar do processo seletivo de doutorado; à Mariana pelo apoio durante o tempo em que estive em Aveiro e pelos trabalhos que fizemos juntas; à Helenes e Fábio pela acolhida no Rio de Janeiro quando da coleta de dados; à Mac Laine pelo incentivo e ajuda na compra de passagens para Portugal; meus tios Delmiro e Rosilda que sempre me acolheram em Brasília quando por lá passava em viagens à Portugal; à Maria e Alan que me acolheram em Lisboa; ao amigo Will pelo incentivo e força; à Tarcília por ter suportado a minha ausência e levado adiante um sonho que tínhamos juntas; à Patrícia que ajudou a estabilizar as minhas dores físicas e que muito me ouviu durante esses dois últimos anos; aos que intercederam por mim em oração e torceram para que tudo ocorresse bem: Karine, Iolanda, Sheila, Maurinalva, Marli, Sônia, Carlos Aguiar e Jônatas.

Aos professores do Programa de Doutorado pelo conhecimento compartilhado, isso colaborou para a elaboração do projeto de investigação. Aos colegas do doutorado pelos momentos de partilha durante as disciplinas que compunham as unidades curriculares.

Aos funcionários da Biblioteca Nacional pela paciência e auxílio durante os dias que por lá estive coletando os documentos.

Por fim, agradeço a Universidade Federal do Tocantins pela concessão da licença, isso colaborou muito para a conclusão do doutorado.

Janaína Borges de Almeida.


## DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, 10/09/2019.

Janáina Borges de Almeida

Assinatura: 

## A evolução do relato corporativo à luz do gerenciamento de impressões: o caso da Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras

### RESUMO

O petróleo é uma fonte de energia primordial para o funcionamento de diversos setores da sociedade. A Petróleo Brasileiro S.A – Petrobras lidera a indústria de petróleo do Brasil, estando entre as 10 maiores empresas do setor de petróleo e gás do mundo. Esta empresa constitui o caso desta investigação, que tem como objetivo geral analisar a evolução do relato corporativo no Brasil, recorrendo a diferentes técnicas de gerenciamento de impressões. Esta tese adota a perspectiva metodológica qualitativa interpretativa, analisando-se os relatos corporativos obrigatórios e voluntários da empresa, do período de 1954-2017, mas com especial enfoque para o período da ditadura militar no Brasil. Reconhece-se, conforme a revisão de literatura utilizada, que as organizações possuem intenções subjacentes que as levam a usar o gerenciamento de impressões em seus relatos corporativos para persuadir seus *stakeholders*, logo as bases teóricas de Goffman (1980, 1985), Barthes (1990, 2004, 2012) e Genette (2010) são oportunas para as interpretações realizadas.

Assim, esta investigação contribui para a literatura sobre gerenciamento de impressões ao mostrar seu uso em imagens e narrativas de relatos corporativos. A Petrobras sempre se preocupou com sua comunicação corporativa, tal como evidenciado pelo uso de vários canais de comunicação para divulgar informações voluntárias, como o relatório anual da Petrobras o *boletim Petrobrás*, *revistas Petrobrás e Gente*, *Jornal da Petrobrás*, *os gibis Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo e Tônico e Petrolino*, entre outros. A quantidade e variedade de relatos corporativos da empresa suscitam a ideia do seu uso para o gerenciamento de impressões. Os resultados evidenciam que a Petrobras desde a sua criação é um símbolo do desenvolvimento do País, cujas divulgações a projetam em ascensão mimeticamente com o País. Após o golpe militar de 1964 e durante o período de ditadura militar no Brasil, o relato corporativo da Petrobras serviu de palco para representações diversas, sendo um instrumento do próprio regime, exacerbando o nacionalismo, apesar da transparência da informação não ser uma característica do regime. Outras evidências dos documentos analisados mostram que as ações sobre o meio ambiente divulgadas tinham motivações subjacentes, entre elas o alinhamento com políticas governamentais, justificar o benefício fiscal obtido, e uma ação defensiva em resposta às críticas. A visibilidade da Petrobras sempre despertou a atenção dos *stakeholders*, oportunizando um ambiente propício ao gerenciamento de impressões de seus diversos públicos. Ciente disso, a empresa usou o gerenciamento de impressões para se projetar positivamente frente aos *stakeholders*.

Palavras chave: Gerenciamento de Impressões, Imagens, Narrativas, Petrobras, Relato Corporativo.



**The evolution of corporate reporting through an impression management perspective: the case of  
Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras**

**ABSTRACT**

Petroleum is a primary source of energy for keeping a number of segments in a society. Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras leads the Brazilian petroleum industry, and it is among the 10 largest oil and gas companies in the world. This company is the case of this research, which aims to analyze, through different impression management approaches, the evolution of corporate reporting in Brazil. This thesis adopts an interpretative qualitative methodological perspective, analyzing the mandatory and voluntary corporate reporting of the company from 1954-2017, with a special emphasis on the period of the military dictatorship in Brazil. According to the literature review, organizations have underlying intentions that lead them to use impression management techniques in their corporate reporting to persuade their stakeholders. The theoretical lens of Goffman (1980, 1985), Barthes (1990, 2004, 2012) and Genette (2010) are, therefore, suitable for the interpretations developed.

As a result, this research contributes to the literature on impression management by showing its use in images and narratives of corporate reporting. Petrobras has always been concerned with its corporate communication, as evidenced through the use of a variety of communication channels to disclose voluntary information, such as the *Petrobras annual report*, *Petrobras newsletter*, *Petrobras and Gente magazines*, *Petrobras Journal*, *Carla in the Wonderful World of Petroleum* and *Tonico and Petrolino* cartoons, among others. The results show that Petrobras, since its foundation, is a symbol of the development of the country, whose disclosures project the company to rise mimetically with the country. After the military coup d'état of 1964 and during the period of military dictatorship in Brazil, corporate reporting of Petrobras was used as a stage for several representations, becoming an instrument of the regime, that intensified nationalism; despite the fact that information transparency was not a characteristic of the regime. The analysis also demonstrates that the environmental reporting had underlying motivations, including the alignment with the government policies, to justify the tax benefit obtained, and a defensive action in response to critics. The visibility of Petrobras has always attracted the attention of stakeholders, providing a proper environment favorable to the impression management of its numerous audiences. Conscious of this, the company used impression management to create a positive projection with the stakeholders.

**KeyWords:** Impression Management, Images, Narratives, Petrobras, Corporate Reporting

## ÍNDICE DE CONTEÚDOS

AGRADECIMENTOS .....	iii
RESUMO.....	vi
ABSTRACT .....	vii
LISTA DE TABELAS.....	xiv
LISTA DE QUADROS .....	xiv
LISTA DE GRÁFICOS.....	xv
LISTA DE IMAGENS .....	xv
LISTA DE SIGLAS.....	xvi
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO .....</b>	<b>2</b>
1.1 Enquadramento da investigação.....	2
1.2 Cenário de investigação, relevância e motivação.....	4
1.3 Objetivos e metodologia de investigação .....	6
1.4 Contributos esperados da investigação .....	8
1.5 Estrutura da tese .....	10
<b>CAPÍTULO 2: A CONTABILIDADE E O RELATO CORPORATIVO.....</b>	<b>12</b>
2.1 A Contabilidade como prática social e institucional e como instrumento de comunicação .....	12
2.2 O relato corporativo: principais marcos de evolução e suas características .....	17
2.3 Narrativas e imagens como meio de comunicação e gerenciamento de impressões em relatos corporativos .....	25
2.3.1 Narrativas em relatos corporativos .....	25
2.3.2 Imagens em relatos corporativos.....	28
2.3.3 Fotografias .....	31
2.4 Em resumo .....	36
<b>CAPÍTULO 3: GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES E ASPECTOS TEÓRICOS.....</b>	<b>38</b>
3.1 Gerenciamento de impressões.....	39
3.1.1 Legitimidade.....	41
3.1.2 Perspectivas sobre o gerenciamento de impressões.....	43
3.1.3 Estratégias de gerenciamento de impressões .....	45
3.1.4 Técnicas e formas de apresentação de gerenciamento de impressões .....	46
3.1.5 Gerenciamento de impressões na propaganda política.....	50
3.2 Abordagens teóricas de Goffman.....	61
3.2.1 A representação do eu na vida cotidiana .....	61

3.2.2 Estigma: Notas sobre a Manipulação da Identidade Deteriorada .....	72
3.3 Abordagens teóricas de Barthes.....	79
3.3.1 A Câmara Clara: Nota sobre a Fotografia .....	79
3.3.2 A Retórica da Imagem.....	84
3.3.3 A Morte do Autor.....	87
3.4 Da Narrativa a teatralização.....	89
3.4.1 Espaço cênico, ato e cena .....	91
3.4.2 Dramatização organizacional .....	93
3.4.3 Goffman e Barthes em contabilidade .....	93
3.5 Em resumo .....	102
<b>CAPÍTULO 4: METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>106</b>
4.1 Perspectivas epistemológica e metodológica .....	106
4.2 Método de pesquisa.....	109
4.3 A empresa objeto de estudo: a Petrobras.....	111
4.4 A coleta de dados .....	111
4.4.1 Primeiro estudo empírico: ascensão da Petrobras através do seu relato .....	114
4.4.2 Segundo estudo empírico: o relato corporativo da Petrobras durante o período da ditadura militar	118
4.4.3 Terceiro estudo empírico: o relato corporativo ambiental da Petrobras .....	119
4.5 Perspectiva teórica dos autores.....	121
4.5.1 Erving Goffman.....	121
4.5.2 Roland Barthes.....	123
4.5.3 Gérard Genette .....	124
4.6 Em resumo .....	124
<b>CAPÍTULO 5: A PETROBRAS NO CONTEXTO INSTITUCIONAL BRASILEIRO ENTRE 1954-1985.....</b>	<b>126</b>
5.1 Antecedentes da criação da companhia.....	126
5.2 A Petrobras .....	131
5.3 O Governo militar no Brasil e o uso da propaganda política (1964-1985).....	138
5.4 A evolução do relato corporativo no Brasil.....	144
5.4.1 O relato obrigatório .....	144
5.4.2 Relato voluntário.....	147
5.5 Em resumo .....	149
<b>CAPÍTULO 6: ASCENSÃO DA PETROBRAS ATRAVÉS DO SEU RELATO .....</b>	<b>150</b>
6.1 Caracterização da evolução do relato da companhia .....	150

6.2 Impressões sobre a ascensão da Petrobras até o final da ditadura militar.....	155
6.2.1 Petrobras como símbolo brasileiro.....	155
6.2.2 As imagens e a sinalização de ascensão da Petrobras .....	165
6.2.3 Narrativas reforçam a ascensão e a legitimidade da Petrobras.....	175
6.3 Em resumo .....	178
<b>CAPÍTULO 7: O RELATO CORPORATIVO DA PETROBRAS DURANTE O PERÍODO DA DITADURA MILITAR .....</b>	<b>182</b>
7.1 Palco 1 - Relatório de Atividades .....	184
7.1.1. Um olhar dramático da mensagem do presidente do Conselho de Administração.....	184
7.1.2 Análises das narrativas à luz do gerenciamento de impressões.....	205
7.2 Palco 2 – Revista Gente .....	213
7.2.1 Os estereótipos.....	214
7.2.2 A propagação do Brasil como potência .....	236
7.3 Palcos 2 e 3 – Revista Gente e Jornal da Petrobrás .....	240
7.3.1 O amor .....	240
7.4 Palco 4 – Petrobrás (revista).....	243
7.4.1 A cultura .....	244
7.4.2 Os sacrifícios do Povo .....	250
7.5 Palco 5 – Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo .....	256
7.5.1 A história contada .....	256
7.5.2 As capas .....	260
7.5.3 Impressões sobre as narrativas escritas e visuais .....	264
7.6 Em resumo .....	271
<b>CAPÍTULO 8: O RELATO CORPORATIVO AMBIENTAL DA PETROBRAS .....</b>	<b>274</b>
8.1 Poluição do ar .....	274
8.2 Poluição das águas.....	286
8.3 Reflorestamento .....	300
8.4 Petrobras e a RSC .....	304
8.5 Em resumo .....	306
<b>CAPÍTULO 9: CONCLUSÃO.....</b>	<b>308</b>
9.1 Conclusões gerais.....	308
9.2 Contributos da investigação .....	315
9.3 Limitações do estudo e oportunidades futuras de investigação .....	317
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>319</b>



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução do relato corporativo .....	17
Figura 2- Marcos temporais da evolução do relato corporativo obrigatório no Brasil.....	145
Figura 3 – Evolução do relato corporativo voluntário da Petrobras.....	152
Figura 4 - Capas de Petrobrás, Carla no Mundo Maravilhoso do petróleo e Gente .....	152
Figura 5– Detalhamento de despesas com propaganda e publicidade.....	156
Figura 6 – Capa do Relatório das Atividades da Petrobras 1958.....	166
Figura 7 - Capa do Relatório de Atividades da Petrobras 1967.....	168
Figura 8 - Capa do Relatório Consolidado da Petrobras 1976 .....	172
Figura 9 - Capa do Relatório Anual 1981 .....	173
Figura 10 - Imagem de funcionário na mensagem aos acionistas .....	187
Figura 11 - Assembleia Geral Ordinária.....	194
Figura 12 - Ênfase visual no crescimento da empresa.....	196
Figura 13 - Manipulação visual e estrutural do público da Mensagem aos Acionistas de 1968 e 1969.....	206
Figura 14 - Quando mãe e filha são amiguinhas.....	215
Figura 15 - Capa da revista Gente setembro/outubro 1970.....	218
Figura 16 - Os segredos da mulher atraente .....	220
Figura 17 - Capa da revista Gente outubro/novembro/dezembro 1971.....	222
Figura 18 - A mulher pode retornar aos estudos? .....	225
Figura 19 - A nova beleza masculina .....	227
Figura 20 - Você é ou daria um bom chefe de empresa?.....	230
Figura 21 - O conflito das gerações 1 .....	231
Figura 22 - O conflito das gerações 2 .....	234
Figura 23 - Ninguém segura a Petrobras .....	237
Figura 24 - Brasil a arrancada do gigante .....	238
Figura 25 - Brasil a redescoberta do gigante .....	239
Figura 26 - Cidade de Ouro Preto.....	245
Figura 27 - História vive em museu .....	246
Figura 28 - Parati: um passado a sua espera .....	247
Figura 29 - As sete cidades de pedra.....	247
Figura 30 - O velho Chico .....	249
Figura 31 - Economize gasolina ...e poupe seu bolso .....	250
Figura 32 - Economize gasolina ...conservando o seu carro.....	252
Figura 33 - Pense nisso antes de desperdiçar .....	253
Figura 34 - Pense nisso antes de desperdiçar 2 .....	254
Figura 35 - Quem é vivo respeita os 80. Economize gasolina.....	255
Figura 36 - Capas de Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo .....	261
Figura 37 - As gerações.....	265
Figura 38 - O gás de fogão .....	266
Figura 39 - O petróleo e os meios de transporte.....	267
Figura 40 - Comparação da produção de borracha .....	268
Figura 41 - Sonda de perfuração para extração de petróleo.....	269
Figura 42 - Desenhos de refinarias de petróleo.....	270
Figura 43 - 9 Anos da Petrobras .....	274

Figura 44 - Estamos respirando a morte.....	277
Figura 45- Fogo!.....	281
Figura 46 - Petrobrás em tempo de ecologia.....	283
Figura 47 - Capa do gibi Tonico e Petrolino.....	295
Figura 48 - Interior do gibi Tonico e Petrolino.....	296
Figura 49 - Instalações da Petrobras.....	299
Figura 50 - Reflorestamento 1.....	302
Figura 51 - Reflorestamento 2.....	303

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Normas que fundamentam indicadores de práticas trabalhistas da GRI .....	20
Tabela 2 - Definições de Responsabilidade Social Corporativa .....	23
Tabela 3 - Diferenças entre as quatro perspectivas ao longo de cinco dimensões.....	44
Tabela 4- Estratégias e técnicas de gerenciamento de impressões.....	47
Tabela 5 - Gastos da Petrobras com propaganda e publicidade .....	156
Tabela 6- Índices de Liquidez da Petrobras .....	161

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Obras de Roland Barthes referenciadas em pesquisas de Contabilidade .....	98
Quadro 2 – Países e atividades de atuação da Petrobras .....	135
Quadro 3- Presidentes da Petrobras (1964-1984) .....	136



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Divisão do capital social da Petrobras.....	134
Gráfico 2 – EBITDA.....	138
Gráfico 3 - Carga de petróleo processada pelas refinarias da Petrobras.....	158
Gráfico 4- Importação de Petróleo pela Petrobras.....	159
Gráfico 5 - Percentual de gastos com atividades de exploração/produção e refino .....	162
Gráfico 6 - Demonstrativo de origens de recursos da Petrobras .....	163
Gráfico 7- Participação de acionistas no capital realizado da Petrobras.....	164

## LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 - Congresso Nacional em Brasília.....	261
--	-----

## LISTA DE SIGLAS

AI Ato Institucional

AICPA *American Institute of Certified Public Accountants*

ANP Agência Nacional de Petróleo

ARENA Aliança Renovada Nacional

BRASPETRO Petrobras Internacional S.A

CEDP Centro de Estudos e Defesa do Petróleo

CEO *Chief Executive Officer*

CPDOC Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil

CFC Conselho Federal de Contabilidade

CGU Controladoria Geral da União

CNP Conselho Nacional de Petróleo

CODIM Comitê de Orientação para Divulgação ao Mercado

CPC Comitê de Pronunciamentos Contábeis

CVM Comissão de Valores Mobiliários

DGPM Diretoria Geral da Produção Mineral

DNPM Departamento Nacional de Produção Mineral

EBITDA *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

EPE Empresa de Pesquisa Energética

FASB *Financial Accounting Standards Board*

GM *General Motors*

GRI *Global Reporting Initiative*

IAN Formulário de Informações Anuais

IASB *International Accounting Standards Board*

INTERBRÁS Petrobras Comércio Internacional

ITR Informações Trimestrais

IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBRACON Instituto dos Auditores Independentes do Brasil

IEA *International Energy Agency*

IIRC *International Integrated Reporting Council*  
MDB Movimento Democrático Brasileiro  
ONG Organização Não Governamental  
OIT Organização Internacional do Trabalho  
ONU Organização das Nações Unidas  
PAEG Programa de Ação Econômica do Governo  
PETROBRAS Petróleo Brasileiro S.A  
PETROFÉRTIL Petrobras Fertilizantes S.A  
PETROMISA Petrobras Mineração S.A  
PETROQUISA Petrobras Química S.A  
RES Responsabilidade Social Corporativa  
REVISEPES Revista do Serviço de Pessoal  
RRITR Relatório Sobre a Revisão de Informações Trimestrais  
SGMB Serviço Geológico e Mineralógico do Brasil  
TCU Tribunal de Conta da União

**A evolução do relato corporativo à luz do gerenciamento de impressões: o caso da Petróleo Brasileiro S.A.- Petrobras**

## CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

### 1.1 Enquadramento da investigação

O funcionamento do mundo depende do abastecimento energético. Indústrias, transportes, residências, comércio, serviços públicos, agricultura, entre outros setores, necessitam deste para sobreviver (IEA, 2018). Consequentemente, a energia é primordial para o desenvolvimento de um país (Barros, 2007). Entre as diversas fontes de energia primária destaca-se o petróleo (BP, 2018; IEA, 2018), que, representando um pouco mais de um terço do consumo de energia do mundo (BP, 2018) tem o poder de influenciar a geopolítica mundial, como se percebe pelos conflitos existentes quanto ao controle das suas reservas e produção (Barros, 2007).

No Brasil, o petróleo e seus derivados são o principal produto da matriz energética do país, representando 36,4% da oferta interna total de energia (EPE, 2018). A sua relevância é também evidenciada pelo seu consumo, destacando-se os setores industriais (32,9%) e de transporte (32,7%), seguidos das residências (9,7%), setor energético (10,1%), serviços (4,8%) e agropecuário (4%) (EPE, 2018).

Apesar do início das buscas pelo petróleo no Brasil datar do fim do século XIX (Smith, 1978), somente em 1939, na cidade de Lobato, foi descoberto o primeiro poço (embora não fosse um campo comercial) (Moura & Carneiro, 1976). A partir dessa descoberta, os anos posteriores foram marcados por uma série de iniciativas em prol do petróleo brasileiro. Um dos movimentos mais representativos dessa época foi a campanha “O Petróleo é Nosso”, que tinha como base o controle estatal do mesmo (Miranda, 1983). Os êxitos da campanha se materializaram em 1953, quando Getúlio Vargas, então presidente do Brasil, promulgou a Lei 2.004, que criou a Petróleo Brasileiro S.A – Petrobras, e com ela o monopólio estatal do petróleo.

A Petrobras é a empresa líder da indústria petrolífera brasileira, cujo volume de negócios em 2018 foi de 349,8 bilhões de reais (Petrobras, 2018a). Além do Brasil, a empresa opera em mais 17 países localizados na América do Sul, América do Norte, na África, na Europa e na Ásia. A empresa e suas controladas possuem um quadro funcional composto por 63.361 funcionários. Os produtos oferecidos atendem mercados diversos como “rodoviário, agropecuário, industrial, aéreo, aquaviário, ferroviário e termelétrico” (Petrobras, 2018a, p. 4), entre outros. A Petrobras é titular de “2.828 marcas, sendo Petrobras, Petrobras Podium, Petrobras Grid, Lubrax, Premmia e BR Mania as que mais se

destacam” (p. 4). Nos últimos anos a Petrobras foi alvo de uma crise histórica oriunda da Operação Lava Jato, envolvendo políticos, empregados da empresa e empreiteiras, o que lhe acarretou prejuízos.

Decorrente do contexto e das características da empresa, a Petrobras destacou-se na divulgação de informações financeiras e não financeiras no Brasil, inclusive no período de ditadura militar (1964-1985), altura em que o relato corporativo é caracterizado na literatura com foco meramente financeiro (demonstrações financeiras e notas explicativas) (Beattie, 2000). No entanto, devido às alterações legislativas e normativas, aos avanços tecnológicos, à mudança de práticas de gestão de negócios e ao gerenciamento de impressões (Beattie, Dhanani, & Jones, 2008), o relato corporativo evoluiu a partir de 1980 do relato meramente financeiro para o relato integrado (IIRC, 2011). Aspectos de *design* e apresentação fazem parte da tendência do relatório corporativo anual (Beattie et al., 2008), no qual números, palavras e imagens se revelam essenciais para comunicar (Davison, 2008), chegando as imagens a ofuscar as próprias demonstrações contábeis (Hopwood, 1996).

Para além dos relatórios anuais, a mensagem organizacional é também transmitida em revistas, jornais e outras publicações oficiais, seguindo o padrão utilizado pela sociedade contemporânea (Neu, Warsame, & Pedwell, 1998). Em busca de legitimidade, as organizações usam desses e de outros meios de comunicação para propagarem valores percebidos como em conformidade aos da sociedade, gerando uma impressão idealizada do seu desempenho (Goffman, 1985).

A visibilidade da Petrobras, as críticas da imprensa e o uso de diferentes canais de comunicação, entre outros aspectos, suscitam a ideia de que suas divulgações possam ter sido utilizadas como instrumento de gerenciamento de impressões dos *stakeholders*. Goffman foi um dos precursores do gerenciamento de impressões. Como o autor explica, “quando uma pessoa chega à presença de outras, existe, em geral, alguma razão que a leva a atuar de forma a transmitir a elas a impressão que lhe interessa transmitir” (Goffman, 1985, p.13). O foco é gerar uma percepção favorável sobre si (Hooghiemstra, 2000). Essa concepção também é aplicada às organizações, pois elas se preocupam com o gerenciamento de impressões (Tata & Prasad, 2015) e buscam influenciar a percepção dos seus públicos-alvos. Como um ator social, uma organização tem motivos e intenções subjacentes que permitem a interpretação de seus atos através do gerenciamento de impressões (Whetten & Mackey, 2002). Nesta investigação, estuda-se o gerenciamento de impressões por meio de relatos corporativos, com a intenção subjacente de influenciar os públicos-alvos.

Mediante cenários de críticas e pressões das partes interessadas, uma organização pode adotar estratégias de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) para elevar a sua *accountability* (Phiri, Mantzari, & Gleadle, 2019). A pressão pública tem grande influência no nível de divulgação social de

uma organização (Neu et al., 1998). Em um contexto de pressão pública, as organizações buscam meios de restaurar sua legitimidade. Os relatórios são usados estrategicamente para o alcance da legitimidade e gestão da imagem da organização, de modo a diminuir os questionamentos sobre a organização, caso surtam efeito positivo (Hopwood, 2009). Assim, as divulgações são usadas para a proteção do corpo técnico da organização contra questões oriundas de pressões externas (Neu et al., 1998). Concomitantemente, isso implica dizer que pode não ocorrer melhoria nas divulgações de RSC (Neu et al., 1998), mas sim o gerenciamento de impressões em relação a legitimidade e imagem organizacional.

Os relatos corporativos são utilizados como espaços de representações pelas organizações e as informações voluntárias que neles são divulgadas são escolhidas de modo a representar o que for conveniente. Isso corrobora com a ideia de que as comunicações corporativas, ao mesmo tempo que representam uma realidade, podem também criá-la (Hines, 1988). Como um espaço de performance, as comunicações contábeis possuem a capacidade de apresentar diferentes desempenhos (Quattrone, 2013). Inclusive, quem elabora tais comunicações possui o poder de influenciar as práticas sociais (Cooper, 2013).

A composição de uma representação no relato corporativo conta com um roteiro textual que conduz a história que se deseja contar. Muitas vezes o cenário da história é ilustrado por imagens, e neste são usadas ênfases para destacar o que se deseja por meio de repetições, cores, tamanho da letra do texto, entre outros; como em uma teatralização, os responsáveis por elaborar o relato corporativo usam estratégias diversas para influenciar a percepção dos *stakeholders*. A literatura mostra que diversas técnicas de gerenciamento de impressões são utilizadas de forma interativa nas representações dos relatos corporativos (Brennan, Guillamon-Saorin & Pierce, 2009; Cooper & Slack, 2015; Merkl-Davies & Brennan, 2011).

## 1.2 Cenário de investigação, relevância e motivação

Perceber a contabilidade além dos números é vê-la não só como um processo de medição, mas, acima de tudo, como um processo de comunicação (Lee, 1982). A comunicação é para a contabilidade um objetivo; e a linguagem contábil deve ser utilizada para a transmissão de informações que subsidie o processo de tomada de decisões dos *stakeholders* (Gouveia, 2010). É por meio da comunicação que os *stakeholders* tomam conhecimento sobre as informações de uma organização, ela é um meio de *accountability* das atividades desenvolvidas pelos seus gestores. Uma comunicação pode ser clara e transparente, pode ser moldada segundo interesses e pode ser utilizada para ludibriar o público-alvo

(Merkl-Davies & Brennan, 2017). Há muitos aspectos sobre a comunicação organizacional que merecem investigações. Embora a comunicação esteja no cerne da contabilidade, uma pequena parte de seus pesquisadores tem se atentado para questões relacionadas a ela (Parker, 2013).

As narrativas fazem parte da comunicação organizacional, cuja composição possui signos diversificados. Elas se relacionam com palavras, imagens e outras formas visuais (Beattie, 2014) e são meios relevantes de explicar uma cena (Beattie et al., 2008). Nos relatos corporativos, as narrativas são frequentemente utilizadas. Uma de suas funções é o gerenciamento de impressões (Brennan & Merkl-Davies, 2013; Evans & Pierpoint, 2015; Clatworthy & Jones, 2006), que ocorre quando as informações disponibilizadas nas narrativas são enganosas (Merkl-Davies, Brennan & McLeay, 2011). O fato de não serem auditadas e de chamarem a atenção dos *stakeholders* faz das narrativas alvo do gerenciamento de impressões (Cunha, 2008). Os relatos corporativos devem ser usados para informar e prestar contas às partes interessadas. Mas, ao serem usados com o intuito de gerenciar impressões, de modo a influenciar a percepção dos *stakeholders*, tais relatos não contribuem para aumentar o conhecimento destes sobre a organização (Michelon, Pilonato, & Ricceri, 2015). Os estudos sobre narrativas contábeis no Brasil por muito tempo não chamaram a atenção de pesquisadores de contabilidade brasileiros, embora tenham sido frequentemente analisadas pelos usuários para tomadas de decisão (Cunha, 2008). Tais aspectos fazem das narrativas um campo fecundo para pesquisas contábeis no Brasil.

Quando a Petrobras foi criada, o Brasil vivia uma política desenvolvimentista que preponderava a industrialização para substituição das importações (Brasil, 1991). A Petrobras desde a sua criação é um símbolo do desenvolvimento do País; desde o seu início há divulgações em relatos corporativos da empresa que a projetam em ascensão mimética com o País. Durante o regime militar (1964-1985), as comunicações eram censuradas (Teixeira, 2004) e, mesmo assim, a Petrobras conta com um rico acervo de comunicação corporativa produzido na época. O regime militar era ilegítimo e se manteve assim durante todo o período que vigorou. Crises econômicas, sociais e políticas ocorriam, e teve até um período dito como milagre econômico (Prado Júnior, 2008). Esse contexto levou o Governo a adotar estratégias persuasivas em busca de legitimidade, sendo uma delas a propaganda política (Fico, 1997). A Petrobras, como símbolo da Nação brasileira, era uma fonte de legitimidade do Governo, pois sinalizava o cumprimento de anseios de independência econômica do Brasil. Isso tornou-a numa ótima fonte de propagação de legitimidade do Governo e de gerenciamento das impressões dos *stakeholders*. Do exposto, os contextos social, econômico e político durante 1954-1985 e as comunicações corporativas desse período são oportunos para investigações mais profundas.



### 1.3 Objetivos e metodologia de investigação

A contabilidade, entendida como a linguagem dos negócios (Horngrén, 1970; Ijiri, 1975; Hendriksen & Breda, 1999), possui como um de seus objetivos a elaboração de informações aos seus diferentes *stakeholders*. O enfoque dado anteriormente às informações financeiras por meio de números e palavras, atualmente, tem sido compartilhado com informações de cunho voluntário apresentadas por signos, entre eles imagens, gráficos e fotos (Davison, 2008, 2011a).

Esta investigação propõe como objetivo geral analisar a evolução do relato corporativo no Brasil, recorrendo a diferentes abordagens de gerenciamento de impressões e sob as lentes das obras de Goffman (1980, 1985), Barthes (1990, 2004, 2012) e Genette (2010). Para tal, estuda o caso da empresa brasileira Petrobras no período 1954 a 2017, com particular destaque para o período de ditadura militar (1964-1984). O exame da literatura permite verificar as fases de desenvolvimento do relato corporativo e a identificação de tais fases em práticas de comunicação corporativa adotadas por esta empresa brasileira.

Partindo desse pressuposto e atendendo ao objetivo geral, são objetivos específicos os seguintes:

- Compreender o papel da Petrobras, no Brasil, no período de 1954 a 1984;
- Analisar como o relato corporativo foi utilizado pela Petrobras; e
- Analisar a retórica visual e a narrativa na comunicação corporativa da Petrobras.

Com base no objetivo geral, a pergunta de partida desta tese é a seguinte: Como se caracteriza e foi gerida a evolução do relato corporativo da Petrobras? Para isso, especificamente, as perguntas de investigação subjacentes são:

- Qual o papel da Petrobras, no Brasil, no período de 1954 a 1984?
- Como o relato corporativo foi utilizado pela Petrobras para gerir impressões?
- Como se caracteriza a relação entre a retórica visual e narrativa divulgada em relatos corporativos da Petrobras?

A abordagem adotada é qualitativa, sendo a análise interpretativa (Vieira, Major, & Robalo, 2009; Strauss & Corbin, 2008). A postura interpretativa permite a percepção do contexto subjacente aos apresentados nos relatos voluntários da Petrobras, uma vez que são analisados com base em suas significações (Vieira et al., 2009). A opção pela análise qualitativa interpretativa se dá por se entender, conforme Raupp e Beuren (2006), que a contabilidade é uma ciência social, e analisar as divulgações voluntárias do relato corporativo de uma empresa envolve a interpretação de fenômenos sociais, justificando este tipo de análise.

A análise documental baseia-se em relatos corporativos obrigatórios e voluntários da Petrobras desde 1954, data de início de atividades da companhia, sendo que no capítulo 6 os documentos analisados vão até 2017. Entretanto, foi dado particular destaque ao período de ditadura militar (1964-1984), sendo encontradas análises desse período nos capítulos 6, 7 e 8. Especificamente as narrativas e imagens analisadas foram extraídas do relatório de atividades (capa, mensagem aos acionistas e da parte sobre o meio ambiente); dos gibis: Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo e Tônico e Petrolino; da revista Gente, do boletim Petrobrás, revista Petrobrás e Jornal Petrobrás. Entrevistas do projeto Memória Petrobras e fontes secundárias (Scapens, 2004), tais como o Jornal do Brasil (1954-1984) e o Correio da Manhã (1954-1979), são usadas para subsidiar as análises.

A Petrobras foi escolhida como estudo de caso único por ser uma empresa com grande visibilidade no cenário nacional e internacional. Além disso, é uma empresa estatal de economia mista, cuja maior parte do capital votante pertence ao Governo brasileiro (Petrobras, 2017a). Essa junção de capital privado com o estatal torna oportuna a análise das divulgações corporativas deste tipo de empresa. A Petrobras atua em um ramo de negócios essencial para a sociedade e ao mesmo tempo sensível aos aspectos socioambientais, o que a torna sujeita a críticas. A visibilidade da empresa desperta a atenção de seus *stakeholders*, gerando um ambiente oportuno para a prática de gerenciamento de impressões organizacional de seus diversos públicos.

A tese apresenta um estudo longitudinal dividido em três estudos empíricos. O primeiro compreende o período de 1954-2017 e inicialmente trata sobre a caracterização da evolução do relato corporativo da Petrobras; em seguida, foca em um período específico (1954-1984) e se debruça sobre o uso de signos narrativos e visuais para a construção em ascensão da imagem da Petrobras. O segundo compreende o período de 1964-1984 e se concentra na análise dos relatos corporativos da Petrobras durante o regime militar. Por fim, o terceiro estudo compreende o período de 1954-1984 e analisa aspectos do meio ambiente divulgados em relatos corporativos da Petrobras.

A análise empírica dos textos e das fotografias baseia-se nos quadros de referências extraídos de duas obras de Goffman (1980, 1985)<sup>1</sup>: “Estigma: Notas sobre a Manipulação da Identidade Deteriorada” e “A representação do eu na vida cotidiana”; assim como em três obras de Barthes (1990, 2004, 2012)<sup>2</sup>: “A Retórica da Imagem”, “A Morte do Autor” e “A Câmara Clara: Nota sobre a Fotografia”. Nas análises relacionadas às narrativas da mensagem aos acionistas e de Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo

---

<sup>1</sup> São utilizadas nesta tese versões em português das obras de Goffman, sendo que as obras originais foram publicadas em inglês sob o título: *The Presentation of Self in Everyday Life* em 1959 e *Stigma – Notes on the Management of Spoiled Identity*, cuja primeira publicação ocorreu em 1963.

<sup>2</sup> As obras originais de Barthes são: *The Death of The Author*, publicada em 1968; a *Rhétorique de l’image* cujo original foi publicado em 1964 no livro *L’obvie et l’obtus*; e *La Chambre Claire: Note Sur la Photographie*, publicada em 1980; para esta investigação foram utilizadas versões publicadas em português.

são acrescentadas abordagens teóricas da obra “Palimpsestos: a Literatura de Segunda Mão” de Genette (2010). São empregadas nas análises estratégias e técnicas de gerenciamento de impressões usadas por Cooper e Slack (2015), Jia e Zhang (2015), Merkl-Davies e Brennan (2007), Ogden e Clarke (2005), Samkin e Schneider (2010), Talbot e Boiral (2015), Windscheid, Bowes-Sperry, Jonsen e Morner (2016) e por Yang e Liu (2017).

#### **1.4 Contributos esperados da investigação**

Com esta tese pretende-se contribuir para a contabilidade histórica, uma vez que se apresentam marcos temporais legais que influenciaram a evolução do relato corporativo no Brasil, além de orientações de órgãos regulamentadores brasileiros sobre práticas de relatos voluntários das empresas. Almeja-se com isso proporcionar um conhecimento mais aprofundado sobre o relato corporativo no Brasil. Ao analisar a evolução do relato corporativo de uma empresa de grande dimensão e impacto mundial, como a Petrobras, acrescenta-se à literatura evidências sobre como ocorreu essa evolução, uma vez que a informação produzida e divulgada pelas empresas é utilizada (e por tal interpretada) pelos *stakeholders* com consequências nos seus processos de tomada de decisão. Confrontando as práticas de relato corporativo da Petrobras com as existentes no contexto brasileiro, apresenta-se, pela primeira vez quanto é do nosso conhecimento, uma análise longitudinal à evolução do relato corporativo no Brasil, tomando como base uma grande empresa. Desta forma, se atende a necessidade de estudos longitudinais em relatos corporativos específicos, apontada por Pesci, Costa e Soobaroyen (2015) e Cooper e Slack (2015).

Outra contribuição está no campo da investigação sobre aspectos visuais contidos em relatos corporativos. Ao oferecer uma abordagem sobre imagens visuais contribui-se empiricamente para alargar o número de pesquisas contábeis na área, uma vez que até recentemente ela tem sido negligenciada em investigações voltadas para a comunicação contábil (Davison, 2013). O visual é significativamente relevante na área contábil, pois é onipresente no cotidiano dos negócios e da vida, exerce poder na memória e cognição, é fonte de gerenciamento de impressões e propaga mensagens para além das demonstrações contábeis (Davison, 2013). Além disso, Davison (2015) aponta que grande parte da pesquisa visual em relatórios anuais tem ocorrido nos EUA e Reino Unido e instiga a necessidade de pesquisas sobre o visual em relatórios anuais de empresas de outros países, pelo que esta tese pretende contribuir para minimizar essa lacuna, ao analisar relatos corporativos de uma empresa brasileira.

Embora existam pesquisas contábeis que empreguem análises de aspectos visuais, a interrelação entre eles e as narrativas como forma de reforço tem sido pouco analisada (Pesci et al., 2015). Esse é também um contributo esperado desta pesquisa, uma vez que analisa a relação entre a retórica visual e a narrativa divulgada nos relatos corporativos da Petrobras. O reforço se relaciona com a ênfase, uma técnica de gerenciamento de impressões que colabora para a memorização (Davison, 2008). Trabalhos empíricos que adotem a retórica visual são relevantes, inclusive pesquisas que adotaram Barthes podem ser estendidas (Davison, 2015). A exemplo do que fez Davison (2007, 2011a), esta pesquisa usa a lente de Barthes (1990, 2012) para analisar as fotografias das capas dos relatórios. Davison (2015) aponta também como oportuno o uso de aspectos teóricos da psicologia como lentes de análises para o visual, acrescentando a lente de Goffman (1985) na análise das imagens. Evidenciar como aspectos visuais interagem com os narrativos em relatos corporativos e as motivações que levaram a Petrobras a usá-los deixará evidências para investigadores, analistas e demais interessados em relatos corporativos.

Outro contributo está no campo do pressuposto interpretativo, uma vez que pesquisas contábeis de “tradição interpretativa são relativamente negligenciadas” (Beattie & Davison, 2015, p.659). O uso das lentes teóricas de Goffman e Barthes, para interpretar as narrativas e as imagens, podem contribuir teoricamente, uma vez que alargam as pesquisas com essas lentes, além de servir como guia para outras investigações. Pesquisas que usem a lente teórica de Barthes em contabilidade são sugeridas (ver Beattie & Davison, 2015; Davison, 2011a). Ao fazer-se uso dela neste trabalho, pretende-se contribuir para minimizar a lacuna de estudos que utilizem lentes interdisciplinares apontada por Davison (2015).

Contribui-se também para o campo da literatura sobre legitimidade. Ao identificar e analisar aspectos sobre ela nos relatos corporativos da Petrobras, a investigação oferece meios para alargar as perspectivas de análises de interessados nos relatos corporativos. Práticas de gerenciamento de impressões estão intrinsicamente relacionadas ao processo de legitimidade (Jones, 2011; Merkl-Davies & Koller, 2012; Nègre, Verdier, Cho & Patten, 2017) e suscitam a necessidade de maior atenção por parte dos usuários dos relatos corporativos, uma vez que eles são fonte propulsora de legitimidade.

Uma contribuição teórica pretendida nessa investigação está no uso de aspectos teatrais para narrativas contábeis. Tendo escolhido abordagens de Genette (2010) sobre a adaptação do texto narrativo para o dramaturgíco e os conceitos de Pavis (2008) sobre espaço cênico, ato e cena, este estudo se difere dos atuais estudos contábeis que adotaram a dramaturgia. Visto que a dramaturgia tem sido aplicada com moderação na pesquisa contábil (Corrigan, 2018), pretende-se contribuir ao mostrar que os relatos corporativos são compostos de representações assim como no teatro. A metáfora teatral

de Goffman e o gerenciamento de impressões contido nela e em outras obras do autor são oportunos para as pesquisas em contabilidade. Desta forma, pretende-se contribuir para alargar os estudos em contabilidade que fazem uso dessa perspectiva. A prática do gerenciamento de impressões é adotada para persuadir o público dos relatos corporativos, logo estudos que mostrem como elas são adotadas contribuem para alertar os usuários das comunicações contábeis sobre as motivações subjacentes das informações contidas nessas comunicações.

Por fim, pretende-se contribuir para a literatura sobre comunicação e contabilidade, uma vez que a essência da contabilidade se relaciona com a comunicação. Entretanto, poucos pesquisadores em contabilidade têm se preocupado com ela (Parker, 2013). Ao abordar sobre os diferentes modos de comunicação usados pela contabilidade, contribui-se com a minimização da lacuna apontada por Parker (2013). Já que a comunicação é relevante tanto para Barthes quanto para a contabilidade, usar as obras deste autor mostra-se oportuno, para além de Barthes não ter sido ainda amplamente explorado nas pesquisas contábeis (Davison, 2011a). Além disso, deixa aos interessados pelo assunto abordagens empíricas sobre os modos de comunicação de uma grande empresa petrolífera do mundo.

## 1.5 Estrutura da tese

Este estudo está dividido em oito capítulos. Este capítulo apresenta a introdução do trabalho, o cenário de investigação, relevância, motivação, objetivos, metodologia, contributos esperados da investigação e estrutura da tese.

Os capítulos 2 e 3 trazem a revisão da literatura. No capítulo 2 aborda-se sobre a contabilidade como prática social e institucional e como instrumento de comunicação. É realizado um apanhado na literatura e nos relatórios de organizações internacionais renomadas como o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), *Financial Accounting Standards Board* (FASB), *International Accounting Standards Board* (IASB) e *International Integrated Reporting Council* (IIRC) sobre o relato corporativo obrigatório e voluntário, demarcando os principais fatos históricos de sua evolução e suas características. As narrativas e as imagens estão relacionadas com a evolução do relato corporativo, o que levou a abordagens sobre elas no capítulo e, por fim, sobre a *accountability*. No capítulo 3 são apresentados aspectos sobre o gerenciamento de impressões, sua relação com a legitimidade, suas perspectivas, estratégias, técnicas e o seu uso na propaganda política. Em seguida, são apresentadas abordagens teóricas dos quadros de referências extraídos de duas obras de Goffman (1980, 1985) e de

três de Barthes (1990, 2004, 2012) e a transformação de uma narrativa para a teatralização segundo Genette (2010).

O capítulo 4 detalha a metodologia de pesquisa adotada, perspectiva epistemológica e metodológica, os métodos de pesquisa, a empresa objeto de estudo, a coleta de dados, as fontes de dados, os fundamentos teóricos e os procedimentos adotados nas análises. O estudo se concentra em um único caso, a Petrobras, e as análises seguem o pressuposto interpretativo, para o qual é fundamental o contexto social, político e econômico. Logo, o capítulo 5 faz abordagens do período 1954-1985, que contempla contextos antecedentes à criação da Petrobras e o pós criação. De forma mais aprofundada, aborda o período de 1964-1985, em que vigorou o regime militar no Brasil, sendo o período mais destacado nesta pesquisa. Neste capítulo são apresentados os marcos legais da evolução do relato corporativo no Brasil, assim como orientações de órgãos reguladores brasileiros sobre o relato voluntário.

O capítulo 6 apresenta a caracterização da evolução do relato corporativo da Petrobras. Em seguida imagens e textos que compõem o relatório de atividades da empresa são analisados. As capas do relatório são estudadas à luz de Goffman (1980, 1985), de Barthes (1990, 2012) e de Davison (2004). Já as mensagens aos acionistas são analisadas à luz de Goffman (1985). Ambas as mensagens, textual e visual, têm subjacente o arcabouço teórico sobre gerenciamento de impressões.

O capítulo 7 apresenta análises e discussões empíricas ao relato corporativo da Petrobras durante a ditadura militar. A mensagem aos acionistas é o primeiro documento analisado, que toma por base a dramaturgia de Goffman (1985), Barthes (1990, 2004) e Genette (2010). Como em uma teatralização, seis mensagens aos acionistas são reelaboradas e analisadas. Em seguida, são apresentadas análises de narrativas e imagens contidas nos seguintes relatos corporativos voluntários: revista Gente, revista Petrobrás, o Jornal da Petrobrás, Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo.

O capítulo 8 se constitui em outro estudo empírico, cujo tema se volta para aspectos do meio ambiente. Os documentos analisados são o Relatório de Atividades, a revista Petrobrás e o gibi Tonico e Petrolino. As análises tomaram como lente teórica conceitos de Goffman (1980, 1985) e de Barthes (1990, 2004, 2012). Técnicas de gerenciamento de impressões apontadas na literatura por Cooper e Slack (2015), Jia e Zhang (2015), Merkl-Davies e Brennan (2007), Ogden e Clarke (2005), Samkin e Schneider (2010), Talbot e Boiral (2015), Windscheid et al. (2016) e por Yang e Liu (2017) são usadas para as análises dos relatos corporativos apresentados.

Por fim, o capítulo 9 contém as conclusões da tese com uma síntese dos principais resultados e as respostas às questões de pesquisa, as contribuições e limitações do estudo, e no final a apresentação de pistas para futuras investigações.

## CAPÍTULO 2: A CONTABILIDADE E O RELATO CORPORATIVO

Este capítulo se inicia com a apresentação da contabilidade como prática social e instrumento de comunicação; em seguida, trata do relato corporativo e seus principais marcos de evolução. Na sequência, mostra que as narrativas e imagens são meios de comunicação e gerenciamento de impressões em relatos corporativos. Por fim, o capítulo aborda sobre a *accountability* e o relato corporativo.

### 2.1 A Contabilidade como prática social e institucional e como instrumento de comunicação

A contabilidade é uma prática social e institucional (Burchell, Clubb, & Hopwood, 1994; Miller, 1994; Potter, 2005), que deve ser entendida para além de uma técnica (Gomes, 2007; Miller, 1994) e do limiar de uma firma, estando inserta amplamente na sua conjuntura social e cultural (Lopes & Martins, 2005). É influenciada pela envolvente (histórica, econômica, política, social, cultural, organizacional), influenciando, por sua vez, essa mesma envolvente e a construção da sociedade.

Contrariamente a uma concepção de contabilidade que a define apenas como uma técnica, motivada exclusivamente por uma racionalidade econômica, com características de neutralidade, objetividade e independência (Watts & Zimmerman, 1990), assume-se a contabilidade como uma prática social e institucional. Tal significa abraçar a sua natureza holística e sistêmica, reconhecendo que esta não é um sistema fechado, movido apenas por exigências internas de eficiência econômica, mas é moldada por um contexto social mais amplo, sendo também capaz de o influenciar (Burchell et al., 1994; Hopwood, 1990; 2005; Miller, 1994; Miller & O Leary, 1987, 1989, 1993; Potter, 2005).

Esta abordagem permite compreender como a contabilidade influencia e é influenciada por diferentes intervenientes, por exemplo, agentes, agências, instituições e processos (Miller, 1994). Ultrapassar os limites de uma organização e examinar as práticas sociais e institucionais da contabilidade acolhe a apreensão sobre o porquê do surgimento de formas específicas de contabilidade (Miller, 1994).

A percepção da contabilidade como prática social ressalta que a contabilidade deve ser compreendida na conjuntura em que está operando, observados aspectos locais no espaço e tempo (Carnegie & Napier, 1996). O paradigma social e institucional é explorado em pesquisas que mostram a contabilidade como instrumento que intervém na forma como funcionam as organizações e a sociedade (Potter, 2005).

Ao entender a contabilidade como prática social é possível adotar perspectivas teóricas procedentes de outras áreas, o que possibilita uma riqueza de *insights* para as dimensões da

contabilidade (Gomes, 2008). Abordagens advindas da sociologia, da história e da economia política são as que a princípio influenciam pesquisas da escola britânica, com foco na contabilidade como prática social e institucional (Lopes & Martins, 2005). As advindas da sociologia, cujo objeto se pauta na sociedade e suas interações, proporcionam a realização de analogias com a contabilidade e encabeçam as abordagens da escola anglo-saxônica (Lopes & Martins, 2005).

Enxergar a contabilidade para além dos números é reconhecê-la não só como um processo de medição, mas também como um processo de comunicação. Tal implica afirmar que os resultados do processo de quantificação só serão úteis se comunicados devidamente (Lee, 1982). A comunicação é um fenômeno de interesse para pesquisadores da área contábil que tem ganhado corpo nos últimos 40 anos (Parker, 2013).

A comunicação é essencial na contabilidade, funcionando como um *leitmotiv* (Cooper, 2013; Parker & Guthrie, 2009). É por meio dela que se apresentam às partes interessadas (internas e/ou externas à organização) informações sobre uma organização (Merkl-Davies & Brennan, 2017). Tal comunicação ultrapassa os números, ela é um vasto processo de constituição e partilha de significado (Jack, Davison, & Craig, 2013). Os relatórios anuais, prospectos, comunicados à imprensa, relatórios de responsabilidade social e ambiental, entre outros, incluem assim formatos numéricos, narrativas formais e informais, gráficos, tabelas, fotografias, desenhos animados, páginas na web, relatos orais e apresentações de vídeo (Cooper, 2013; Davison, 2004, 2011a). Neste novo contexto, as demonstrações contábeis mais parecem anexos às demais formas de comunicação que acompanham os relatórios corporativos.

Explorar sobre comunicação contábil permite compreender como as organizações as usam: para comunicar com partes externas interessadas de forma clara e transparente, para modelar as mensagens transmitidas de acordo com os seus interesses, e para ludibriar o público (Merkl-Davies & Brennan, 2017). A interpretação do público é um assunto relevante para os criadores de tais comunicações (Davison, 2011a). Portanto, os contadores necessitam se atentarem para o assunto da comunicação contábil para as partes interessadas.

“Uma boa comunicação, interna ou externa, é fundamental para o sucesso de uma empresa” (Hitchins & Taylor, 2013, p.1). Isso envolve a divulgação de informações que ultrapassam os limites financeiros. Informações sobre o desempenho financeiro são relevantes para a compreensão dos negócios e são a essência da comunicação de uma empresa para com os investidores e outros *stakeholders* (Hitchins & Taylor, 2013). No entanto, complementar as informações financeiras com as



não financeiras possibilita uma visão mais clara sobre a performance dos negócios (Hitchins & Taylor, 2013).

Uma comunicação aparentemente boa não significa ser neutra ou imparcial, pelo que o público que as lê deve assumir uma postura cética. A literalidade não deve impedir uma pessoa de se perguntar se tudo o que é divulgado é real, ou até que ponto as informações são neutras e imparciais, ou se a imagem projetada é completa (Hines, 1988). Perguntas deste tipo levam o leitor a uma compreensão mais vasta sobre a realidade de uma organização. Isso requer uma mente que não seja puramente literal, que pretenda enxergar além do que é narrado e que perceba o que há ou não nas entrelinhas de uma comunicação institucional.

A prática de contar histórias permite reinterpretar eventos passados e a criação de uma realidade passada, como nos livros didáticos (Hines, 1988). Essa é uma prática universal percebida em qualquer tipo de comunicação, inclusive as da contabilidade (Davison, 2011a). As instituições contam seus eventos passados, reinterpretem suas histórias, de modo a repassá-las ao público-alvo, e mostram a realidade que desejam por meio de suas comunicações.

É preciso que fique claro que a contabilidade desempenha um papel relevante na formação da percepção comum, assim como na sua absorção (Hines, 1988). Existe um paradoxo, pois ao mesmo tempo que há a comunicação da realidade, esta pode ser incompleta (Hines, 1988). É como se a realidade comunicada fosse um mito, uma foto construída à maneira que se deseja transmiti-la, dá grande poder a quem constrói tais comunicações (Hines, 1988), pois as pessoas são levadas a agir e a pensar de acordo com o cenário que lhes foi apresentado pela organização (Hines, 1988).

Tal como a publicidade, a contabilidade pode ser mitológica, uma espécie de metalinguagem com signos adequados e restaurados cujo significado é mítico (Cooper, 2013). É possível que o mito mais robusto da contabilidade seja a comunicação da realidade. Não se questiona sobre a comunicação contábil, acredita-se que ela reflita a organização a que pertence. O que se argumenta é o poder social que possuem os que influenciam as concepções de realidade, cujas influências vêm de normas, estruturas hierárquicas, mitos e outras, o que por sua vez influencia a prática social (Cooper, 2013). Isso implica afirmar que indivíduos que influenciam a realidade contábil são potenciais influenciadores da prática social em benefício próprio (Cooper, 2013).

A percepção do público-alvo das comunicações organizacionais deve ser levada em consideração: se este conhece a realidade que será apresentada será difícil ir contra ao que já se conhece (Hines, 1988). Comunicações contrárias à percepção do público são propícias a gerar descrédito, e a

falta de credibilidade cria situações difíceis como “audiências, lobby, investigações, críticas, intervenção pública” (Hines, 1988, p.255).

O trabalho dos contadores é oficialmente designado como a comunicação da realidade, o que lhes atribui muito poder. No entanto, há também a possibilidade de a contabilidade ser usada na construção do *status quo* (Hines, 1988).

Nem sempre as contas de uma empresa representam a real situação dela. Tais contas às vezes apresentam a imagem de uma organização saudável e logo depois a empresa apresenta-se com problemas (Hines, 1988). Inclusive, muitas dessas empresas apresentam relatórios de auditoria limpos, ativos líquidos com valores positivos e mesmo assim possuem falhas drásticas (Cooper, 2013). Nestes casos, elas denotam a existência de simulacros no lugar da realidade (Baudrillard, 1994).

É possível criar a imagem de uma organização ou da economia, ou do que se desejar, e com base na projeção da imagem suas consequências se tornam reais (Hines, 1988). Há um poder oculto nas mãos de quem está encarregado de transmitir tais imagens, pois o que as pessoas pensam é que está se comunicando a realidade; todavia, na comunicação há também a construção da realidade (Hines, 1988).

Ao comunicar determinadas realidades social, política e econômica, a contabilidade exerce o poder de construção de uma realidade tendenciosa, que por vezes é ocultada na história da contabilidade (Cooper, 2013). Assim sendo, o potencial comunicativo da contabilidade, a linguagem usada e as crenças são como mitos da modernidade (Cooper, 2013).

A profissão contábil carrega sobre si uma mística, advinda da categorização social que é aprendida ainda na infância, existindo um sentimento de confiança em quem é especialista (Cooper, 2013). No entanto, embora os contadores recebam muitos anos de treinamento, a sua neutralidade nem sempre é digna de confiança (Cooper, 2013). Pressões política e econômica são exemplos de situações que influenciam a profissão contábil. Além disso, os modelos teóricos adotados como sustentáculo do trabalho contábil estão sujeitos aos interesses de determinados grupos em prejuízo de outros; e não só o serviço contábil é muito lucrativo, como grandes empresas de auditoria (Big4) lucram com altos valores (Cooper, 2013).

As comunicações corporativas e os seus artefatos comunicativos refletem a afirmativa de Gabriel (2012, pp.243-4) que "estamos agora profundamente na era do espetáculo" e "nossa consciência está saturada de imagem". As imagens visuais presentes em relatórios corporativos anuais estão incrustadas de tal forma que enquadram e ofuscam as demonstrações contábeis (Hopwood, 1996), de modo que tais relatórios voltaram-se para a apresentação (Beattie et al., 2008). “Fotografias, imagens e outras

formas de imagens visuais são poderosas ferramentas de comunicação” (Davison, 2007, p.134). O produto ou negócio em que a empresa está envolvida são temas relacionados com as imagens projetadas nos relatórios anuais (Preston, Wright, & Young, 1996). Entretanto, as imagens presentes em comunicações corporativas retratam o que a empresa deseja. Os cenários e as personagens são propositadamente escolhidos e os textos elaborados de maneira que a representem no espetáculo do “eu” corporativo, servindo os relatórios corporativos de palco para as representações.

O relatório anual tem sofrido mudanças radicais oriundas de aspectos regulamentares e de criatividade (Hopwood, 1996). Nos países ocidentais, o relatório anual é o meio de comunicação mais utilizado para veicular informações financeiras (Davison, 2004). Ele inclui as demonstrações financeiras auditadas, o relatório do conselho de administração e outras informações semirreguladas (Davison, 2004). No entanto, as informações legais e mínimas estão dando lugar a um documento mais extravagante, que exhibe, além das informações financeiras e outras legais, textos e imagens visuais (Hopwood, 1996).

Como foi já referido, os relatórios anuais são poderosos meios de comunicação corporativa (Davison, 2011b), são um exercício de comunicação (Davison, 2008). Uma parte expressiva dessa comunicação é conduzida por palavras e imagens discricionárias, que cercam as informações financeiras e outras informações reguladas (Davison, 2008). As narrativas discricionárias visam o apoio e a amplificação das informações contábeis reguladas (Brennan & Merkl-Davies, 2013), posicionam a empresa de maneira histórica, social, geográfica, política e cultural (Davison, 2008). E as palavras e as imagens que acompanham as narrativas discricionárias possuem uma capacidade maior do que os números contábeis de adicionar corpo à identidade corporativa, dar ênfase a mercados e produtos, entre outros. São geralmente sinais de maior riqueza no relatório anual (Davison, 2008), realizadas a critério de gestores, o que facilita o uso de gerenciamento de impressões (Leung, Parker, & Courtis, 2015). Como afirma Davison (2013, p. 15), “as formas visuais são importantes meios de comunicação na contabilidade”.

Existem diferentes abordagens temáticas sobre comunicação contábil, porém, algumas têm sido negligenciadas. Parker (2013) tratou sobre tais temáticas. Ele apontou assuntos que já fizeram parte do corpus de pesquisas contábeis, mas que ultimamente têm diminuído, tais como: comunicação contábil intraorganizacional, relatórios financeiros corporativos para investidores privados, relatórios anuais corporativos simplificados para funcionários, destaque em relatórios anuais e *pictic's*. A negligência de pesquisadores contábeis quanto aos processos internos de comunicação organizacional mereceu o destaque do autor. Abordagens contemporâneas sobre comunicação contábil também foram apontadas

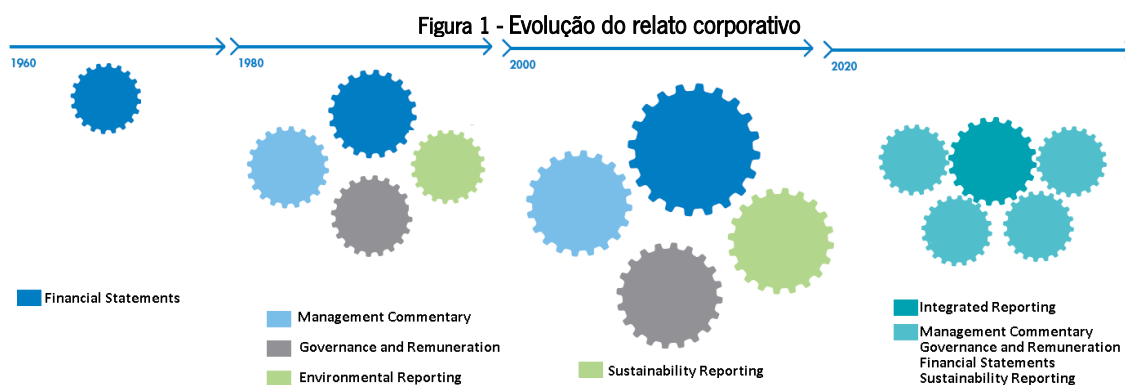
por Parker (2013) e tratam sobre: as contínuas preocupações de professores e pesquisadores sobre as habilidades de comunicação contábil; a legibilidade dos relatórios contábeis e anuais; o florescimento do visual; a difusão da internet; a comunicação da firma de contabilidade e de auditoria; e o gerenciamento de impressões.

Nesta seção evidenciou-se a contabilidade como prática social e institucional e instrumento de comunicação. Sua essência comunicativa permite retratar uma organização, assim como criar realidades subjacentes. A seção a seguir analisa a evolução do relato corporativo.

## 2.2 O relato corporativo: principais marcos de evolução e suas características

O modo como as organizações comunicam com os seus *stakeholders* tem evoluído (Cooper, 2013). A crescente globalização, a evolução tecnológica, as novas fontes de vantagem competitiva, as mudanças econômicas, normativas, sociais e culturais, alteraram as necessidades de informação e, conseqüentemente, as práticas de relato corporativo (Beattie et al., 2008; Hopwood, 1983). Em complemento à informação financeira obrigatória, as empresas divulgam hoje informação voluntária de cariz não financeiro, quer em termos narrativos quer em termos visuais, com o objetivo de moldar e comunicar a identidade corporativa e de legitimar as suas ações (Davison, 2008; 2014).

Desde meados do século XX, tal como apresentado na figura 1 pelo *International Integrated Reporting Council*- IIRC (2011), é visível a evolução do relato corporativo, acompanhando a evolução do ambiente dos negócios e seu contexto.



Fonte: IIRC (2011)

O contexto social e político do século XX contribuiu para que os relatórios financeiros se desenvolvessem. A criação de mercados de capitais nos EUA e na Europa vieram criar pressão para que as informações das empresas fossem mais confiáveis, de modo a apoiar a tomada de decisão (Tschopp & Nastanski, 2014). A não satisfação das necessidades das partes interessadas e a falta de

comparabilidade da informação contribuiu para que organismos internacionais, como o FASB, em 1973, e mais tarde o IASB estabelecessem padrões de confiança para a produção de informações financeiras, com a emissão de normas contábilísticas que apoiassem o processo de elaboração da informação financeira.

O foco do relato corporativo até à década de 70 do século XX era meramente financeiro, sendo o relatório anual composto quase exclusivamente por demonstrações financeiras e notas explicativas (Beattie, 2000), que tinham como utilizadores alvo os acionistas, os investidores e os credores (Hendriksen & Breda, 1999).

Nas décadas seguintes, a atenção voltou-se para a necessidade de expansão do relato financeiro, promovendo o incremento do relato de negócio. Neste contexto, destaca-se o *Jenkins Report* do *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA, 1994), que veio enfatizar as oportunidades de enriquecimento do modelo de relato de então, propondo um relato de negócio mais abrangente, incluindo informação prospectiva, destaque para os fatores que criam valor no longo prazo, medidas não financeiras e um alinhamento entre a informação reportada externamente e a informação para a gestão interna.

Na mesma linha do *Jenkins Report*, o FASB (2001) veio salientar a importância de se atender às necessidades de informação dos utilizadores, sugerindo complementar o relato financeiro com informação voluntária sobre oportunidades, riscos e incertezas, destacando também a informação sobre ativos intangíveis não reconhecidos.

O período de 1996-2013 é marcado pela convergência das informações financeiras ao padrão internacional (Tschopp & Huefner, 2015). Embora o relato financeiro não apresente todas as perspectivas de negócio de uma empresa, permanece o centro da avaliação de investidores (KPMG, 2014). Há o crescimento de exigências ou orientações de reguladores para divulgações de informações sobre novas áreas (Adams & Simnett, 2011). A literatura mostra que o modelo de negócios deve acompanhar as informações financeiras, pois é uma forma de criação e entrega de valor aos *stakeholders* (Nielsen & Roslender, 2015).

As práticas comunicativas corporativas se expandiram, integrando o comentário da gestão (IASB, 2005; 2010), informação sobre o meio ambiente (Deegan & Gordon, 1996), governança e remuneração (Hill, 2006; Melis, 2000). A estrutura de divulgação torna-se mais robusta e inclui informações não financeiras (Erkens, Paugam, & Stolowy, 2015), complementando as demonstrações financeiras e visando um aumento da transparência e credibilidade da informação divulgada, além de reduzir a apreensão dos investidores sobre o risco (Moneva & Cuellar, 2009).

Com o crescente reconhecimento da *Global Reporting Initiative* (GRI), iniciou-se uma nova fase e a proliferação dos relatórios de sustentabilidade (Leszczynska, 2012), em detrimento dos relatórios ambientais, materializando a cada vez maior conscientização da responsabilidade social e ambiental das empresas. A ação conjunta da Coalisão de Economias Ambientalmente Responsáveis e do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente foi que estabeleceu a GRI (Cho, Michelin, Patten, & Roberts, 2015), cujas diretrizes de divulgação se sustentam nas categorias econômica, social e ambiental (GRI, 2015), ou *triple botton line*.

A GRI tem servido de parâmetro para a verificação de cumprimento de ações sustentáveis pelas organizações. A sua criação deu um impulso na divulgação da RSC e nos relatórios independentes usados para isso (Cho et al., 2015), e estabeleceu diretrizes de melhores práticas de relato de sustentabilidade (Gray, 2006). Mesmo assim, tais relatórios podem não fornecer informações incrementais (Diouf & Boiral, 2017). A utilização dos conteúdos padrão da GRI e seus princípios contribuem para a prevenção ou limite do gerenciamento de impressões, mas o inverso é verdadeiro, ou seja, serem utilizados também para gerir impressões das partes interessadas (Diouf & Boiral, 2017).

Há conteúdos padrão apontados pela GRI que devem compor o *disclosure* de uma organização, tais como “estratégia e análise, perfil organizacional, aspectos materiais identificados e limites, engajamento de *stakeholders*, perfil do relatório, governança e ética e integridade” (GRI, 2015, 24). Além disso, trabalhos estão sendo empreendidos para a implementação de conteúdos padrão GRI setoriais, com o intuito de que se tenha maior clareza quanto ao impacto das atividades de determinado setor para o desenvolvimento sustentável. Os dois projetos pilotos têm previsão de início em 2019 e se concentram nos setores de petróleo e gás; e agrícola (GRI, 2019). Vale destacar que estar em conformidade com a GRI não significa ter um relatório que alcance completamente os aspectos *triple botton line* (Gray, 2006).

Segundo a GRI (2015, p.3), “conteúdos e indicadores acordados internacionalmente permitem que as informações contidas nos relatórios de sustentabilidade sejam acessadas e comparadas, disponibilizando, assim, dados aprimorados para informar as decisões de diferentes *stakeholders*”. Os conteúdos das diretrizes GRI servem como orientação para comunicações em relatórios de formatos distintos como o de sustentabilidade, o integrado, os anuais, eletrônicos, entre outros (GRI, 2015), permitindo ser usada como parâmetro de constatação de cumprimento de requisitos mínimos de informações sociais, ambientais, econômicas e de governança.

As abordagens da GRI têm servido de parâmetro metodológico em pesquisas na área contábil, pois suas categorias são mundialmente reconhecidas (Bouten, Everaert, Van Liedekerke, De Moor, & Christiaens, 2011). Cada categoria tem seus indicadores de desempenho (GRI, 2015). O documento

emitido pela GRI que trata das Diretrizes para o Relato de Sustentabilidade G4 aborda, entre outros assuntos, sobre o conteúdo que deve ser divulgado por organizações que se dizem sustentáveis.

“A dimensão econômica da sustentabilidade diz respeito aos impactos da organização sobre as condições econômicas de seus *stakeholders* e sobre sistemas econômicos em nível local, nacional e global” (GRI, 2015, p.48). Na categoria ambiental, o assunto em pauta se foca nos impactos das atividades de uma organização nos ecossistemas (GRI, 2015). Isso contempla os seguintes aspectos: materiais, energia, água, biodiversidade, emissões, efluentes e resíduos, produtos e serviços, conformidade, transportes, geral, avaliação ambiental de fornecedores e mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a impactos ambientais (GRI, 2015). A categoria social tem como dimensão “os impactos da organização sobre os sistemas sociais em que ela atua” (GRI, 2015, p.64). Essa categoria possui quatro subcategorias: práticas trabalhistas e trabalho decente, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto (GRI, 2015).

Os conteúdos dessas subcategorias se fundamentam em normas e referências reconhecidas internacionalmente (GRI, 2015). Os instrumentos que fundamentam as diretrizes GRI são oriundos de instituições como a Organização das Nações Unidas (ONU), Organização Internacional do Trabalho (OIT), além de outras instituições que atuam regionalmente ou globalmente (GRI, 2015). Parte desses instrumentos está elencada na tabela 1.

**Tabela 1 - Normas que fundamentam indicadores de práticas trabalhistas da GRI**

<b>Organização</b>	<b>Documento</b>
Organização das Nações Unidas (ONU)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Declaração Universal de Direitos Humanos, 1948</li> <li>2. Pacto Internacional sobre os Direitos Cívicos e Políticos, 1966</li> <li>3. Pacto Internacional sobre os Direitos Econômicos, Sociais e Culturais, 1966</li> <li>4. Convenção das Nações Unidas sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW), 1979</li> <li>5. Declaração de Viena e Programa de Ação, 1993</li> </ol>
Organização Internacional do Trabalho (OIT)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Declaração da OIT relativa aos Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, 1998 baseada nas oito convenções fundamentais da OIT: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenção sobre o Trabalho Forçado, 1930</li> <li>• Liberdade Sindical e a Proteção do Direito Sindical, 1948</li> <li>• Liberdade de Associação e Negociação Coletiva, 1949</li> <li>• Igualdade de Remuneração, 1951</li> <li>• Erradicação do Trabalho Forçado, 1957</li> <li>• Discriminação em relação a Emprego e Profissão, 1958</li> <li>• Idade Mínima, 1973</li> <li>• Piores Formas de Trabalho Infantil, 1999</li> </ul> </li> <li>2. Declaração Tripartite de Princípios sobre as Empresas Multinacionais, 1977</li> <li>3. Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais, 2011</li> </ol>

Fonte: adaptado de GRI (2015)

A tabela 1 mostra os antecedentes normativos ao GRI que continham indicadores sociais. Além disso, práticas de RSC estão relacionadas com os valores e crenças de um povo. Assim sendo,

indicadores sociais são encontrados em relatórios de organizações que antecedem a existência da GRI. Embora o conceito de RSC não fosse empregado na história de organizações em períodos remotos, existiam por parte delas práticas de RSC (Parker, 2014). Empresas possuíam programas sociais que contemplavam funcionários e comunidades vizinhas, o que antecipou as filosofias e estratégias de RSC atuais (Parker, 2014). Ao pesquisar sobre indústrias do século XIX e início do século XX, Parker (2014) mostrou a existência de práticas de RSC, tais como: condições de trabalho infantil; saúde e segurança no trabalho; planos de seguro e desemprego; instalações, recreação e feriados; fábricas e aldeias modelos, entre outras. Essas práticas tinham relação com as crenças filosóficas e religiosas dos líderes das indústrias e influenciaram gerações de líderes posteriores (Parker, 2014).

Outras categorias de RSC, como as definidas por Ernst e Ernst (1978), foram usadas para verificar a abrangência e aumento de práticas de RSC, nos períodos de 1977 e 2010, e se houve mudança na rentabilidade (Cho et al., 2015), e para examinar se as divulgações sociais se relacionam com a pressão pública ou rentabilidade (Patten, 1991). Tais categorias se classificam em ambiente, energia, práticas comerciais justas, recursos humanos, envolvimento da comunidade, produtos, e outras divulgações (Patten, 1991; Cho et al., 2015).

Em 2011, o IIRC sugere uma nova abordagem de comunicação corporativa, o relatório integrado, sendo provável que represente uma evolução contábil (Adams & Simnett, 2011). A tendência aponta para que no futuro a informação corporativa útil para o processo de tomada de decisão seja divulgada de forma integrada e em um único relatório (IIRC, 2011). A *framework* sobre relato integrado apresenta como necessária a divulgação de informações: financeira, ambiental, social e de governança, que revelem aspectos prospectivos e retrospectivos (IIRC, 2011). O objetivo é comunicar a criação de valor das organizações (Cheng, Green, Conradie, Konishi, & Romi, 2014; IIRC, 2013), numa tentativa pioneira de olhar além dos limites tradicionais do relatório anual (KPMG, 2014) e de desenvolvimento de diretrizes para a expansão e consolidação do relato financeiro e não financeiro (Beck, Dumay, & Frost, 2017).

Existem várias diferenças do relato integrado para as demonstrações financeiras e o relatório de sustentabilidade (Rupley, Brown, & Marshall, 2017). A primeira está na substituição de relatórios isolados por um relatório que integre aspectos financeiros, econômicos, de governança e sociais (Rupley et al., 2017). Tem como foco diferentes partes interessadas, o futuro da organização e as abordagens estratégicas interrelacionam o passado ao futuro. Além do fluxo de recursos financeiros, inclui outros recursos como os que contribuem para a produção de bens e prestação de serviços, capital humano, capital intelectual, capital natural e social (Rupley et al., 2017).



Concomitantemente à evolução dos conteúdos das informações divulgadas, a forma de apresentação dessa informação e os canais utilizados pelas empresas também evoluíram. A introdução de cor e imagens visuais têm tornado o relatório anual das empresas um documento sofisticado e um instrumento de gerenciamento de impressões (Beattie et al., 2008; Davison, 2014).

A informação corporativa extravasou também o próprio relatório anual, que, apesar de ser um documento obrigatório, tem potencial para incluir informações de natureza voluntária. Diversos canais têm vindo a ser utilizados pelas empresas para comunicarem com os seus *stakeholders*: relatórios de sustentabilidade, *newsletters*, *website*, *press releases*, apresentações a analistas financeiros, etc.

A comunicação de aspectos de responsabilidade social corporativa também tem evoluído ao longo da história do relato corporativo. Uma possível explicação para isso reside no fato de que os “princípios de responsabilidade social são valores fundamentais que motivam ações e comportamentos organizacionais. Como as organizações operam dentro da sociedade da qual dependem para recursos vitais, elas estão vinculadas a suas normas e regras” (Brennan, Merkl-Davies, & Beelitz, 2013, p.667), e necessitam comprovar a sua legitimidade frente à sociedade e demais públicos de interesse.

Divulgações sobre RSC possibilitam a solução de parte dos problemas com a legitimidade organizacional (Neu et al., 1998). O interesse por essas divulgações tem expandido, o que resulta na ação de empresas em preparar vários relatórios com informações distintas (Rupley et al., 2017), por exemplo, boletins informativos dos funcionários, folhetos de relações públicas e propaganda, comunicações verbais, relatórios anuais (Buhr, 1998), comunicados de imprensa e relatórios de RSC (Brennan et al., 2013). As informações de RSC são encontradas em várias dessas comunicações.

Os relatórios de RSC são compostos de informações não financeiras sobre os aspectos sociais (o termo social engloba aspectos sociais e ambientais) e de governança, que geram impacto financeiro e não financeiro aos *stakeholders* (Rupley et al., 2017). Estes relatórios devem conter os compromissos de RSC firmados e o alcance deles (Bouten et al., 2011). Tais relatórios propiciam a prestação de contas, o que possibilita que as partes interessadas compreendam o desempenho da RSC (Bouten et al., 2011), além de oferecer maior transparência e visibilidade para: acionistas, sócios, empregados, fornecedores, investidores, parceiros, financiadores, consumidores e comunidade em geral (CFC, 2012).

Mudanças nas práticas de RSC são adotadas pelas organizações para alcance da sua legitimidade (Michelon et al., 2015). E “a legitimidade organizacional está no mesmo quadrante da *accountability*” (Stanton & Stanton, 2002, p. 496). O diálogo com a sociedade por meio de distintos relatórios é um meio de *accountability* e conseqüente legitimidade. A teoria da legitimidade explica que

uma organização pode influenciar a percepção da comunidade por meio de instrumentos de divulgação (Deegan, Rankin, & Tobin, 2002).

A noção de *accountability* é usada em diferentes contextos, em particular relacionada ao setor público e em contextos sociais (Crofts & Bisman, 2010). O significado de *accountability* não tem uma precisão ou uso em um contexto específico (Crofts & Bisman, 2010). Entretanto, abordagens conceituais sobre *accountability* aparecem em diferentes pesquisas de contabilidade. *Accountability*, segundo Bovens (2007, p.467), se relaciona à prestação de contas ou “a obrigação de explicar e justificar a conduta”, caminhando juntamente com a transparência (Bovens, 2007). O seu propósito é oferecer, aos que forem afetados por alguma ação da organização/pessoa, meios de cobrar contas dos gestores da organização/pessoa sobre os motivos que levaram a tal ação e de que forma ela aconteceu (Unerman & O'Dwyer, 2006). A *accountability* é uma forma de visibilidade do que está oculto e de permitir que as partes interessadas vejam (Warren, 2005); embora simples, ela é mal utilizada e mal-entendida (Gray, 2001).

A prestação de contas ocorre porque existem partes interessadas que anseiam por ela. Conforme a necessidade de legitimação, há o direcionamento das informações a determinados grupos de partes interessadas (Stanton & Stanton, 2002); o foco são os públicos relevantes e que tenham influência (O'Sullivan & O'Dwyer, 2009). Nesse sentido, as divulgações abordam anseios de grupos específicos da sociedade, dos quais se busca a legitimidade. As divulgações que fazem parte do relato voluntário auxiliam na manutenção do bom relacionamento com o público de interesse (Michelon et al., 2015) e geram a impressão de cumprimento de anseios da sociedade.

Atenção acentuada tem sido dispensada à RSC pelos negócios contemporâneos, Governos e comunidade mundial (Parker, 2014). Há esforços diversos para definir RSC, porém, muitas das definições se esbarram na premissa da construção social (Dahlsrud, 2008). Algumas definições abordadas na pesquisa de Dahlsrud (2008) estão expostas na tabela 2.

**Tabela 2 - Definições de Responsabilidade Social Corporativa**

- 
- Ações voluntárias de empresas que denotem a preocupação social e ambiental e sua interação com as partes interessadas;
  - Compromisso de negócios em contribuir com o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando para a melhoria de vida de funcionários e familiares, comunidade local e sociedade.
  - Práticas comerciais abertas e transparentes, fundamentadas em valores éticos e respeito por funcionários, comunidades e meio ambiente.
  - Obrigação de prestar contas a todas as partes interessadas sobre as operações e atividades da empresa, considerando o impacto das tomadas de decisões para as comunidades e o meio ambiente.
  - A responsabilidade social corporativa está ao mesmo tempo no alcance do sucesso comercial e na honra aos valores éticos, respeito às pessoas, comunidade e ambiente natural.
  - Tratamento das partes interessadas de forma ética e responsável.
  - Inclusão dos interesses de concidadãos e sociedade junto aos interesses próprios.
- 

Fonte: adaptada de Dahlsrud (2008)

Atuar de maneira socialmente correta deveria ser a postura das organizações. Entretanto, embora práticas de RSC tenham se popularizado no meio corporativo, há preocupações quanto a elas, pois há possibilidade de serem usadas para projetar uma imagem otimista, unilateral e incompleta da organização (Michelon et al., 2015). A pesquisa de Bouten et al. (2011) revelou que empresas Belgas relatam informações incompletas de seu comportamento de RSC.

A mídia tem forte influência sobre a percepção de seus públicos (Deegan et al., 2002). Quando uma organização está sobre os holofotes midiáticos pelo não cumprimento de aspectos sociais, a comunidade está suscetível a sofrer influência da mídia sobre as questões levantadas (Deegan et al., 2002) e a organização questionada pode viver momentos de crise devido a essas questões. Nos períodos de crise ou de controvérsias, a comunicação de RSC prevalece (Brennan et al., 2013). A interação entre a organização e as partes interessadas em período de crise, com foco na RSC, é um mecanismo de solução de conflitos entre eles (Brennan et al., 2013). Portanto, divulgações de RSC muitas vezes são utilizadas para mudar a percepção da comunidade sobre a organização e os aspectos questionados pela mídia.

Estratégias e processos organizacionais são traçados com vista ao alcance de normas sociais, quando o escopo da legitimidade é substantivo (Michelon et al., 2015). Já no escopo simbólico, tais práticas tendem a influenciar de modo positivo as partes interessadas pela organização, levando-as equivocadamente a crer no compromisso da empresa com os anseios da sociedade (Michelon et al., 2015). Práticas de divulgação de RSC com o intuito simbólico não passam de um amontoado de afirmações que não contribuem para alargar o conhecimento das partes interessadas sobre as atividades da organização (Michelon et al., 2015). O que as empresas fazem é gerar a aparência de estar fazendo a coisa certa ou não estar se envolvendo em coisas erradas, quando na verdade isso não se relaciona com o seu desempenho real (Buhr, 1998). Elas adotam metas socialmente aceitáveis ou não; negam ou ocultam informações que possivelmente prejudicariam a legitimidade; e oferecem desculpas e justificativas (O'Sullivan & O'Dwyer, 2009).

Em síntese, apesar dos relatórios abordarem diferentes temáticas (como funcionários, clientes e meio ambiente), eles podem não informar as partes interessadas sobre a realidade da empresa (Michelon et al., 2015). Além disso, as divulgações nem sempre são relevantes para a transparência da prestação de contas (Cho et al., 2015). Argumenta-se que divulgações de RSC parecem ser usadas mais para melhorar a imagem do que para prestar contas (Gray, 2006).

A simples reação de uma empresa frente às preocupações da sociedade não corresponde à *accountability* (Deegan et al., 2002). Os estudos sobre legitimidade apontam que, para as organizações,

se não houver questões específicas levantadas, a prestação de contas não parece devida (Deegan et al., 2002). Não havendo questões com a comunidade, a divulgação tende a ser reduzida ou ausente (Deegan et al., 2002). Isso mostra uma reação ao escrutínio público e não uma preocupação com ações de RSC.

Transparência, prestação de contas e informações estratégicas que ligam o passado ao futuro são cada vez mais do interesse dos *stakeholders* (Rupley et al., 2017). As práticas de divulgação de RSC são uma oportunidade para o cumprimento dos interesses dos *stakeholders*. O modo de abordagem das organizações nas divulgações de RSC depende tanto de como a questão afeta as partes interessadas, quanto as partes interessadas as afetam (Russo-Spena, Tregua, & Chiara, 2018).

Nesta seção foram apresentadas abordagens sobre a contabilidade como prática social e institucional e como instrumento de comunicação, assim como, marcos sobre a evolução do relato corporativo, aspectos sobre a legitimidade e *accountability*. Práticas de relatórios corporativos assumem formatos distintos tais como narrativas e imagens, que serão abordados na próxima seção.

## **2.3 Narrativas e imagens como meio de comunicação e gerenciamento de impressões em relatos corporativos**

### **2.3.1 Narrativas em relatos corporativos**

Nos últimos anos ocorreu um aumento expressivo de narrativas contábeis, cujas informações que as compõem são obrigatórias e/ou voluntárias (Davison, 2011a). É frequente usá-las como meio de comunicação de informações financeiras e são de natureza qualitativa, por vezes denominadas de suaves (Brennan & Merkl-Davies, 2013). Narrativas com informações não financeiras (Mat Husin, Hooper, & Olesen, 2012) são usadas para divulgar informações sociais e ambientais (Davison, 2011a), sobre o capital intelectual (Beattie & Smith, 2013; Mat Husin et al., 2012; Wee & Chua, 2016), entre outras. Elas estão relacionadas com as palavras, imagens e outras formas visuais (Beattie, 2014) e são meios relevantes de explicar uma cena (Beattie et al., 2008).

No geral, as narrativas são polivalentes quanto às suas finalidades e destinatários (Beattie, 2014). Nos relatórios corporativos, elas têm várias funções, tais como: apoiar a legitimidade organizacional (Stanton & Stanton, 2002); gerenciar impressões (Brennan & Merkl-Davies, 2013; Evans & Pierpoint, 2015; Clatworthy & Jones, 2006); ampliar as informações quantitativas (Brennan & Merkl-Davies, 2013); servir de justificativa, explicação, informação, aconselhamento, persuasão, conquista, entretenimento, aviso, consolo (Oakes & Oakes, 2015); captar recursos, prestar contas, propagar

objetivos, defender ações e resultados (Evans & Pierpoint, 2015); contar uma história sobre os diferentes processos de criação de valor de uma organização (Beattie, 2014); influenciar as partes interessadas (Maltby & Tsamenyi, 2010), entre outras.

As partes interessadas das narrativas corporativas estão sujeitas a efeitos comportamentais do tipo cognitivo e social (Merkl-Davies et al., 2011). Os gerentes, provedores de muitas narrativas, também estão sujeitos a aspectos comportamentais (Merkl-Davies et al., 2011). Isso propicia um ambiente oportuno para práticas de gerenciamento de impressões (Merkl-Davies et al., 2011). Ou seja, as narrativas divulgadas são intencionalmente elaboradas com o propósito de disponibilizar informações úteis ou enganosas, havendo, nesse último caso, a prática de gerenciamento de impressões (Merkl-Davies et al., 2011).

Orientações de órgãos reguladores sobre o conteúdo do relato corporativo reforçam a relevância das narrativas (AICPA, 1994; FASB, 2001; IASB, 2010; IIRC, 2011), que fazem parte da evolução do relatório corporativo. As exigências de um relato mais abrangente levaram a administração a narrar os motivos de mudanças no desempenho e posição financeira da organização, e as histórias emergiram nos relatos corporativos com essa finalidade (Beattie, 2014). O aumento de interesse sobre a RSC também é um impulsionador de relatórios de natureza narrativa, além de ser um aspecto evolutivo do relato; e a mais recente mudança no relato de negócio, o relato integrado, sinaliza também a importância das narrativas (Beattie, 2014). Deste modo, as narrativas estão sendo reconhecidas como elemento fundamental para o relatório de negócios (Beattie & Davison, 2015) e para os relatórios integrados, embasadas na “história central do modelo de negócios” (Beattie & Smith, 2013, p.251).

Mudanças sociais, normativas e culturais são propensas a influenciar o conteúdo de narrativas. Assim, as mensagens que as compõem são adaptadas e enquadradas ao contexto vivido pela organização, de modo a gerenciar impressões (Evans & Pierpoint, 2015). Isso foi percebido nas narrativas do *Edinburgh Magdalen Asylum* (1801-1914), cujas histórias contadas têm características teatrais Goffmanianas (Evans & Pierpoint, 2015).

Narrativas contábeis se dividem entre contar uma história e apresentar dados específicos (Beattie et al., 2008). As histórias são encontradas em declarações de presidentes, revisões de executivos, revisões operacional e financeira; em narrativas descritivas estão inclusos relatórios: de diretores, de remuneração e governança, e declaração de responsabilidade de diretores (Beattie et al., 2008).

A carta do presidente é uma narrativa que compõe o relatório anual, documento informativo essencial para a prestação de contas (Breton, 2009). Através da carta, mensagens são lidas em forma de história contada (Gendron & Breton, 2013).

O contar a história (*storytelling*) é uma técnica de comunicação narrativa que promove ideias de maneira mais simples do que a enumeração de dados e fatos (Gendron & Breton, 2013). Uma história contada é facilmente lembrada (Brenton, 2009) e é uma forma eficaz de legitimidade (Eshraghi & Taffler, 2015).

As narrativas são também instrumentos de relações públicas entre a organização e os funcionários (Gill, 2015). Contar histórias organizacionais em comunicações internas é uma estratégia eficaz para o envolvimento da equipe, fortalecimento da lealdade interna e melhoria da reputação externa, confiança na marca, disseminação de informações pelos funcionários a outros funcionários e partes interessadas, e reforço da reputação de responsabilidade social corporativa (Gill, 2015). “Histórias corporativas encorajam a equipe a se apropriar da narração e alinhar o significado às suas próprias experiências e crenças” (Gill, 2015, p.671).

Ao narrar sobre os funcionários, as organizações mostram como elas falam sobre eles (Mäkelä, 2013). O discurso sobre funcionários, por vezes, é moldado mediante um contexto de busca de legitimidade, como a adoção de mensagens paternalistas frente a pressões sindicais (Maltby & Tsamenyi, 2010). Nas cartas de CEOs, por exemplo, há empresas que guardam apenas o último parágrafo para agradecer os funcionários de forma conjunta com outras partes interessadas, estando o lado humano ausente nessas narrativas (Mäkelä, 2013).

Outras seções do relatório anual são dedicadas a narrativas sobre funcionários e os discutem de forma explícita (Mäkelä, 2013). Entretanto, há organizações que o fazem usando a lógica retórica de fazê-los funcionar mais, usando de expressões que assinalam treinamento, comprometimento, envolvimento, qualificação, sucesso corporativo, entre outras (Mäkelä, 2013). As organizações usam de estratégias ideológicas em seus discursos, enfatizando a política dominante (por exemplo, no caso da Finlândia, o neoliberalismo e a ideologia unitarista) (Mäkelä, 2013). Ao usar estratégias de unificação cria-se a impressão ilusória de que há uma homogeneidade dos interesses dos funcionários e demais partes interessadas (Mäkelä, 2013).

Há evidências históricas de que mineradoras britânicas, atuantes na África, usaram estratégias retóricas fantasiosas em narrativas para gerar aparências reais favoráveis e com isso explorar investidores ausentes; entretanto, enfrentaram problemas no início do século XX na identificação de solo com jazida adequada, na extração de ouro, no recrutamento e gestão de mão de obra (Maltby & Tsamenyi, 2010). Essa abordagem mostra que a prática de gerenciamento de impressões é há muito tempo usada para passar uma imagem positiva, quando se pretende captar recursos junto ao público.

Mineradoras do Gana usaram de má-fé em narrativas sociais, ambientais e éticas, que compõem o relato integrado (Khalid, Atkins, & Barone, 2018). A má-fé se caracteriza pelo autoengano ou negação interna ao fazer com que informações complexas reportadas pareçam normais (Khalid et al., 2018). Os relatos dessas empresas não são autênticos, mas superficiais, e as informações divulgadas mascaram a realidade corporativa (Khalid et al., 2018).

Medidas e linguagem contábil financeiras adotadas em narrativas de uma empresa canadense em períodos antes, durante e depois da privatização se mostraram meios potenciais de construir uma realidade e contar uma história de privatização de sucesso (Craig & Amernic, 2008). A contabilidade por meio do discurso de privatização mostrou-se uma retórica de lugar e poder, o que ratifica o seu *status* social (Craig & Amernic, 2008). O poder argumentativo e persuasivo da contabilidade a fazem retórica para Craig e Amernic (2008).

O design criativo de relatórios anuais corporativos permite o uso de estratégias diversas de persuasão (Davison, 2002). Uma delas é a antítese textual, empregada em narrativas, de modo a propiciar o contraste e a comparação (Davison, 2002). A linguagem adotada reforça os temas do material visual (Davison, 2002). O velho e novo se entrelaçam em sinal de continuidade e mudança (Davison, 2002). A antítese é utilizada para o enquadramento da visão do leitor sobre os negócios de uma organização (Davison, 2002).

Dando sequência aos instrumentos de comunicação que compõem o relato corporativo, na próxima seção são apresentadas abordagens da literatura sobre o uso de imagens em tais relatos e o seu potencial para o gerenciamento de impressões.

### 2.3.2 Imagens em relatos corporativos

Uma característica evolutiva dos relatórios e contas anuais se baseia no uso de imagens visuais. Na Grã-Bretanha, um estudo sobre os relatórios anuais do período de 1930 a 1994 de uma empresa de vestuário constatou o aumento do uso de fotografias nesse documento a partir de 1984 (Mckinstry, 1996). Nos EUA, a generalização de imagens em relatórios anuais coincidiu com o advento da Televisão, isto é, final da década de 1950, pelo que a epistemologia da televisão foi relevante para a formatação visual de tais relatórios (Graves, Flesher, & Jordan, 1996).

O próprio relatório anual é uma forma visual usada pelas organizações para se representarem e se constituírem (Preston et al., 1996). Como espaço de representação, os relatórios de uma organização são análogos a um palco, em que várias cenas são apresentadas e histórias contadas. Por sua vez, as

imagens são meios usados pela organização para sua representação para diferentes públicos (Preston et al., 1996).

As histórias representadas nesse palco revelam que os relatórios anuais têm evoluído de meio de comunicação financeira para o “*storytelling*” (Hooper, Low, & Kearins, 2003) e o uso de imagens ajuda a melhorar as histórias contadas (Steenkamp & Hooks, 2011). Em conjunto, as imagens e as narrativas contam histórias das organizações, refletindo-as de maneira abrangente, evidenciando atividades, criação de valor, entre outros (Steenkamp & Hooks, 2011).

O visual é uma forma de comunicação que disponibiliza sinais ligados à contabilidade (Davison & Warren, 2009). Aspectos visuais são encontrados em mídias e formas distintas, (bi/tri) dimensionais, estática ou em movimento (Davison, 2013). Nos relatos financeiros e em outros documentos relacionados, encontram-se ocorrências visuais por meio de fotografias, gráficos, diagramas, fonte (formato, tipo e cor) (Davison, 2013). *Cartoons*, pinturas, mapas, vídeos, teatros, livros de história, arquitetura são outros tipos de imagens possíveis de ocorrer em relatos corporativos (Davison, 2011a). Além de se encontrarem juntamente com informações contábeis e em documentos contábeis, geralmente as imagens visuais circulam em filmes, *press releases* e páginas da web (Davison, 2013). A intencionalidade é criar impressões dos leitores sobre assuntos distintos, tais como identidade profissional, liderança e marca (Davison, 2013).

Embora o relatório anual seja um instrumento de comunicação corporativa e de relações públicas (Hooks, Steenkamp, & Stewart, 2010; McKinstry, 1996), não há como subestimar o seu real e potencial poder político (Tinker & Neimark, 1987). Nas rodas publicitárias é tido como instrumento de *marketing* e veículo de comunicação de uma imagem ou informação (Preston et al, 1996). De maneira específica, é visto como instrumento ideológico para a promoção de “políticas, crenças, atitudes e práticas que perpetuam a desigualdade das mulheres e outros grupos desfavorecidos” (Tinker & Neimark, 1987, p.73).

O relatório anual é o canal de comunicação tradicional entre uma organização e as suas partes interessadas (Stanton, Stanton & Pires, 2004). Geralmente, ele é usado para formar a “identidade corporativa e reputação”, e dar a conhecer os “intangíveis” não reconhecidos (Davison & Warren, 2009). Concomitantemente, o relatório anual é utilizado para “fortalecer a posição de mercado da empresa, especialmente no que diz respeito a suas marcas, gestão, recursos humanos e atividades comunitárias” (Hooks et al., 2010, p.353). E o visual corrobora a comunicação desses aspectos. As imagens são usadas estrategicamente em relatórios anuais para divulgar a RSC (Bernardi, Bean, & Weippert, 2005).



Ao analisar o relatório anual como construção social de identidade organizacional, dão-se orientações para públicos distintos (Benschop & Meihuizen, 2002). Para os funcionários, as representações reforçam a valorização e o zelo da organização para com eles (Benschop & Meihuizen, 2002). Já na construção da identidade corporativa voltada para os investidores (potenciais) e analistas financeiros, as representações ressaltam a prosperidade e solidez financeira (Benschop & Meihuizen, 2002). Ao apelar para o público infantil, as imagens em formato de desenhos coloridos ressaltam a marca (Davison, 2011b). Uma organização usa de representações diversas por meios de imagens para construir sua identidade corporativa frente às partes interessadas.

Graves et al. (1996) destacam que os relatos corporativos se constituem como uma construção social, nos quais as imagens atuam de forma retórica, não somente para ratificar valores e agendas das empresas, mas também reivindicando a veracidade das contas, inclusive econômica e política. A imagem, além de transmitir algo que representa, situa o espectador relativamente a ela, o que forja o espectador (Campbell, Mcphail, & Slack, 2009). Imagens visuais se direcionam para a sociedade ou a refletem (Davison & Warren, 2009). Portanto, o mundo visual é uma espécie de “texto” que contém rastros da cultura que o produziu (Warren, 2005).

Análises de Preston et al. (1996) apontam que as imagens em relatórios anuais possuem quatro aspectos distintos: elas refletem uma realidade; mascaram e pervertem uma realidade; mascaram a falta da realidade; e constituem uma realidade.

O ato de ver implica mais do que visualizar pelos olhos, possibilita a experiência de outras faculdades perceptivas. Os conhecimentos culturais, sociais e psicológicos acumulados são acionados e fazem entender o que se está visualizando ou experimentando (Warren, 2005). “Além disso, o olhar é político. Quem pode ser visto e quem é invisível? Quem olha quem e por que? Quem tem o poder de revelar e esconder?” (Warren, 2005, p.863).

Existem aspectos relacionados às imagens que carecem de ser citados. Por exemplo, elas são onipresentes, fornecem mensagens que são interpretadas de formas variadas, transmitem informações incrementais ou com a intenção de gerir impressões, ocupam lugar na memória e na cognição, e exercem influência emocional (Davison, 2014).

Tratar sobre o visual requer abertura para abordagens interdisciplinares, nomeadamente a física, a biologia, psicologia, a cultura visual e a história da arte estão envolvidas com o visual (Davison & Warren, 2009). Abordagens teóricas distintas são adotadas por pesquisadores da área contábil para a análise de imagens. Os traços religiosos arcaicos de obras de Mircea Eliade serviram de apoio a análises de imagens, incluindo fotografias, em uma pesquisa de Davison (2004). Barthes e Giddens foram usados

por Baldvinsdottir, Burns, Nørreklit e Scapens (2009), que apontaram uma modificação na apresentação de contadores em anúncios de *software* de contabilidade de uma revista no período de 1975 a 2007. Ou seja, inicialmente o contador foi retratado como responsável e racional; nos anúncios mais recentes, a imagem é de um profissional hedonista. Conceitos extraídos de obras de Goffman servem também como base para análises de variadas pesquisas, tais como estigma e estereótipo de contadores (Jeacle, 2008). Ao analisar o uso de repetição como técnica retórica aplicada a palavras e imagens em relatórios anuais, Davison (2008) fez uso de autores como Barthes, os filósofos Deleuze e Deleuze e Jankélévitch, o historiador religioso Eliade, Freud e o artista Warhol. Davison (2009) explorou a interrelação entre imagem e palavra com base nos pensadores críticos: Panofsky, Peirce e Barthes. A teoria literária, especificamente o autor Gérard Genette, foi usada para análises de paratextos, inclusive de imagens (Davison, 2011b; Gomes, 2015). A retórica visual, com base na semiótica de Barthes, foi usada na análise de imagens visuais por Davison (2014).

A fotografia é um tipo de imagem que está presente em relatos corporativos de formatos diversos. O que ela representa varia de empresa para empresa e de leitor para leitor, uma vez que a capacidade de interpretar está relacionada com o modo de ver e com outras faculdades perceptivas. Na seção seguinte, são explanadas temáticas ligadas às imagens visuais em relatórios corporativos, especificamente em fotografias.

### 2.3.3 Fotografias

A fotografia como tipo de imagem que compõe o relato corporativo carrega consigo diversas mensagens. Há interação entre ela e as demonstrações financeiras (Davison, 2014). Porém, essa relação é menos direta do que com as organizações e a sociedade (Davison, 2014). As imagens possuem papéis implícitos, que vão além do adorno e da representação, o seu *modus operandi* deve ser alvo de atenção de contadores e partes interessadas (Davison, 2014). McGoun, Bettner e Coyne (2007, p.223) afirmam que “fotógrafos e contadores têm a capacidade de criar, possuir e controlar uma imagem que pode ser mais reveladora e mais poderosa do que o objeto ou o negócio original”. Tais profissionais são colocados em situação de empate no que tange às imagens que projetam, havendo muito poder nas mãos deles.

Geralmente o relato corporativo contemporâneo e o relato de RSC incluem imagens visuais, como as fotografias, que complementam os textos (Ramo, 2011). A sua inserção chama a atenção, transmite informações que coincidem com os textos e tornam a comunicação mais atrativa que as palavras (Ramo, 2011).

Aspectos humanos geracionais relacionados a uma organização são contrastados por meio de fotografias em relatos corporativos. A antítese visual é usada em relatórios e revisões anuais como um dispositivo retórico, que além de embelezar, influencia e gera padrões de leitura ao público de tais relatórios (Davison, 2002). A fotografia em preto e branco de um homem de idade, o fundador de uma empresa, contrastando com a fotografia colorida de um homem jovem, dispostas em documentos anuais de uma empresa, denotam aspectos do novo e do velho (Davison, 2002). Essas fotografias induzem os leitores a perceberem uma história empresarial sólida em conjunto com um presente ativo (Davison, 2002). As fotografias em preto e branco ou ausência de fotografias são também usadas estrategicamente em relatórios anuais para sinalizar o mau desempenho financeiro de uma empresa (Preston et al., 1996). Ou seja, a projeção de determinadas imagens proporciona visões e perspectivas futuras de uma organização (Ramo, 2011). A ascensão de uma organização pode ser explorada através de fotografias de relatórios anuais. Fotografias de escadas apontando para o céu ou de pessoas escalando em pontos íngremes sinalizam ascensão (Davison, 2004).

Como referem Preston e Young (2000), a globalização organizacional e do mundo é mostrada em relatórios anuais através de desenhos, mapas, fotografias, entre outras. O relatório anual é assim um lugar de representação e construção de uma instituição global e do global. É por isso possível, por meio dele, construir mundos imaginários e situar as organizações nesse mundo (Preston & Young, 2000).

Empresas situadas em Estados do Golfo Pérsico disponibilizam em seus relatórios anuais a combinação de “imagens modernas e globais com imagens tradicionais, locais e religiosas” (Kamla & Roberts, 2010, p.472). Isso gera impressões de que não há conflito entre a ascensão tecnológica e a financeira com os princípios islâmicos, tradições da comunidade e da empresa (Kamla & Roberts, 2010).

Aspectos visuais sobre seres humanos são evidenciados em relatórios anuais. A representação humana é encontrada na propagação de fotografias de faces de homens e mulheres; de jovens e velhos; clientes e funcionários (Campbell et al., 2009). O contributo de pessoas não é quantificado no balanço de uma organização; porém, é possível ser enfatizado nas imagens de documentos corporativos (Davison, 2008).

Quando a temática é o recrutamento, os folhetos usados por uma empresa de auditoria foram esteticamente elaborados para atrair os interessados (Hancock, 2005). A jovialidade, saúde, felicidade e a realização de uma mulher foram representadas em um desses folhetos (Hancock, 2005). Outro componente da fotografia apresentada, um veículo contemporâneo que está por trás da personagem, simboliza sucesso e ascensão (Hancock, 2005). A forma como a imagem é projetada, com uma angulação em ascendência ao céu, sinaliza que nada limita as aspirações de uma mulher (Hancock,

2005). A sensação passada pela fotografia parece sugerir que trabalhar naquela empresa proporciona ao funcionário, felicidade, sucesso, realização e ascensão.

Folhetos de recrutamento de empresas de auditoria e de institutos profissionais empregam sinais, entre eles o visual, que camuflam a imagem estereotipada de contadores (Jeacle, 2008). Para isso, projeta-os em cenas em que estão sorrindo, praticando esportes, participando de eventos sociais, em viagem para o exterior, apreciando artes e programas patrocinados pela empresa (Jeacle, 2008). A identidade profissional projetada através das fotografias apresentadas é de jovens saudáveis, talentosos, que se divertem, bem diferente da imagem estereotipada do contador introspectivo e chato (Jeacle, 2008).

A propagação do gênero em fotografias que compõem relatórios anuais tem sido objeto de estudos em contabilidade (Duff, 2011; Kuasirikun, 2011). A força de trabalho feminina foi pesquisada por Tinker e Neimark (1987), que exploraram os relatórios anuais da General Motors (GM), no período de 1917 a 1976. A divulgação da força de trabalho feminina da GM começou a ocorrer no ano de 1940, período que coincide com a escassez de mão de obra masculina, devido à guerra. Fotografias de mulheres vestidas com macacões fazendo serviços antes vistos como masculinos, aparecem no relatório de 1943. No pós-guerra, a discriminação do trabalho feminino retornou, uma forma de retaliação devido às reivindicações sindicais de salários iguais entre homens e mulheres. No período de 1950, uma nova ordem ideológica social surgiu, a do consumo. Seguindo essa nova ordem, a GM retrata em seus relatórios anuais mulheres focadas no consumo. Elas são evidenciadas como adereços e símbolos de conquistas dos homens. As fotografias do período mostram mulheres do lado de veículos, vestidas em estilo que combine com o *status* social do veículo, e, quando estão em companhia de um homem, este é o motorista (Tinker & Neimark, 1987).

Tinker e Neimark (1987) analisaram ainda outras imagens que enfatizam o consumo no núcleo familiar, como a posse de residências, veículos e eletrodomésticos, interligando-os ao lazer da família. Os detalhes das fotografias, tais como a forma como as pessoas são apresentadas e suas residências, se relacionam com o tipo de automóvel apresentado. Estilos de vida do núcleo familiar enfatizados junto com produtos da GM geralmente estão envoltos em atividades de lazer que necessitam de um veículo. O modelo de família disseminado é composto por “jovens, atraentes, prósperos e anglo-saxônicos” (Tinker & Neimark, 1987, p.83). O lugar da mulher nessa família é o de mãe, especificamente como dona de casa. A casa é de classe média, geralmente fora do alcance financeiro da maior parte dos trabalhadores (Tinker & Neimark, 1987).

No final da década de 1960 e início da de 1970, uma nova característica é percebida nas fotografias incluídas nos relatórios anuais da GM: a afirmação social através de fotos de casais que representam grupos menos favorecidos dirigindo carros, sendo o homem o motorista (Tinker & Neimark, 1987). Nesse período, as mulheres são representadas como trabalhadoras, desempenhando novos papéis, na equipe de design, na linha de montagem e, inclusive, a apresentação de uma mulher negra como auxiliar no estudo de ergonomia. Essa atitude da empresa coincide com as pressões sociais de grupos de mulheres, de outros grupos desfavorecidos socialmente, de comunidades e do público em geral, que começaram a perceber o descompasso entre o crescimento organizacional e as consequências deste, e do Estado, que passou a ter gastos advindos dessas pressões (Tinker & Neimark, 1987).

Benschop e Meihuizen (2002) constataram a existência de um desequilíbrio na representação de homens e mulheres em relatórios anuais de organizações holandesas, sendo os homens mais representados em cargos de gerência e diretoria. Kuasirikun (2011) aponta que tais relatórios são usados na Tailândia para perpetuar estereótipos masculinos e femininos. Os homens em sua maioria são retratados como chefes; em contrapartida, as mulheres como “meninas de fábrica, trabalhadoras subordinadas, mães atenciosas, donas de casa felizes ou auxiliares de produtos e serviços, a maioria parece serena” (Kuasirikun, 2011, p.75). A representação de homens como gerentes em relatórios financeiros carrega um simbolismo que liga a masculinidade ao poder e à credibilidade da organização (Benschop & Meihuizen, 2002).

As fotografias se constituem de significado cultural e social e são utilizadas para representar a realidade, promovendo e compartilhando significados e percepções sobre a sociedade (Kuasirikun, 2011), ainda que tal representação seja motivada pelo gerenciamento de impressões (Duff, 2011).

Uma pesquisa realizada em empresas Canadenses revelou sub-representação de mulheres em fotografias do conselho de administração contidas em relatórios anuais, e quando inclusas estão em posição de menor poder (Bujaki & McConomy, 2010). Fotografias de mulheres em relatórios anuais de organizações Tailandesas mostram raízes profundas de construção social, em que mulheres parecem complementares e subordinadas aos homens (Kuasirikun, 2011). Em empresas de contabilidade, as imagens de homens retratam-nos em ambiente de trabalho, enquanto as das mulheres ligam-nas a projetos de responsabilidade social corporativa (Duff, 2011).

Há um código ético, cultural e de solidariedade reconhecido mundialmente quando o assunto é a criança. Quando uma instituição filantrópica projeta crianças em seus relatórios há um sinal do cumprimento de Direitos da Criança estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (Davison, 2007). Semelhantemente, firmas de contabilidade apresentam fotografias de crianças

em relatórios anuais para refletirem o compromisso com a comunidade e com a filantropia (Duff, 2011). Tais firmas sinalizam também que cuidar de crianças é uma atividade de mulheres (Duff, 2011). Crianças e adolescentes são símbolos de cuidado e futuro (Ramo, 2011).

As imagens são eficazes na comunicação de aspectos relacionados ao capital intelectual (Davison, 2014; Steenkamp & Hooks, 2011). Os seres humanos retratados em relatórios anuais se relacionam a assuntos como funcionários ou clientes: as legendas que acompanham essas imagens auxiliam a constatação de que tipo de capital intelectual se trata (Steenkamp & Hooks, 2011). Aspectos relacionados ao capital intelectual como estratégia, valor para o acionista, transformação, clientes e poder intelectual, são identificados em fotografias incluídas em relatórios corporativos de diferentes empresas (Davison, 2014). Usando a repetição como ferramenta de análise Davison (2008) demonstrou como uma empresa de telecomunicações enfatiza intangíveis (não) capitalizados. A repetição como técnica retórica comunica significados tais como clientes, mercados, inovação, reestruturação de negócios (que são intangíveis não capitalizados) e licença de telecomunicações, outra (intangíveis capitalizados) (Davison, 2008). A prática da repetição de palavras e imagens em relatórios corporativos, de um mesmo período ou de períodos posteriores, provoca calma e pode hipnotizar o público leitor gerando impressão de segurança e continuidade (Davison, 2008).

Imagens de líderes empresariais fazem parte de relatórios anuais e são formas de representar o capital humano (Davison, 2010). Códigos físicos, de vestimenta, espacial e interpessoal sugerem mensagens diversas sobre os líderes e a empresa que representam. Conhecimento intelectual, criatividade empreendedora, talento e promoção da marca são exemplos de sinais de imagens de líderes (Davison, 2010).

Sobre o gerenciamento da marca visual, o *Bradford & Bingley Bank* adotou desde 1960 o *bowler hat* (uma espécie de chapéu) como símbolo de sua marca, que ao longo de sua trajetória esteve presente em diferentes instrumentos de comunicação da empresa, retratado em sintonia com as modificações sofridas por ela (Davison, 2009). No início, o *bowler hat* era usado por figuras masculinas, cuja imagem era preta e sem rosto, representando homens britânicos de classe. As transformações sofridas pela sociedade e o ambiente de negócios mais competitivo levaram o banco a adotar práticas inovadoras quanto à concessão de crédito e financiamento. Isso provocou mudanças na apresentação do *bowler hat*, como a aparição da figura feminina usando roupa colorida, sorridente, com o rosto à mostra (Davison, 2009). Portanto, o que antes era só masculino deu lugar também ao feminino, o que era anônimo passou a ter identidade, e o *bowler hat* acompanhou as mutações sofridas pela empresa.

Imagens estão presentes no conteúdo interno e externo de relatórios anuais. Elas carregam mensagens relacionadas com as comunicações contábeis, ou com as atividades da organização. Fotografias de pessoas são usadas na capa frontal de relatórios anuais possivelmente para representar os funcionários da organização (Davison, 2011a). Poses de jovens em movimento e satisfeitos carregam consigo uma mensagem conotada de um local de trabalho dinâmico, jovem e com oportunidades idênticas (Davison, 2011a). Etnias diversas representadas em fotografias de relatórios corporativos simbolizam progresso, cooperação, superação de diferenças culturais (Ramo, 2011).

As imagens que compõe relatórios anuais tem função retórica, ou seja, a persuasão dos leitores sobre as contas apresentadas e os valores embutidos nelas (Graves et al, 1996). Portanto, as fotografias em relatórios corporativos não são aleatórias ou meros adornos. Pelo contrário, elas complementam as informações de forma ilustrativa e compõem um sistema simbólico, embasado em convenções da retórica visual (Ramo, 2011).

A utilização de imagens em relatório de RSC é entendida como uma forma mais simplista de comunicar as ações que classificam a corporação como boa (Ramo, 2011), sendo de destacar neste caso o meio ambiente. O impacto ambiental, especificamente o marinho, é um problema para a indústria do petróleo; no entanto, há evidência do uso de fotografias de peixes coloridos e corais circulando à volta da estrutura de uma plataforma de petróleo da Texaco no fundo do mar (Preston et al., 1996). Isso gera a impressão de harmonia entre as atividades da empresa e o meio ambiente em que ela opera. Ao mostrar paisagens saudáveis há a identificação da responsabilidade pelo meio ambiente (Ramo, 2011).

A forma como o funcionário se veste e a estrutura tecnológica que o circunda, quando retratados em uma fotografia, representa-o como funcionário assim como os produtos de uma empresa (Preston et al., 1996). Imagens de unidades de produção, distribuição de produtos e serviços ratificam a ideia de práticas responsáveis (Ramo, 2011).

Percebe-se que as imagens, e concretamente as fotografias, possuem poder de comunicação com o público leitor do relatório que as inclui. Consciente disto, quem elabora relatórios corporativos faz uso de imagens para comunicar o assunto que deseja dar ênfase e gerenciar impressões das partes interessadas. A contabilidade, como área de conhecimento que tem na sua essência a comunicação, não deve estar alheia ao poder das imagens em relatórios corporativos.

## **2.4 Em resumo**

A primeira seção deste capítulo abordou a contabilidade como prática social e institucional (Burchell et al., 1994; Miller, 1994) e como instrumento de comunicação. Como tal, ela ultrapassa as

concepções de técnica. Nessa perspectiva, ela tanto é influenciada como influencia o contexto social em que opera. Por outro lado, a contabilidade é também um poderoso instrumento de comunicação. Foi evidenciado que a comunicação é central para a contabilidade, e essa comunicação assume diferentes formatos em termos de documento apresentado pela organização e distintas, mas complementares, formas de comunicação, nomeadamente narrativa e visual. Informar as partes interessadas de forma clara e transparente ou gerenciar as impressões dos *stakeholders* são atitudes adotadas em comunicações corporativas, que levam à construção de realidades (Hines, 1988).

A segunda seção tratou sobre os principais marcos e características da evolução do relato corporativo. Evidenciou-se que a evolução está ligada a questões legais, econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, de globalização, necessidade de usuários, entre outras. Tal levou, quando não imputado por lei, a órgãos reguladores, como o IASB, o FASB, a GRI, o IIRC, entre outros, a emitirem orientações sobre as informações a incluir em relatos corporativos. O foco em informações financeiras (das décadas de 1960-1970) foi complementado com informações de governança e remuneração e do meio ambiente (nas décadas de 1980-1990). As informações do meio ambiente deram lugar ao relato de sustentabilidade (no início dos anos 2000) e a mais recente evolução (2020) aponta para o relato integrado. Essas abordagens servem para análises de um contexto específico, como o do Brasil. Essa evolução retrata também como os relatórios corporativos são usados como instrumentos de *accountability* no alcance da legitimidade das organizações.

Na terceira seção foram abordadas as narrativas e as imagens no relato corporativo como meio de gerenciamento de impressões. Evidenciou-se as finalidades das narrativas nos relatos corporativos e entre elas o gerenciamento de impressões. As narrativas fazem parte do contexto evolutivo do relato corporativo, sinalizado em pesquisas e nas orientações de órgãos reguladores, tais como AICPA, FASB, IASB, IIRC. Existem diferentes meios de divulgação de narrativas contábeis, entre eles os relatos obrigatórios e voluntários. As narrativas são usadas como meio de contar uma história organizacional, cujo enredo assume temas diferentes, a depender da impressão que se deseja gerar. Foram enumeradas pesquisas que usam de narrativas em seus relatos corporativos. A segunda parte da seção trata sobre as imagens em relatos corporativos e seus aspectos de gerenciamento de impressões. A retórica visual é usada em relatórios corporativos como instrumento de persuasão dos usuários de tais relatórios. Foi dado ênfase à fotografia, exemplificando os aspectos relevantes do seu uso em relatórios corporativos.

No capítulo seguinte são abordados aspectos sobre o gerenciamento de impressões organizacional e sobre aspectos teóricos dos autores Goffman, Barthes e Genette.



### CAPÍTULO 3: GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES E ASPECTOS TEÓRICOS

De modo a analisar a evolução do relato corporativo da Petrobras, este capítulo apresenta as abordagens teóricas do gerenciamento de impressões, sua ligação com a busca pela legitimidade organizacional, e perspectivas distintas para o gerenciamento de impressões aplicadas à contabilidade, tais como: econômica, psicológica, sociológica e crítica (Brennan & Merkl-Davies, 2013). Além disso, aborda sobre o comportamento de gerenciamento de impressões, estratégias e técnicas (Aerts & Yan, 2017; Cooper & Slack, 2015; Ogden & Clarke 2005; Samkin & Schneider, 2010; Yang & Liu, 2017; Windscheid et al., 2016).

A segunda seção do capítulo traz as abordagens teóricas de Goffman, especificamente, das obras “A Representação do Eu na Vida Cotidiana” e “Estigma: Notas sobre a Manipulação da Identidade Deteriorada”. De ambas as obras foram selecionados conceitos relevantes do gerenciamento de impressões que servirão para análises posteriores. O gerenciamento de impressões é o rótulo contemporâneo para o comportamento de auto apresentação de Goffman descrito no seu livro clássico “A Apresentação do Eu na Vida Cotidiana”, publicado em 1959. Entretanto, os conceitos de gerenciamento de impressões se fazem presentes em outras obras do autor.

Na terceira seção são apresentados os conceitos de três obras de Barthes: “A Câmara Clara – Nota Sobre a Fotografia”, “A Retórica da Imagem” e “A Morte do Autor”. As abordagens de Barthes são oportunas para análises sobre o gerenciamento de impressões, uma vez que ressaltam aspectos sobre as imagens e sobre a importância do leitor de um texto, especificamente as interpretações deste sobre o que está lendo. Portanto, de forma a complementar Goffman, as lentes de Barthes deixam contributos para as análises sobre o gerenciamento de impressões.

Na última seção são apresentadas abordagens sobre a transformação de uma narrativa não dramática para o teatro. Genette foi utilizado por oferecer, em sua obra “Palimpsestos: a Literatura de Segunda Mão”, abordagens teóricas que sustentam a ideia de transformação do texto original para um texto de segunda mão. Portanto, ao utilizar conjuntamente Genette, o que se pretende é mostrar que as representações de uma narrativa organizacional podem ser usadas teatralmente e com intenções de gerenciamento de impressões. Afinal, textos e imagens são capazes de aguçar percepções diversas dos *stakeholders* de uma organização.

### 3.1 Gerenciamento de impressões

O gerenciamento de impressões, ou *impression management*, é uma área de estudos originada na psicologia social, cujo objetivo é estudar o modo como os indivíduos se representam a fim de serem percebidos por outros. Segundo Goffman (1985), seu representante expressivo, nas interações sociais as pessoas procuram gerenciar a impressão que causam a outras pessoas, pelo que modificam a maneira de agir, a aparência e o cenário em que atuam. A psicologia social ao estudar o gerenciamento de impressões salienta que o indivíduo ao se apresentar busca gerar uma percepção favorável sobre si (Hooghiemstra, 2000).

O conceito de gerenciamento de impressões se relaciona ao comportamento gerencial estratégico, por meio de táticas ou estratégias (Merkl-Davies & Koller, 2012). Sua essência está no uso de informações de maneira tendenciosa e seletiva, para atender interesses de quem prepara as informações para os acionistas, em detrimento dos outros *stakeholders* (Hrasky & Jones, 2016). O termo impressões é usado como “representações simbólicas de ações substantivas” (Bansal & Kistruck, 2006, p.166).

Embora existam motivações subjacentes, ao usar o gerenciamento de impressões objetiva-se gerar uma percepção mais positiva (Clatworthy & Jones, 2006; Leung et al., 2015) e formar representações que influenciem a percepção dos *stakeholders*, controlando as divulgações no que tange ao seu conteúdo e forma (Bansal & Kistruck, 2006). O gerenciamento de impressões auxilia as organizações a encarar a pressão social e política das partes interessadas, tais como: mídia, organizações não governamentais, órgãos que formulam políticas, entre outros, e com isso garantir a legitimidade (Hahn & Lülfs, 2014).

Indivíduos e organizações se preocupam com o gerenciamento de impressões (Tata & Prasad, 2015). A concepção de atores sociais é aplicada a uma organização, e possivelmente ela tem motivos e intenções subjacentes que permitem a interpretação de seus atos através do gerenciamento de impressões (Whetten & Mackey, 2002). O enfoque do gerenciamento de impressões organizacional está nas atuações projetadas para influenciar as percepções do público sobre a organização (Elsbach, Sutton, & Principe, 1998), como o uso de símbolos, com o propósito de ofuscar ou modificar o significado de atos substantivos de uma empresa (Bansal & Kistruck, 2006).

No contexto organizacional, o gerenciamento de impressões é usado de modo a minimizar a contradição entre o eu privado e o público, ou entre a identidade e a imagem, com a intenção de moldar a identidade desejada (Tata & Prasad, 2015). Geralmente, o gerenciamento de impressões ocorre de

maneira reativa. Quando há ameaça à identidade de uma organização, adota-se mecanismos de reparação em resposta à situação vivenciada (Aerts, 2005), como a adoção intencional de impressões falsas para aparentar uma responsabilidade social superior à que praticam (Windscheid et al., 2016). Os relatos corporativos são assim meios de projeção de uma imagem socialmente responsável, de elevar a legitimidade e de melhorar a reputação de uma organização (Tata & Prasad, 2015). Eles projetam a imagem positiva e modelam as percepções dos *stakeholders* (Bozzolan, Cho, & Michelin, 2015).

O gerenciamento de impressões organizacional pode ter um viés diferente do apontado anteriormente, ou seja, o gerenciamento de impressões competitivo. Este consiste em modificar a percepção sobre uma organização concorrente ou do que é ofertado a um mesmo público-alvo (Cole & Chandler, 2014). Uma forma de se fazer isso é enfatizando positivamente a imagem própria e denegrindo a do concorrente. Cole e Chandler (2014) acrescentam que para se sobressair no mercado não há necessidade que uma empresa seja a melhor, mas sim que os seus públicos-alvos a percebam como melhor que os concorrentes. Portanto, o gerenciamento de impressões é fundamental para gerar nos públicos a impressão de que uma empresa é melhor que as demais.

Em relatos socioambientais, o gerenciamento de impressões minimiza a incongruência entre a imagem desejada e a atual (Tata & Prasad, 2015). A projeção da imagem se relaciona com o público-alvo das informações projetadas, por isso há projeções para um público específico, ou amplamente para todos os públicos. Público com alto nível de poder é propenso a influenciar de modo positivo ou negativo uma organização (Tata & Prasad, 2015), pelo que deve ser ponderado em questões de gerenciamento de impressões.

A publicidade dos atos de um indivíduo aumenta a preocupação sobre o comportamento dos outros e sobre o gerenciamento de impressões. O escrutínio público pode aumentar quando há incongruência na imagem de uma organização (Tata & Prasad, 2015). Ao comunicar informações organizacionais ao público, a organização está sujeita a análises e a comparações com outras informações, por exemplo, da mídia. Se esta for independente, as suas informações serão importantes para avaliações sobre a organização (Tata & Prasad, 2015).

A divulgação voluntária tem sido fonte de gerenciamento de impressões em contextos organizacionais (Hahn & Lülfs, 2014; Leung et al., 2015) para com os *stakeholders*, isso porque são divulgações menos reguladas (Brennan et al., 2009) e não são objeto de análise de auditoria externa obrigatória, o que as torna de fácil manipulação (Brennan & Merkl-Davies, 2013).

As organizações possuem diferentes propósitos que as levam à prática de narrativas discricionárias. O incremento de informações e o gerenciamento de impressões são dois desses

propósitos. O primeiro visa manter os usuários cientes do desempenho corporativo e o segundo é utilizado em defesa de críticas sociais, políticas e econômicas ou para sustentar o poder (Abdelrehim, Maltby, & Toms, 2015).

O gerenciamento de impressões através de divulgações voluntárias discricionárias se dá por meio da manipulação de apresentação e conteúdo das informações, como divulgações mínimas ou ausência delas (Leung et al., 2015). Esse tipo de prática compromete a qualidade do relatório financeiro, ocasiona consequências políticas, sociais, inclusive o apoio sem justificativa à organização, por diferentes partes interessadas (Brennan & Merkl-Davies, 2013).

Narrativas discricionárias fazem parte de: relatórios anuais (Cooper & Slack, 2015, Leung et al., 2015); cartas de CEO aos acionistas (Aerts & Yan, 2017; Beelitz & Merkl-Davies, 2012; Merkl-Davies, et al., 2011; Davison, 2008); comunicados de imprensa (Bansal & Kistruck, 2006; Bozzolan et al., 2015; Brennan et al., 2009; Osma & Guillamon-Saorín, 2011); sites (Elliott & Robinson, 2013; Yang & Liu, 2017; Windscheid et al., 2016); e relatórios de sustentabilidade (Hahn & Lülfs, 2014; Talbot & Boiral, 2015). O desempenho social corporativo está contido também em “jornais de funcionários da empresa, comunicados de imprensa, jornais pagos, publicidade em televisão e rádio e folhetos da empresa” (Zeghal & Ahmed, 1990, p.39). Esses veículos de divulgações, quando usados como pano de fundo para o gerenciamento de impressões, mantêm e restauram a imagem, reputação e legitimidade da organização (Brennan & Merkl-Davies, 2013).

Essa seção tratou sobre o gerenciamento de impressões e como ele está inserido em comunicações corporativas. Haja vista a afirmativa que o gerenciamento de impressões é usado em comunicações organizacionais como meio de legitimar as ações das organizações, a seção seguinte traz abordagens sobre a legitimidade.

### 3.1.1 Legitimidade

A legitimidade é definida como a percepção de que os atos de uma organização se adequam aos anseios de uma sociedade, como seus valores, normas e convicções (Suchman, 1995), pelo que se relaciona à percepção dos indivíduos (Hahn & Lülfs, 2014). As organizações buscam garantir que suas operações cumpram os anseios da sociedade da qual participam (Guthrie, Petty, Yongvanich, & Ricceri, 2004). É como se existisse um contrato social entre a organização e a sociedade (Bozzolan et al., 2015; Guthrie et al., 2004). Esse contrato representa muitas das expectativas da sociedade sobre as realizações operacionais de uma organização (Guthrie et al., 2004).

Há três tipos de legitimidade: pragmática, moral e cognitiva (Suchman, 1995). A pragmática está ligada a relevância percebida pela sociedade sobre os produtos e serviços oferecidos por uma organização; a moral está vinculada aos seus atos e comportamentos; e a cognitiva, à forma como suas ações são compreendidas (Suchman, 1995).

A adoção da comunicação da RSC auxilia a manter a legitimidade (Tata & Prasad, 2015). Manter a legitimidade é relevante, pois as organizações agem em trocas constantes com distintos grupos de *stakeholders* e são dependentes de recursos de seu meio ambiente; além disso, as partes interessadas possuem expectativas quanto a condução dos negócios das organizações (Hahn & Lülfs, 2014). Uma organização pode influenciar ou manipular sua legitimidade, a fim de obter apoio social (Nègre et al., 2017). Nesse aspecto pode existir o gerenciamento de impressões.

Os relatórios corporativos são por isso utilizados para obter (Ogden & Clarke, 2005) e gerir a legitimidade organizacional (Beelitz & Merkl-Davies, 2012). Isso se dá à medida que as organizações percebem que a legitimidade atrai recursos econômicos, apoio social e político, necessários para a sua continuidade operacional bem-sucedida. Na busca de obter, manter e reparar a legitimidade, empresas de abastecimento de água do Reino Unido utilizaram diferentes técnicas de gerenciamento de impressões (Ogden & Clarke, 2005).

De acordo com Boiral (2016), o gerenciamento de impressões em temas ambientais é uma maneira fácil e econômica de aprimorar a legitimidade social. A divulgação voluntária em resposta a pressões externas não retrata obrigatoriamente o compromisso real da organização com o desenvolvimento sustentável (Talbot & Boiral, 2015). Os relatórios de sustentabilidade, por exemplo, são suscetíveis a legitimação, redução de pressões externas e contenção de críticas (Talbot & Boiral, 2015); em momentos de crise, os relatos socioambientais são fontes de legitimidade (Matejek & Gössling, 2014). Porém, empresas que atuam em ambientes sensíveis, como o de petróleo, estão mais sujeitas ao escrutínio e críticas externas, o que requer maior ceticismo quanto as narrativas social e ambiental (Coupland, 2005; Matejek & Gössling, 2014). A Petrobras, empresa em estudo nesta tese, mediante cenários atuais de crise, como a Operação Lava-Jato, usou técnicas de gerenciamento de impressões em seu Blog Fatos e Dados, canal de interação com o público usado para a divulgação das ações da Companhia e mecanismo de respostas aos meios de comunicação (Faria, 2018).

A violação de regras sociais ocasiona a perda de legitimidade; já a contribuição para o bem-estar social é recompensada com a legitimidade (Matejek & Gössling, 2014). Incidentes negativos em uma organização são ameaças à legitimidade, pois podem acarretar a revogação da licença social concedida pela sociedade, o que coloca em risco a situação econômica da empresa (Hahn & Lülfs, 2014). Há

empresas que optam por divulgar más notícias, a fim de minimizar potencial perda de legitimidade (Hahn & Lülfs, 2014). Entretanto, se tais divulgações estiverem desalinhadas das expectativas da sociedade geram risco para a legitimidade corporativa (Hahn & Lülfs, 2014). O gerenciamento de impressões em momentos de crise pode ter efeito contrário e a legitimidade ser abalada ao invés de construída (Matejek & Gössling, 2014).

Diferentes estratégias de gerenciamento de impressões adotadas em relatos corporativos se relacionam com a legitimidade. Os gráficos são usados por empresas extrativistas e industriais para dar ênfase em aspectos sociais e ambientais, ou seja, ao evidenciar credenciais ambientais legitimam suas ações (Jones, 2011). Metáforas gramaticais são usadas estrategicamente para explicar, regularizar e legitimar ações destrutivas, por exemplo, poluição, guerra e exploração (Merkl-Davies & Koller, 2012). Ao adotar e demonstrar valores violados por si, a organização reestabelece a legitimidade (Beelitz & Merkl-Davies, 2012). A justificativa é usada para explicar a redução do quadro de funcionários, atribuindo o motivo a fatores externos (Nègre et al., 2017). Em todos os casos, os relatórios corporativos são fontes importantes de comunicação da adoção de valores de uma sociedade. E o gerenciamento de impressões é uma forma relevante de melhorar a imagem e legitimidade das empresas, além de gerar maior resiliência (Bansal & Kistruck, 2006).

A busca pela legitimidade organizacional é propulsora do uso de gerenciamento de impressões. Sabendo disso, as organizações usam o gerenciamento de impressões em causa própria, com foco nos anseios da sociedade. Na seção seguinte, perspectivas do gerenciamento de impressões são apontadas.

### 3.1.2 Perspectivas sobre o gerenciamento de impressões

Há na pesquisa em contabilidade quatro perspectivas sobre o gerenciamento de impressões, nomeadamente: econômica, psicológica, sociológica e crítica (Brennan & Merkl-Davies, 2013). Nas perspectivas psicológica e econômica, o enfoque está na imagem do investimento, com o intuito de gerenciar as percepções dos *stakeholders* quanto ao desempenho financeiro (Brennan & Merkl-Davies, 2013). A imagem e a legitimidade da responsabilidade social e ambiental corporativa são os focos da perspectiva sociológica: a ideia é gerenciar as percepções do público sobre os aspectos ligados ao desempenho social e ambiental, bem como sobre o alcance de preceitos sociais. Já na perspectiva crítica, a preocupação é o poder, e o gerenciamento de impressões é utilizado para influenciar o público de uma organização sobre a influência e controle corporativos (Brennan & Merkl-Davies, 2013).

As diferentes perspectivas e a escolha de qual adotar implicará dimensões diferentes de análise. A tabela 3 mostra as diferenças entre as perspectivas e as dimensões. Há, contudo, predominância da adoção das perspectivas econômicas e psicológicas (Brennan & Merkl-Davies, 2013).

**Tabela 3 - Diferenças entre as quatro perspectivas ao longo de cinco dimensões**

Perspectivas	Teorias subjacentes	Motivação para o envolvimento com o gerenciamento de impressões	Conceito de gerenciamento de impressões	Manifestação do gerenciamento de impressões	Consequências do gerenciamento de impressões
Econômica	Agência	Maximizar a compensação	Viés de comunicar	• Ofuscação de resultados organizacionais negativos e ênfase nos positivos	Alocações de capital
Psicológica	Atribuição	Ganhar recompensas sociais e materiais e evitar sanções	Viés de autopromoção	Atribuições de desempenho	Alocações de capital
Sociológica	<i>Stakeholder</i> Legitimidade Institucional	Atrair recursos sociais e materiais e apoio	• Gerenciamento simbólico • Dissociação	• Normalizando contas • Reestruturação estratégica	Apoio injustificado das partes interessadas e da sociedade
Crítica	Econômica política Crítica	Ganhar e manter o poder	Viés ideológico	Uso estratégico de características retóricas, semânticas e gramaticais	Hegemonia

Fonte: Brennan e Merkl-Davies (2013, p.33)

A tabela 3 evidencia que para cada perspectiva há diferenças nas teorias subjacentes, nas motivações, nos conceitos, na forma de manifestação e nas consequências da adoção do gerenciamento de impressões. Atendendo ao objetivo da tese, as perspectivas da psicologia social e sociológica são as mais relevantes para o estudo da evolução do relato corporativo da Petrobras.

A perspectiva da psicologia social tem origem na obra de Goffman (1959), cuja metáfora dramática explica como os indivíduos agem quando estão em frente a um público (Merkl-Davies & Brennan, 2011). A gestão das impressões, nessa perspectiva, depende da relação da administração com seus diversos públicos. Sua adoção visa antecipar as reações do público-alvo, por meio da gestão das informações divulgadas.

A teoria da atribuição explica o gerenciamento de impressões na perspectiva psicológica (Merkl-Davies & Brennan, 2011). A atribuição de desempenho tendencioso é causada por fatores sociopsicológicos ou cognitivo psicológico. Fatores sociopsicológicos do gerenciamento de impressões são usados para antecipar consequências negativas, o que permite aos gerentes selecionar e manipular a descrição da atribuição da causa do desempenho. Já o fator cognitivo-psicológico, além da atribuição

tendenciosa, considera uma desarmonia entre a autoimagem e o desempenho evidenciado (Merkl-Davies & Brennan, 2011).

De acordo com Merkl-Davies e Brennan (2011), o gerenciamento de impressões na perspectiva sociológica está relacionado à gestão simbólica. A percepção do público é manipulada de forma que haja harmonia entre as práticas organizacionais e os preceitos sociais (Merkl-Davies & Brennan, 2011). A empresa busca se legitimar ou restabelecer a legitimidade, principalmente em situações críticas como desastres ambientais, questões de segurança, entre outras. Estratégias simbólicas são usadas por empresas para defender metas socialmente aceitáveis, como destacar o foco no cliente, quando isso na verdade ocorre de forma contrária; ou simbolicamente redefinir meios, como quando a empresa ao fechar planos de pensão de empregados usa da justificativa da inserção de um padrão contábil novo (Merkl-Davies & Brennan, 2011).

### 3.1.3 Estratégias de gerenciamento de impressões

O gerenciamento de impressões envolve estratégias comportamentais dos gerentes. Essas estratégias são divididas em ocultação e atribuição (Merkl-Davies & Brennan, 2007). Na ocultação a empresa ofusca desempenhos negativos e dá ênfase aos positivos (Leung et al., 2015; Merkl-Davies et al., 2011). Na atribuição, resultados positivos alcançados são atribuídos à gestão ou fatores internos, enquanto os negativos a fatores externos (Aerts, 2005; Hahn & Lülfs, 2014; Leung et al., 2015).

Há também estratégias defensivas, assertivas (Cooper & Slack, 2015; Ogden & Clarke 2005; Samkin & Schneider, 2010; Yang & Liu, 2017) e de reconhecimento (Windscheid et al., 2016). As assertivas evidenciam resultados positivos (Yang & Liu, 2017), como constituir uma identidade valorizada pelos usuários das informações (Cooper & Slack, 2015) e aumentar a imagem da RSC (Tata & Prasad, 2015). Manipulação por ênfase na apresentação é uma prática assertiva (Yang & Liu, 2017). Estratégias defensivas são utilizadas em circunstâncias difíceis ou de ameaças, procurando impedir a atribuição de características negativas à organização atingida (Merkl-Davies & Brennan, 2007; Windscheid et al., 2016); é uma reação a uma circunstância (Cooper & Slack, 2015; Roussy & Rodrigue, 2018) que ajuda a melhorar a imagem corporativa (Tata & Prasad, 2015; Yang & Liu, 2017). Para ganhar e manter a legitimidade organizacional, as organizações fazem uso de técnicas assertivas e, para repará-la, usam técnicas defensivas (Samkin & Schneider, 2010). A minimização de divulgação de informações desfavoráveis ou desnecessárias é uma forma de gerenciamento de impressões defensiva (Yang & Liu,



2017). O reconhecimento é uma tática de gerenciamento de impressões, cujo objetivo é reconhecer a falta de algum aspecto relevante na empresa (Windscheid et al., 2016).

Outra classificação sobre o gerenciamento de impressões é feita por Aerts e Yan (2017), que o aponta como proativo e reativo. O proativo objetiva instituir uma mensagem positiva e conseqüentemente uma identidade para o público; já o reativo é defensivo e ocorre em resposta a uma situação difícil ou controversa, em que características negativas são imputadas à empresa.

### 3.1.4 Técnicas e formas de apresentação de gerenciamento de impressões

Diferentes técnicas de gerenciamento de impressões em relatórios anuais corporativos são apontadas pela literatura contábil (ver Cooper & Slack, 2015; Yang & Liu, 2017; Merkl-Davies & Brennan, 2007). O seu uso está condicionado à intencionalidade da impressão que a organização deseja causar no usuário das informações divulgadas. A evolução das técnicas de gerenciamento de impressões ocorre por fases e está relacionada com a pressão das partes interessadas (Van Halderen, Bhatt, Berens, Brown, & Van Riel, 2016). Elas se relacionam com a forma de comunicação ou apresentação das informações (Cooper & Slack, 2015).

Sete técnicas de gerenciamento de impressões são apontadas por Merkl-Davies e Brennan (2007): manipulação de facilidade de leitura; manipulação retórica; manipulação temática; manipulação visual e estrutural (ênfase); comparações de desempenho; escolha do número de ganhos (seletividade) e atribuição de desempenho. Cooper e Slack (2015) as distinguem em assertivas e defensivas e estendem o número de técnicas de gerenciamento de impressões. Assim, a insinuação, autopromoção, exemplificação, atribuição, *enhancement* são técnicas assertivas, e a dissociação, desculpas, justificativas, ocultação, omissão, restituição e *apologies* são técnicas defensivas. Cooper e Slack (2015) apontam também a seletividade e a comparação de desempenho como técnicas que se enquadram em ambas as categorias. O advento da internet acresceu a manipulação de disseminação de informação como técnica de gerenciamento de impressões (Yang & Liu, 2017).

A forma de apresentação é outro aspecto relevante do gerenciamento de impressões. Com exceção da omissão, as demais técnicas apontadas por Cooper e Slack (2015) são suscetíveis a ênfases visuais e narrativas nas apresentações. As formas de apresentação visual compreendem tabelas e gráficos, fotografias, caracteres especiais, lista e marcadores, fonte, cores e distorção (Cooper & Slack, 2015). As de apresentação narrativa são: reforço, diminuição, ofuscação, manipulação sintática,

manipulação retórica, auto referência. A repetição e a localização são formas de apresentação visual e narrativa (Cooper & Slack, 2015; Pesci et al., 2015).

As práticas de gerenciamento de impressões em relatórios corporativos interagem entre si, e diferentes técnicas e formas de apresentação são usadas (Brennan et al., 2009; Cooper & Slack, 2015; Merkl-Davies & Brennan, 2011). Na tabela 4 são apresentadas estratégias e técnicas de gerenciamento de impressões apontadas pela literatura.

**Tabela 4– Estratégias e técnicas de gerenciamento de impressões**

<b>Estratégias</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Pesquisas</b>
Assertiva	Autopromoção	A autopromoção está relacionada ao convencimento de uma audiência sobre a capacidade de uma organização (Ogden & Clarke, 2005). É uma forma de enfatizar a excelência da empresa (Talbot & Boiral, 2015).	Cooper e Slack (2015); Ogden e Clarke (2005); Skamkin e Schneider (2010); Windscheid et al. (2016)
	Atribuição ( <i>Entitlement</i> )	Ocorre ao atribuir à gestão os resultados e eventos positivos da organização (Ogden & Clarke, 2005) e à fatores externos o mau desempenho (Brennan et al., 2009).	
	Exemplificação	Utilizada para despertar percepções sobre moral e ética, para atrair o público de forma a crer que as virtudes e bom comportamento demonstrados são reais (Kacmar & Tucker, 2016). A empresa atua de forma exemplar, moralmente virtuosa e com princípios (Ogden & Clarke, 2005).	
	Enaltecimento ( <i>Enhancement</i> )	Envolve argumentos de que eventos ou ações são mais positivos ou benéficos do que os outros possivelmente pensem (Ogden & Clark, 2005).	
	Insinuação ( <i>Ingratiation</i> )	Gestores de uma organização autorreforçam suas comunicações na busca de aprovação do público (Ogden & Clarke, 2005).	
	<i>Self-enhancement</i>	Tentativa da organização de mudar as expectativas dos <i>stakeholders</i> sobre o seu desempenho, quando entende que eles possuem expectativas irreais das responsabilidades da organização (Gray et al., 1995; Skamkin & Schneider, 2010).	Skamkin e Schneider (2010);
	Manipulação de disseminação	Uso de canais da internet para disseminar aceleradamente informações positivas (Yang & Liu, 2017). Ao contrário de textos impressos em que o leitor tem uma visão linear, os recursos da internet permitem a navegação por diferentes páginas e <i>links</i> dispostos pela organização (Elliott & Robinson, 2013).	Yang e Liu (2017)
	Manipulação visual e estrutural	A ideia é enfatizar informações narrativas, quantitativas e visuais (Yang & Liu, 2017). Dar ênfase em uma apresentação é torná-la mais óbvia com o uso de cor, repetições e reforços (Leung et al., 2015). Isso ocorre pelo tamanho da letra de uma palavra (Ogden & Clarke, 2005); por repetição, por aspectos visuais (Pesci et al., 2015); pelo uso de um qualificador (Osma & Guillamon-Saorín, 2011). Objetiva-se com a repetição a memorização e a ênfase (Davison, 2008) e a consequente legitimidade das atividades de uma organização (Pesci et al., 2015). A repetição por imagens pode ser por identidade, similaridade, acumulação e série (Davison, 2014). A repetição visual por identidade admite formas iguais apresentadas por fotos, lugares, cores, coisas, estilos, entre outras; por similaridade assume forma igual, porém com modificações estéticas, por exemplo, na cor; em série, as imagens se repetem em um mesmo documento ou em documentos de anos subsequentes (Davison, 2017); por acumulação ela não é estruturada, é menos ordenada, como em um caos (Davison, 2014). O local onde a informação é apresentada no relatório corporativo pode enfatizar ou não a informação. Informações positivas são localizadas como manchete	

<b>Estratégias</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Pesquisas</b>
		em comunicado à imprensa, entretanto as más notícias são subdeclaradas, localizando-se na parte de baixo do comunicado (Brennan et al., 2009).	
	Autoapresentação	Ocorre quando há a descrição de detalhes sobre ganhos e o desempenho positivo da empresa; bons resultados são enfatizados por meio de informações quantitativas, destacando indicadores financeiros, comparando desempenho com números; o uso de informações visuais por meio de gráficos, imagens e vídeos reforça informações positivas de forma mais atraente (Yang & Liu, 2017).	Yang e Liu (2017)
Defensiva	Dissociação	Ocorre quando uma organização se distancia de um evento indesejado ou que tem consequências negativas, por exemplo, quando há troca de pessoal da organização como o executivo sênior (Merkl-Davies & Brennan, 2011; Ogden & Clarke, 2005), o desempenho ruim é associado a gestão passada, isso gera uma impressão dissociada da nova gestão e uma expectativa de melhor desempenho no futuro (Ogden & Clarke, 2005).	Cooper e Slack (2015); Ogden e Clarke (2005); Skamkin e Schneider (2010); Windscheid et al. (2016)
	Retratação	Ao aceitar a responsabilidade por um evento negativo e prometer mudança de comportamento futuro a empresa está praticando a retratação, é um misto de desculpas e remorso sobre algo (Ogden & Clarke, 2005). O compromisso com a melhoria guarda a empresa quanto as críticas e possibilita a projeção de uma imagem de preocupação com o problema (Talbot & Boiral, 2015).	
	Desculpas	Usada para fugir ou negar a responsabilidade sobre um evento (Ogden & Clarke, 2005). Consiste em admitir a má conduta, entretanto, não se assumi a responsabilidade (Brennan & Merkl-Davies, 2014).	
	Justificativa	Ao acatar a responsabilidade sobre um evento e não aceitar as consequências negativas advindas dele há a prática da justificativa (Brennan & Merkl-Davies, 2014, Ogden & Clarke, 2005).	
	Restituição	Uso de compensação para com um público vitimado (Windscheid et al., 2016) a intenção é impedir que a injustiça gere impressões ruins (Tedeschi & Melburg, 1984 apud Cooper & Slack, 2015).	Cooper e Slack (2015); Ogden e Clarke (2005); Windscheid et al. (2016)
	Omissão	Há omissão quando não são inseridas informações negativas nos relatórios (Ogden & Clarke, 2005). Envolve a ausência de divulgação de informações que proporcionariam uma visão ampla e neutra sobre informações subjacentes (Hrasky & Jones, 2016).	Ogden e Clarke (2005)
	Ocultação	Ocorre quando se minimiza, ofusca ou não destaca informações negativas, por exemplo, ao divulgar informações negativas em partes menos relevantes de seus relatórios anuais, com nenhum ou pouco uso de recursos visuais (Ogden & Clarke, 2005).	
	Desvantagem organizacional	Uma instituição pode justificar uma situação vivenciada que está em desacordo com o que o público deseja, por exemplo, o não alcance da diversidade de gênero no quadro funcional devido a carência de candidatos do gênero feminino com qualificação (Windscheid et al, 2016).	Windscheid et al. (2016)
	Comportamento pró-social	Ocorre quando a empresa divulga ações de caráter socialmente responsável (Windscheid et al., 2016).	
	Reestruturação estratégica	É usada para reparar a legitimidade de uma instituição e educar e informar estrategicamente as partes interessadas sobre mudanças organizacionais, ou de mostrar que remediou uma situação ruim vivenciada, para que não ocorra novamente (Samkin & Schneider, 2010).	Brennan e Merkl-Davies (2013); Samkin e

Estratégias	Técnicas	Conceitos	Pesquisas
	<i>Normalising account</i>	Uso de soluções corretivas verbais para reparar a legitimidade organizacional. Envolvendo a utilização de várias táticas defensivas identificadas pela psicologia social. Implica em ações que a instituição adota mediante uma tragédia, a ação da mídia e o escrutínio do público (Samkin & Schneider, 2010). Não há como negar determinados acontecimentos trágicos, então há o reconhecimento do abalo na confiança das partes interessadas pela instituição, embora possa ocorrer o uso intencional e seletivo de informações que desculpem a tragédia, bem como o reconhecimento de responsabilidade limitada por ela (Samkin & Schneider, 2010).	Samkin & Schneider (2010)
	Manipulação na facilidade de leitura	Torna as narrativas mais difíceis de ler (Brennan et al., 2009); ofusca as más notícias, distrai e confunde os leitores (Courtis, 2004); reduz a vontade de investigação do leitor (Courtis, 1998).	Courtis (2004) <sup>3</sup>
	Manipulação temática	Narrativas são constituídas de temas positivos (Leung et al., 2015); exagero das boas notícias em detrimento das más (Brennan & Merkl-Davies, 2013). O uso dessa técnica causa a falta de equilíbrio nas informações divulgadas, o que prejudica a transparência dos relatórios (Diouf & Boiral, 2017).	Brennan et al (2010)
	Promoção de visão sistêmica	Caracteriza-se pela ênfase nas contribuições da empresa de forma sistêmica, ou seja, para aspectos sociais, ambientais e econômicos das comunidades. É usada para exagerar o compromisso organizacional, ela retrata a retórica narcisista usada para provocar a percepção positiva do público alvo (Talbot & Boiral, 2015).	Talbot e Boiral (2015)
	Resposta filantrópica corporativa	É usada por corporações com alta visibilidade na mídia ao se encontrarem em situações de reputação indesejada (Jia & Zhang, 2015). Há o envolvimento em ações de filantropia, como doações para mitigar uma imagem indesejada (Jia & Zhang, 2015). As despesas filantrópicas desempenham papel relevante na gestão dos <i>stakeholders</i> e podem levá-los a impressões mais positivas sobre as ações da corporação que executa esse tipo de despesa (Brammer & Millington, 2005).	Jia e Zhang (2015)*
Assertiva/ Defensiva	Seletividade ou escolha do número de ganhos	Ocorre quando a gerência escolhe divulgar números que retratam o desempenho organizacional a melhor luz (Brennan et al., 2009; Cooper & Slack, 2015; Leung et al., 2015). A divulgação mínima de narrativas é uma forma de gerenciamento de impressões seletiva, ela pode ocorrer ao omitir informações discricionárias relevantes sobre desempenho e projeções futuras, isso causa o desvio da atenção dos investidores sobre fraquezas e más notícias da empresa, o que torna o relatório enviesado (Leung et al., 2015).	Cooper e Slack (2015)
	Comparação de desempenho	Consiste em acrescentar uma menção que demonstre modificações positivas ou negativas relativas a um período anterior (Osma & Guillamon-Saorín, 2011). Se fundamenta na escolha de <i>benchmarks</i> que mostre o desempenho de forma mais positiva possível (Brennan et al., 2009; Leung et al., 2015).	Brennan et al. (2009);
	Manipulação retórica	Enquadramento de resultados com o uso de dispositivos retóricos (Brennan & Merkl-Davies, 2013). Oculta o desempenho negativo por meio de estratégias linguísticas, como a linguagem persuasiva (Leung et al., 2015) ou o uso de pronomes e voz passiva (Merkl-Davies & Brennan, 2007); a repetição é um dispositivo retórico (Davison, 2008). Quando há riscos de litígios atrelados às operações de uma organização, essa tende a reduzir o uso de estratégias retóricas assertivas e aumentar as defensivas, isso minimiza a probabilidade de argumentos contrários e de litígios (Aerts & Yan, 2017). O contexto é fundamental para modelar as propriedades retóricas das narrativas	Aerts e Yan (2017)

<sup>3</sup> Tomando como base o apontamento de Courtis (2004) que essa técnica tem como objetivo a deturpação ou ocultação de fatos desagradáveis ou prejudiciais, a estratégia foi considerada como defensiva.

<b>Estratégias</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Pesquisas</b>
		organizacionais e as táticas de manipulação retórica (Patelli & Pedrini, 2014).	
Reconhecimento	Reconhecimento	O reconhecimento é implícito, explícito ou de deficiência organizacional. Implicitamente um assunto indesejado pode ser citado sem que seja explicado; a citação aberta de um assunto indesejado caracteriza o reconhecimento explícito; e ao citar uma deficiência e explicá-la de forma embasada há o reconhecimento da deficiência organizacional (Windscheid et al., 2016).	Windscheid et al. (2016)

Fonte: elaboração própria

As estratégias e técnicas de gerenciamento de impressões são encontradas em diferentes formas de comunicações, cujas intencionalidades são diversas. Inclusive a propaganda política que é o tema abordado na próxima seção, faz uso delas.

### 3.1.5 Gerenciamento de impressões na propaganda política

A propaganda política está entre os fenômenos que dominaram os cinquenta anos iniciais do século XX (Domenach, 1976). Esta “é uma modalidade de propaganda voltada para a esfera política, que engloba, entre outras, a questão partidária, a eleitoral, a governamental” (Giacomini Filho, Perazzo, & Rossetti, 2015, p.44). Gomes (2001, p.54) a define como o “esforço de comunicação persuasiva, que visa conquistar militantes, simpatizantes ou adeptos a um determinado partido político ou, então, adesão a alguma ação que o candidato ou partido devem tomar durante sua vida [...]”. Acontecimentos como a revolução comunista e o fascismo não seriam concebíveis sem o seu auxílio (Domenach, 1976). Líderes como Lenin e Rittler fizeram da propaganda política uma arma para o alcance dos seus objetivos (Domenach, 1976). “A Revolução Francesa marca o primeiro esforço sistemático de propaganda política de massas, dirigido ao conjunto dos cidadãos e tendo como objetivo substituir o Antigo Regime por uma nova ordem revolucionária” (Albuquerque, 2004, p.454).

A propaganda política do século XX tem como intenção “influenciar a opinião pública e dirigi-la” (Domenach, 1976, p.5), para isso contou com novos meios de informação e comunicação (Domenach, 1976). Foi nesse século que a propaganda política iniciou o uso da comunicação de massa (Albuquerque, 2004). A I Guerra Mundial foi um acontecimento decisivo para isso (Albuquerque, 2004). Devido as circunstâncias difíceis da Guerra, havia a necessidade de elevar a moral da nação, o que levou o Estado a controlar estrategicamente as informações repassadas ao público (Albuquerque, 2004). Fazia parte da estratégia censurar informações que suscitassem perigo e produzir informações que indicassem elevado *status* militar e moral frente aos adversários (Albuquerque, 2004). Os veículos fundamentais usados foram a imprensa e o cinema (Albuquerque, 2004).

Após a I Guerra, o uso da propaganda política continuou, porém com maior sofisticação (Albuquerque, 2004). “Nos regimes totalitários que se instalaram no período seguinte à I Grande Guerra, em particular, ela ganhou o status de atividade sistemática e total, que abrangia todos os aspectos da vida cultural” (Albuquerque, 2004, p. 455). A União Soviética foi pioneira nesse aspecto (Albuquerque, 2004). No período da Revolução de 1917 e da guerra civil, os bolcheviques fundaram o primeiro Ministério da Propaganda e fizeram uso de recursos distintos como: jornais com ilustrações, cartazes, cinema, agitadores, outros (Albuquerque, 2004). A relevância da propaganda política cresceu depois da vitória bolchevique, haja vista as adversidades para a construção da União Soviética (Albuquerque, 2004). Embaixadas na estratégia de Lenin (agitação e propaganda), foram estabelecidas células propagandistas em escolas, entidades produtivas e administrativas, entre outras (Albuquerque, 2004).

“Na Alemanha, o Partido Nacional Socialista deu, igualmente, uma grande importância à propaganda, como instrumento de conquista e manutenção do poder político” (Albuquerque, 2004, p.455). Há uma proximidade entre a propaganda política nazista e a soviética quanto ao molde totalitário da organização de massas, com foco na instauração e solidificação de uma recente ordem política cumprida com base na soma das instituições sociais (Albuquerque, 2004). Entretanto, elas se diferenciam, pois, a propaganda política nazista tinha como cerne a hegemonia da raça ariana, a expansão do militarismo, a adoração ao líder carismático do País; muitos recursos foram usados para exaltar as massas e alcançar os objetivos propagados, entre eles o cinema e a televisão (Albuquerque, 2004).

Em suma, nos regimes totalitários, como os nazifascistas, as propagandas políticas se caracterizavam pela: utilização de insinuações ocultas e intimidadoras; por ideias simplificadas para o alcance das massas menos cultas; pelo chamamento emocional; repetição; compromisso de benefícios materiais à população; união e consolidação da Nação (Giacomini Filho et al., 2015). “O sistema político totalitário produziu estruturas sociais e afetivas caracterizadas por uma intensa emocionalidade. Os sentimentos das “massas” foram manipulados pela própria propaganda política dos regimes ligados a esse sistema” (Giacomini Filho et al., 2015, p.45). Em tais regimes, o Estado mantinha o controle dos meios de comunicação, e suas propagandas políticas se voltavam para a emoção, sensibilidade e persuasão, eram intensas e as técnicas dotadas de precisão (Giacomini Filho et al., 2015).

Nos Estados Unidos, um outro tipo de propagação política surgiu após a I Guerra Mundial: as relações públicas (Albuquerque, 2004; Giacomini Filho et al., 2015). Esse tipo de propaganda se distinguia das usadas pelo Estado totalitário, pois o seu cerne era a instituição de mercado, cujo objetivo era influenciar a cobertura da imprensa no que tange aos fatos e questões de interesse da clientela, de

forma a invocá-la favoravelmente a tais interesses (Albuquerque, 2004). Os fundamentos desse modelo são antitotalitários. O uso da televisão para a propagação de campanhas políticas se fez essencial pela primeira vez devido ao desenvolvimento dos meios de comunicação nos EUA (Albuquerque, 2004). Em 1950, os profissionais da propaganda inseriram na propaganda política técnicas científicas que foram positivas para o comércio e a indústria (Giacomini Filho et al., 2015). Assim, a imagem do político seria comercializada como um produto, cujos consumidores seriam os eleitores (Giacomini Filho et al., 2015).

“A propaganda política é uma ferramenta importante no marketing político” (Kotzaivazoglou, Hatzithomas, & Tsihla, 2018, p.333). Na Grécia, a comunicação política tem sofrido alterações gradativas no seu foco, isto é, da personalidade do candidato, para os benefícios que os eleitores obteriam caso elessem determinado candidato, e de assuntos racionais para mensagens cheias de emoção (Kotzaivazoglou et al., 2018). As mensagens propagadas aos eleitores tratam sobre suas necessidades e vontades (Kotzaivazoglou et al., 2018).

Cada país tem sua particularidade sobre o desenvolvimento de suas propagandas políticas. No Brasil, a década de 1930 conta com a regulamentação da radiodifusão, o que permitiu a expansão do sistema radiofônico (Albuquerque, 2004). O rádio se tornou popular e possibilitou o seu uso para fins políticos, em especial, a partir do Estado Novo, 1937, e da fundação do Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP) (Albuquerque, 2004). O sistema de telecomunicações do país só foi criado na década de 1960, durante o regime militar. Foi nessa época que a Empresa Brasileira de Telecomunicações (Embratel) foi fundada, cujo objetivo era estabelecer uma rede nacional de televisão. Passados quinze anos, setenta e cinco por cento das residências do Brasil já contavam com aparelhos de televisão. Embora no Brasil a propaganda política na televisão tenha ocorrido na década de 1960, foi a partir de 1980 que ela se tornou mais relevante (Albuquerque, 2004).

Veículos distintos são usados para a propagação política: “rádio, jornal, filme, folhetos, discursos e cartazes opõem as ideias umas às outras, refletem os fatos e disputam entre si os homens” (Domenach, 1976, p.3). Para Gomes (2001, p.106), os meios de propagação política eleitoral mais efetivos e massivos são: “televisão, rádio, publicidade direta (mala direta, volantes ou santinhos, brindes, etc.), publicidade exterior (outdoor, faixas, cartazes, balões, etc.), jornais (nacionais, regionais, locais, *house-organ*) e internet”.

As propagandas políticas, independente do meio em que são veiculadas, visam alcançar o maior número de adeptos. Onde há disputa política, a propaganda se faz presente (Domenach, 1976). “Políticos, estadistas e ditadores, de todos os tempos, procuraram estimular o apego às suas pessoas e

aos seus sistemas de governo” (Domenach, 1976, p.4), e os meios de comunicação foram essenciais para isso.

A propaganda se sustenta no tripé escrita, palavra e imagem (Domenach, 1976). Historicamente, há veículos que se destacam para a propagação política. Na imprensa escrita, o jornal (grandes matutinos e vespertinos, de bairro e de fábrica, distribuídos e afixados em murais) há muito tem sido um dos veículos de melhor adaptação para a propaganda, mas outros veículos como livro, panfleto, cartaz, folheto são também usados; a palavra foi liberta pelo uso da rádio, encontra-se a propagação por meio do canto, de instrumentos alto-falantes; e a imagem tem na fotografia, no cinema e na televisão seus meios de difusão (Domenach, 1976). A imagem pode assumir outras formas como “caricaturas e desenhos satíricos - emblemas e símbolos - retratos de líderes. A imagem é, sem dúvida nenhuma, o instrumento mais notável e o mais eficaz. Sua percepção é imediata e não demanda nenhum esforço”. (Domenach, 1976, p.19). O espetáculo, o teatro e o cinema são também usados para a propaganda política (Domenach, 1976). Mas a televisão é o meio dominante da propagação política. “Ela revolucionou nossa percepção do mundo, em especial do mundo social e, dentro dele, da atividade política” (Miguel, 2002, p.155).

A propaganda tem duas fontes: a publicidade e a ideologia política (Domenach, 1976). “A publicidade consiste na comunicação persuasiva, paga, identificada e massiva a serviço de um anunciante que tem a intenção de vender/comercializar algum produto” (Giacomini Filho et al., 2015, p.45). Propaganda e publicidade andam de mãos dadas e a evolução de ambas ocorre paralelamente (Domenach, 1976). Elas possuem processos comuns como “ao reclamo corresponde a “profissão de fé”; à marca de fábrica, o símbolo; ao slogan comercial, o estribilho político” (Domenach, 1976, p.7). Sugestiona-se que a propaganda é influenciada pelos inventos e sucesso da publicidade, reproduzindo o que se entende ser agradável ao público (Domenach, 1976).

A evolução da publicidade mostra que ela visa “impressionar mais que convencer, suggestionar antes que explicar. O estribilho, a repetição, as imagens atraentes derrotam, progressivamente, os anúncios sérios e demonstrativos: de informativa, torna-se a publicidade sugestiva” (Domenach, 1976, p.7). O que se percebe é que ao tratar de propaganda política, a comunicação está relacionada à manipulação, e o caráter informativo vem dando lugar ao efeito da impressão (Gomes, 2001). As formas de apresentação, as técnicas inovadoras são impulsionadas pelo estilo americano e por pesquisas de fisiologia, psicologia e psicanálise (Domenach, 1976). A propaganda política não tardou em fazer uso desses processos; “a política tomou da publicidade a obsessão pela estética, pelo *look* e pelas formas” (Giacomini Filho et al., 2015, p.53). A persuasão é uma característica da propaganda política, cujas



formas de ação são as emoções, o imaginário, os desejos (Giacomini Filho et al., 2015). Seus apelos se voltam para “aquilo que é agradável para alcançar seus intentos” (p.56).

A base da propagação da ideologia política se constitui em valorizar determinadas ideias e determinados homens, por meio de processos demarcados (Domenach, 1976). Historicamente, evidencia-se que a ideologia é aliada da guerra, e a propaganda é usada para auxiliar a estratégia (Domenach, 1976). Nesse sentido, uma das estratégias é aliar a sociedade civil ao exército, surgindo então novos soldados (homens, mulheres, crianças, outros) nas costas do inimigo (Domenach, 1976). A ideologia propaga uma fé, cuja demonstração e alastramento usa de aspectos ligados à psicologia e à religião. “As novas propagandas políticas têm haurido inspiração em uma mitologia de libertação e de salvação, ligada, contudo, ao instinto de potência e de luta - mitologia ao mesmo tempo guerreira e revolucionária” (Domenach, 1976, p.9).

O homem é um ser influenciável, e sabendo disso aqueles que operam as propagandas as usam para sugerir opiniões e mudar ideias (Domenach, 1976). Qualquer que seja o tipo de propaganda, política ou não, ela tem esse poder de suggestionar e provocar mudanças em quem a recepciona. A propaganda política busca por meio da persuasão agradar o seu público e conquistar o seu consentimento (Giacomini Filho et al., 2015). O homem da modernidade ou o arcaico é um ser simbólico, logo suas ações sempre foram permeadas pela subjetividade das imagens e do imaginário, o que o torna capaz de influenciar a construção de mitos e símbolos (Bezerra & Lima, 2009).

A metáfora da dramatização se encaixa para a representação política e sua propagação (Miguel, 2002). Na região do palco, as representações políticas visam distrair a plateia e sustentar a estabilidade do sistema (por exemplo, o democrático), fazendo perpetuar o mito do governo do povo (Miguel, 2002). Entretanto, é nos bastidores que ocorrem e são discutidos os fatos políticos de maior relevância (Miguel, 2002). A mídia está na região do palco (Miguel, 2002). Ela é um “palco privilegiado de atuação política e eleitoral” (Bezerra & Lima, 2009, p.2). A mídia institui e fortalece o espetáculo, a personificação de candidatos e a disseminação de discursos simbólicos e míticos (Bezerra & Lima, 2009).

Vale destacar que a plateia (o povo) não é sempre passiva, pelo contrário, a passividade é construída (Miguel, 2002). Os meios de comunicação podem influenciar a (não) construção dessa passividade. O desinteresse da massa pelos aspectos políticos tem imperfeições e há momentos em que isso é nitidamente notado, como quando a massa (plateia) adentra no palco e causa tumulto nos acordos feitos nos bastidores (Miguel, 2002). A revelação do que ocorre nos bastidores pode ser crucial para o jogo político.

A propaganda política que recebe o patrocínio do Estado e o apoio de classes instruídas, e que não oferece oportunidade de ser contestada, possivelmente terá consequências relevantes (Chomsky, 2015). “O que os elitistas apontam como “natural” – a desigualdade política, a profunda divisão entre governantes e governados – é fruto de uma organização social que concentra em poucas mãos o capital político” (Miguel, 2002, p. 162). O reconhecimento social é primordial para o êxito do capital político, logo a mídia desempenha um papel relevante nesse sentido, uma vez que é ela a principal responsável em difundir o valor e o reconhecimento social na contemporaneidade (Miguel, 2002).

“Os meios de comunicação são, em si mesmos, uma esfera da representação política” (Miguel, 2002, p.163). Por meio da mídia, são expostas várias representações sociais, relacionadas a grupos distintos e interesses sociais (Miguel, 2002). Os discursos veiculados pela mídia não findam as perspectivas e anseios da sociedade, isso resulta em uma representação insuficiente da diversidade social (Miguel, 2002).

A mídia tem controle sobre a agenda das propagações políticas, formulando-a de acordo com inquietações públicas (Miguel, 2002). Para melhor explicar sobre isso, Miguel (2002) faz uso do conceito de enquadramento de Goffman, ou seja, a mídia oferece narrativas que interpretam acontecimentos, prioriza certas narrativas comparadas a outras.

Para moldar a percepção do público das propagandas políticas, estratégias distintas são usadas. Tentar enumerá-las não seria possível, haja vista que quem tenta persuadir irá buscar diferentes meios para isso. Mas Domenach (1976) elenca cinco leis que são aplicadas à propagação política: lei de simplificação e do inimigo único, lei de ampliação e desfiguração, lei de orquestração, lei de transfusão e a lei de unanimidade e de contágio.

Qualquer que seja a propaganda, a simplificação existe (Domenach, 1976). “Trata-se de dividir a doutrina e a argumentação em alguns pontos, definindo-os o mais claramente possível” (Domenach, 1976, p.20). A propaganda política deve ser precisa e sucinta e o uso de palavras de ordem, *slogans* e símbolos exemplificam a simplificação (Domenach, 1976). Outra forma rudimentar de simplificação consiste em reforçar uma pessoa de maneira esperançosa ou com ódio. A propaganda política pode exaltar um líder ou combater um adversário único de forma simplificada (Domenach, 1976).

A lei da amplificação consiste em tornar evidente informações positivas ligadas aos objetivos propagados. Há uma valorização das informações que forem do interesse (Domenach, 1976).

A lei da orquestração se relaciona a repetição. Um pressuposto da boa propaganda é a repetição de temas fundamentais (Domenach, 1976). “A repetição pura e simples, entretanto, logo suscitaria o tédio. Trata-se, por conseguinte, ao insistir obstinadamente sobre o tema central, de apresentá-la sob

diversos aspectos [...]” (Domenach, 1976, p. 23). O tema deve ser recorrente, porém as apresentações devem variar. “A orquestração de dado tema consiste na sua repetição por todos os órgãos de propaganda, nas formas adaptadas aos diversos públicos e tão variada quanto possível” (Domenach, 1976, p. 23). O êxito da ressonância de um tema está relacionado ao desejo das massas. “A condição essencial de uma boa orquestração, em todos os casos, é a cuidadosa adaptação do tom e da argumentação aos diversos públicos” (p.26). Hitler fez isso muito bem: “diante de antigos companheiros, evocava o heroísmo das lutas passadas; diante de camponeses, falava da felicidade familiar; diante de mulheres, discorria sobre os deveres das mães alemãs” (p.26).

As propagandas não partem do nada, elas antes se fundamentam em ideias já existentes, por exemplo uma mitologia, ódios ou preconceitos, gosto popular, outros (Domenach, 1976). “Existe, portanto, na alma dos povos, sentimentos conscientes ou inconscientes que a propaganda apreende e explora” (p.26). Essa é a lei da transfusão, extrai-se do público os seus desejos e os propagam de maneira a atingir os objetivos pretendidos (Domenach, 1976).

Opiniões contrárias que permeiam o espírito de indivíduos existem, porque grupos sociais exercem pressão sobre eles. Geralmente os seres humanos buscam viver em harmonia, isso é uma explicação para o fato de muitos viverem conformados em determinadas situações, conforme os grupos a que pertencem (Domenach, 1976). Isso gera uma unanimidade que é reforçada ou criada pelas propagandas. “Criar a impressão de unanimidade e dela servir-se como de um veículo de entusiasmo e de terror, tal é o mecanismo básico das propagandas totalitárias [...]” (p.28). Para criar unanimidade usa-se da lei do contágio (Domenach, 1976), isto é, propaga-se valores que contagiam as pessoas de modo a persuadi-las ao alvo desejado. São contagiantes as manifestações e desfiles de massas, as figuras heroicas, as comunidades fraternas, entre outras. Imagens são usadas para contagiar quem as observa, e elas são exploradas pelas propagandas com temas recorrentes e comuns tais como: amizade, saúde, felicidade, crianças brincando, a prática de esportes por jovens, entre outras. “Infelizmente, conhecemos por experiência que realidade de miséria e de angústia pode camuflar-se por detrás desses quadros risonhos” (Domenach, 1976, p.28). A unanimidade demonstra força. “Um dos alvos essenciais da propaganda é manifestar a onipresença dos adeptos e a superioridade deles sobre o adversário. Os símbolos, as insígnias, as bandeiras, os uniformes, os cantos, constituem um clima de força indispensável à propaganda” (Domenach, 1976, p.31). Sobre as leis que foram apresentadas destaca-se que:

Nada têm de normativo as leis das quais tentamos inferir os diferentes processos empregados pela propaganda política. Existem, por certo, constantes da psicologia coletiva que não se devem desconhecer: nesse sentido, determinado número de indicações - válidas para toda

espécie de propaganda – derivam das leis precedentemente analisadas. (Domenach, 1976, p. 34)

Portanto, na propaganda política tais leis são aplicáveis e os propagandistas, conhecendo-as, sabem da relevância de utilizá-las para o alcance de objetivos traçados. Em conjunto com as leis está o gerenciamento de impressões, que faz parte do processo de propaganda política.

Katz (2016) afirma que é comum o uso do gerenciamento de impressões de cunho sociológico na política. Ele é encontrado no que diz respeito à representação do rosto de um candidato político (Katz, 2016). Um político pode ser propagado e gerar impressões de: verdadeiro conservador, trabalhador conservador, o santo, o conservador imperfeito e o traidor (Katz, 2016). O uso de imagens que enfatizem práticas sociais, valores conservadores e do mito levam a percepção da imagem do verdadeiro conservador (Katz, 2016). O rosto do conservador trabalhador propaga o pragmatismo (Katz, 2016). Para isso, a informação apresentada ao público é reorganizada a melhor luz, ou seja, desempenhos bem-sucedidos. A biografia de candidatos é um instrumento usado para gerar a impressão de santidade. A ênfase na identidade do candidato como um ser humano comum colabora para a impressão de santidade (Katz, 2016). Princípios familiares e de fé, memórias pessoais, valores culturais são usados para identificar um rosto como de um santo (Katz, 2016). O conservador imperfeito não se opõe ao conservadorismo, mas é falho quanto aos valores. “O conservador imperfeito (e o traidor) é um elemento único do gerenciamento de impressões, em que os candidatos não trabalham apenas em suas impressões, mas também alteram as impressões dos outros” (Katz, 2016, p.188). O traidor, além de não ter qualidades positivas é contrário aos valores do grupo a que pertence (Katz, 2016). Ele atribui a si e a outros a culpa de alguma questão levantada, sendo possível que essa seja uma desculpa (Katz, 2016).

Técnicas diversificadas de gerenciamento de impressões são usadas na propaganda política. Em jornais impressos, por exemplo, há espaço nobre para notícias sobre política, com destaque para “parlamentares, governantes e chefes partidários” (Miguel, 2002, p.174). Aspectos sociais, como lutas de minorias, movimentos sociais e ambientais, ocupam espaços menos nobres nas páginas de jornais (Miguel, 2002). Essa é uma técnica de gerenciamento de impressões, especificamente de manipulação visual e estrutural (ênfase) (ver Brennan et al., 2009).

Outra técnica relacionada ao estilo de apresentação pode ser notada na forma de vestir, na cor da roupa, no corte do cabelo de um representante político, tudo é pensado de modo a gerenciar a imagem propagada (Miguel, 2002). A sofisticação desses códigos pode levar o público a interpretá-los como sinal de “modernidade”, “austeridade”, “moderação”, entre outros (Miguel, 2002). Bezerra e Lima (2009, p. 20) acrescentam que “características que são reforçadas através dos mais singelos gestos

particulares, um gosto, uma atividade de lazer, uma atitude, o tom de voz, o vestuário e até expressões gestuais e corporais são evidenciadas para sugerir um ou outro atributo, sobretudo, aqueles reivindicados pelo poder político”. Portanto, uma imagem pode ser forjada de modo a sustentar a identidade social de um líder político. Símbolos que remetem à “honestidade, perseverança, autoridade e capacidade” (p.20) são comumente usados no mundo político (Bezerra & Lima, 2009). “Alguns destes atributos são suscitados em detrimento do contexto vigente, pois diante de uma determinada situação histórica e socioeconômica, certos valores são necessários em um líder para que este seja capaz de dar um rumo adequado a certos impasses e questões sociais” (p.20).

O discurso político de um líder faz parte da propagação política e é formulado de modo intencional. O discurso pode ser breve, porém impactante; o vocabulário usado é um signo que sinaliza competência e o credencia para o cargo almejado. Nesse sentido, o uso de termos do direito, da economia e da sociologia atribuem maior sofisticação ao discurso (Miguel, 2002). Essa é uma técnica de gerenciamento de impressões, denominada de manipulação temática.

A mídia é utilizada politicamente como meio de instituição de um mito. “Para tanto, é relevante, antes de tudo, esclarecer que mito político não é simplesmente um fenômeno, uma pessoa, um partido ou uma ideia, mas sim a representação que se faz de determinados fenômenos, pessoas ou ideias” (Bezerra & Lima, 2009, p.2). Para se construir um mito, técnicas de gerenciamento de impressões são usadas. A repetição é uma delas, em conjunto com a reelaboração da imagem. “É a sequência de uma história contada, repetida e reelaborada que vai dando corpo, substância ao mito” (Bezerra & Lima, 2009, p.2).

A mídia, seja ela impressa ou não, é capaz de produzir cenários que vão ao encontro do imaginário social de indivíduos (Bezerra & Lima, 2009), o que facilita a propagação política. É possível identificar a manipulação estrutural por meio da repetição na instauração de um mito. Épocas e conjunturas distintas se veem envolvidas com narrativas políticas cujos temas se repetem na construção mítica, tais como: o salvador, os tempos áureos, a sociedade igualitária, os perseguidores, entre outros são temas recorrentes na história dos mitos e que permeiam o imaginário social (Bezerra & Lima, 2009).

Na construção de um mito, o passado é evocado para projetar um futuro. “O discurso político comumente expõe uma representação do futuro, ao conservar ou renegar ações, ao propor a continuidade ou alterações de práticas e projetos sociais, ele projeta a imagem da sociedade que está por vir. Uma projeção por vezes fabulosa” (Bezerra & Lima, 2009, p. 16).

A propagação de um discurso político possui intencionalidades. Assim sendo, vários recursos podem ser utilizados para o alcance de uma intenção específica, por exemplo, “discursos, gestos, fotografias, vídeos, dentre outros artefatos materiais[...]” (Bezerra & Lima, 2009, p.18).

Outra técnica de propagação política consiste na contrapropaganda, que tem como objetivo combater a tese do adversário (Domenach, 1976). Suas características possuem determinadas regras, tais como: assinalar os temas dos adversários, atacar os pontos fracos, não atacar de frente a propaganda do adversário, atacar e desconsiderar o adversário, contrapor a propaganda adversária com fatos, ridicularizar o adversário e fazer predominar o clima de força (Domenach, 1976).

Metáforas visuais e símbolos são com frequência usadas na transmissão de assuntos de debates políticos (Mateus, 2016). *Cartoons* políticos são usados para atacar um sistema político, essa é uma forma de contrapropaganda. “Nos argumentos visuais as teses são reiteradas de forma subentendida e colocadas sob um manto de códigos visuais simbólicos que necessitam de ser decodificados” (Mateus, 2016).

Há registros da propagação política e de guerra por meio de imagens e textos dispostos em revistas. O Espelho era o título de uma revista britânica ilustrada, direcionada para o público brasileiro e português (Lima & Souza, 2017). Além de matérias textuais, a revista contava com desenhos e fotografias. Várias ilustrações que a compunham ocupavam duas páginas, o que causava grande impacto visual, como forma de impressionar o leitor, por meio da manipulação visual. “Os desenhos ilustrativos podem ter maior carga dramática do que as imagens fotográficas e o seu potencial narrativo, isto é, o potencial para ajudarem a contar e a compreender uma história, é maior” (Lima & Souza, 2017, s/p). Além disso, as gravuras possibilitam a quem as desenha contar a história a seu modo, respeitando ou não a realidade (Lima & Souza, 2017).

Os filmes possibilitam a disseminação persuasiva de ideias de grupos, inclusive a propaganda política e ideológica se vale deles para isso. A propaganda política, após circular por distintos meios de comunicação, é retransmitida para diferentes instituições sociais, amplificando e enfatizando sua difusão (Queiroz & Souza, 2011). Propagandas políticas que compõem um documentário de um político brasileiro, Jango, o mostram antes de se tornar presidente ao lado de crianças e trabalhadores (Queiroz & Souza, 2011), o que remetem para o futuro. Já nas cenas finais do documentário, o político é apresentado com uma feição triste e compenetrada, o que sinaliza os sentimentos sobre o golpe militar e tomada do Governo ocorridos durante o seu mandato (Queiroz & Souza, 2011). Percebe-se que as cenas projetadas no cinema aumentam e reforçam a mensagem que compõe a propaganda política veiculada.

A propaganda política pode usar estrategicamente os *slogans* para alcançar seus objetivos. O *slogan* é definido por Reboul (1975, p. 39) como:

Uma fórmula concisa e marcante, facilmente repetível, polêmica e frequentemente anônima, destinada a fazer agir as massas tanto pelo seu estilo quanto pelo elemento de autojustificação, passional ou racional que ela comporta; como o poder de incitação do slogan excede sempre seu sentido explícito, o termo é mais ou menos pejorativo.

“Um enunciado é um slogan quando produz algo diferente daquilo que diz. Seja qual for a sua função aparente, a função real não está no seu sentido, mas no impacto; não está no que ele quer dizer, mas no que ele quer fazer (Reboul, 1975, p.14). São funções do *slogan* “fazer aderir”, “prender a atenção” e “resumir” (p.11). “O slogan político pode fazer apelo aos interesses coletivos de uma nação, de uma classe, de um partido, etc., que implicam o sacrifício de interesses individuais; daí seu caráter aparentemente ‘desinteressado’ ” (Reboul, 1975, p.97). “Como estratégia de comunicação política, o slogan guarda, em relação à imagem, similaridades importantes em suas funções e também em seus efeitos” (Chagas, 2018, p.4).

Na contemporaneidade, as mídias sociais que veiculam na internet têm se mostrado com grande potencial para a propaganda política. Memes políticos são disseminados por diferentes redes sociais (Chagas, 2018). Eles “são capazes de despertar ou demonstrar o engajamento político do sujeito ou ainda socializá-lo com o debate público, através de uma linguagem metafórica e orientada à construção de um enredo ou enquadramento próprios, que fazem uso, muitas vezes, de referências da cultura popular” (p.10). Seus conteúdos propagam mensagens com o intuito de persuadir, convencer e incitar as massas à ação política. Os discursos enfatizam o candidato, um movimento ou uma causa positivamente, ou fazem sátira de aspectos negativos, usando a retórica e a metáfora (Chagas, 2018).

Ainda sobre a propaganda política por meio de mídias sociais, Massuchin e Tavares (2015) destacam cinco estratégias utilizadas na propaganda política do tipo eleitoral: a disseminação de informação, proposição de temas/políticas, a campanha negativa, engajamento e mobilização, e a interação com os eleitores. Essas estratégias são usadas em mídias tradicionais e *online* (Massuchin & Tavares, 2015). Sua empregabilidade ocorre de diferentes formas, a depender do alvo que se pretende atingir (Massuchin & Tavares, 2015).

Por fim, destaca-se que “quanto mais elevadas as posições de poder que se pretende alcançar, maior a necessidade de visibilidade nos meios de comunicação” (Miguel, 2002, p.180). A propaganda política tem como um dos seus atributos dar visibilidade aos que desejam o poder ou a quem o quer manter. Valores, ideias, movimentos, líderes, partidos, entre outros, são propagados politicamente. Para o alcance dos objetivos contemplados nas propagandas políticas, estratégias distintas de gerenciamento

de impressões são usadas. Inclusive a propaganda política e o gerenciamento de impressões tem na retórica um de seus pilares.

A seção seguinte aborda conceitos de obras de Goffman que tratam sobre o gerenciamento de impressões. A compreensão desses conceitos é relevante para entender o funcionamento do gerenciamento de impressões e aplicá-los como lente de análise na parte empírica desta investigação.

### **3.2 Abordagens teóricas de Goffman**

Erving Goffman é um sociólogo Canadense do século XX, cujas obras contribuem para a sociologia e psiquiatria. Em todas as suas obras sociológicas desenvolveu a estrutura de gerenciamento de impressões e encobrimento (Solomon, Solomon, Joseph, & Norton, 2013). Entretanto, foi em “A Representação do Eu na Vida Cotidiana” que o autor iniciou o destaque sobre a temática (Solomon et al., 2013), daí a opção de apresentação em primeiro lugar desta obra.

Esta parte do capítulo é dedicada a abordagens teóricas de duas obras de Goffman “A Representação do Eu na Vida Cotidiana” e “Estigma: Notas sobre a Manipulação da Identidade Deteriorada”. Ambas as obras são oportunas para analisar a evolução do relato corporativo da Petrobras. Narrativas e imagens que compõem o relato corporativo podem ser usadas com o intuito do gerenciamento de impressões, o que faz das obras de Goffman um guia de interpretação de práticas organizacionais. São apresentados seguidamente conceitos extraídos das referidas obras, que servirão para subsidiar as análises.

#### **3.2.1 A representação do eu na vida cotidiana**

##### *3.2.1.1 Representações*

Na obra “*A representação do eu na vida cotidiana*”, Goffman apresenta um quadro de referência que pode ser usado em qualquer estabelecimento social. Por meio de uma metáfora teatral, explica aspectos do comportamento humano quando estão frente a outras pessoas. Inicialmente aborda sobre a representação e a define como “toda atividade de um indivíduo que se passa num período caracterizado por sua presença contínua diante de um grupo particular de observadores e que tem sobre estes alguma influência” (Goffman, 1985, p. 29).



As representações são analisadas sobre os seguintes aspectos: a crença no papel que o indivíduo está representando, a fachada, a realização dramática, a idealização, a manutenção do controle expressivo, a representação falsa, a mistificação e a realidade e artifícios.

O cinismo e a sinceridade estão relacionados com a crença no papel que o indivíduo está representando. Quando ator e plateia estão convictos que o papel representado gera a impressão verdadeira da realidade representada, a representação é chamada de sincera. Já “quando o indivíduo não crê em sua própria atuação e não se interessa em última análise pelo que seu público acredita, podemos chamá-lo de cínico, [...] (Goffman, 1985, p. 27). Destaca-se que “um indivíduo cínico pode enganar o público pelo que julga ser o próprio bem deste, ou pelo bem da comunidade, etc.” (Goffman, 1985, p.26).

A fachada é “o equipamento expressivo de tipo padronizado intencional ou inconscientemente empregado pelo indivíduo durante a apresentação” (Goffman, 1985, p. 29). O cenário, a aparência e a maneira são partes padronizadas do que Goffman chama de fachada social. O cenário compreende “a mobília, a decoração, a disposição física e outros elementos do pano de fundo que vão constituir o cenário e os suportes do palco para o desenrolar da ação humana executada diante, dentro ou acima dele” (Goffman, 1985, p.29).

A aparência e a maneira estão relacionadas de forma mais íntima com o ator, por isso são definidas como fachada pessoal e relativas a outros equipamentos expressivos. A fachada pessoal possui veículos de transmissões de sinais, como por exemplo, “distintivos da função ou da categoria, vestuário, sexo, idade e características raciais, altura e aparência, atitude, padrões de linguagem, expressões faciais, gestos corporais e coisas semelhantes” (Goffman, 1985, p. 31). Os estímulos que constituem a fachada pessoal são divididos em aparência e maneira, e tal divisão irá depender das informações transmitidas por eles. A aparência são estímulos que servem momentaneamente para revelar o *status* social do ator. Os estímulos que informam sobre o papel de interação esperado pelo ator no seu desempenho em situações que serão vivenciadas são denominados de maneira (Goffman, 1985).

A realização dramática ou dramatização se embasa na ênfase da representação do indivíduo em frente aos outros. Isto é, quando um indivíduo deseja que suas atividades se tornem significativas para outros, ele se mobiliza de modo a expressar durante a interação o que ele deseja transmitir. Ele faz isso emitindo sinais que enfatizam os fatos que deseja confirmar, na presença de outros (Goffman, 1985).

No processo de socialização, os atores tendem a oferecer aos seus observadores uma impressão idealizada de seu desempenho. Isso ocorre de maneiras distintas, sendo uma delas a incorporação em seu desempenho de valores reconhecidos pela sociedade. Ao ressaltar tais valores, a representação pode

ser considerada como uma cerimônia. Se os valores estiverem relacionados com a orientação ascendente, como a riqueza material e o *status* do indivíduo, há a idealização positiva (Goffman, 1985). A depender dos valores cultuados socialmente, o personagem incorpora a representação idealizada pela sociedade e não o que efetivamente ele é.

A manipulação é um mecanismo usado nas representações idealizadas. Goffman (1985, p.41) explica que “uma vez obtido o equipamento conveniente de sinais e adquirida a familiaridade na sua manipulação, este equipamento pode ser usado para embelezar e iluminar com estilo social favorável as representações diárias do indivíduo”. Portanto, um indivíduo na posse de conhecimentos sobre os sinais ligados aos valores de uma sociedade usa-os de modo a manipular as impressões geradas aos outros.

A ocultação é outro artifício usado nas representações idealizadas. Para expressar os padrões ideais de uma representação, o indivíduo abdica ou oculta o que não é compatível com os padrões. Há então discrepâncias entre a aparência e a realidade. As discrepâncias entre aparência e realidade causadas pela ocultação são vistas em diferentes aspectos ou objetos. “O ator pode estar empenhado em uma forma lucrativa de atividade que oculta de seu público [...]” (Goffman, 1985, p. 47). Pode ocultar indícios de erros e enganos, mantendo assim a infalibilidade nas representações. Nas interações, o ator apresenta o produto, polido, acabado, ocultando o processo para a conclusão do que é apresentado. Há representações cuja realização está relacionada a tarefas sujas, degradantes, ilegais, cruéis, e isso é ocultado nas representações. Ligada ao trabalho desonesto há outra discrepância, ou seja, frequentemente o ator sacrificará padrões cujo dano possa ser ocultado, assim sustenta padrões que se aplicados de forma inadequada não poderão ser ocultados (Goffman, 1985).

Os atores alimentam a impressão que possuem qualificações ideais para assumir o papel representado. Um exemplo disso é a retórica do treinamento, em que organizações representantes das profissões como sindicatos, universidades, associações exigem de quem está vinculado a si um pouco de mística e de treinamento, de modo a manter o monopólio e gerar a impressão de que foi moldado pelo aprendizado, encontrando-se a partir daí em posição diferente à de outros homens (Goffman, 1985).

Em uma representação o ator tende a dissimular o que é incompatível com sua versão idealizada. “Além disso, o ator muitas vezes incute na plateia a crença de estar relacionado com ela de modo mais ideal do que o que ocorre na realidade” (Goffman, 1985, p. 51). Geralmente o ator alimenta a impressão que a prática adotada na representação do momento é sua única prática e a plateia acredita que a representação é tudo o que há no ator (Goffman, 1985).

A plateia que assiste a uma peça teatral se modifica a cada espetáculo, ou o mesmo espetáculo pode ser visto por plateias diferentes. Nesse sentido, há a segregação do auditório, e devido a ela o ator

garante a representação de papéis diferentes para públicos e ambientes diversificados. Essa segregação funciona como um protetor de impressões (Goffman, 1985).

Em situações de conflitos existentes no mundo, os protagonistas precisam observar a sua conduta, de modo a não mostrar ao seu opositor a sua vulnerabilidade, devendo ter controle de expressões. Ressalta-se que “[...] a impressão de realidade criada por uma representação é uma coisa delicada, frágil, que pode ser quebrada por minúsculos contratemplos” (Goffman, 1985, p. 58).

O indivíduo que se propõe a representar para um público não pode estar sujeito a altos e baixos. A homogeneidade na representação pode ser entendida como uma máscara a ser usada pelo ator. Para Goffman (1985, p. 59), “mediante a disciplina social, pois, uma máscara de atitude pode ser mantida firme no lugar por dentro”.

A representação falsa explica o fato de um público ser enganado ou mal orientado, isto porque muitos sinais são utilizados para ratificar a existência de algo que na realidade não está presente. Há maneiras de criar impressões falsas sem dizer diretamente mentiras. Goffman (1985, p.63) afirma que “na vida cotidiana é em geral possível para o ator criar propositadamente quase todos os tipos de falsa impressão sem se colocar na posição indefensável de ter dito uma flagrante mentira”. O uso da mentira sem a dizer pode ocorrer por meio da insinuação, da ambiguidade estratégica e das omissões essenciais (Goffman, 1985).

Além da representação de um indivíduo, Goffman enfatizou aspectos da equipe de uma representação, que são abordados a seguir.

### *3.2.1.2 Equipes*

Equipe é “qualquer grupo de indivíduos que cooperem na encenação de uma rotina particular” (Goffman, 1985, p. 78). Entretanto, “uma equipe é um grupo, mas não um grupo em relação a uma estrutura ou organização social, e sim em relação a uma interação, ou série de interações, na qual é mantida a definição apropriada da situação” (Goffman, 1985, p.99). Quando um grupo de pessoas está em sintonia, interagindo de forma cooperativa para o alcance de um propósito, têm-se uma equipe; mas nem todo grupo pode ser chamado de equipe.

Dificuldades podem surgir nas representações se algo não estiver de acordo com a estrutura de interação proposta. Por isso, o conceito de cooperação é fundamental entre uma equipe. Cooperar funciona como uma espécie de conluio ou entendimento entre os integrantes da equipe. Uma equipe

que representa pode ser composta por um ou mais atores. O ator pode crer no seu papel tão fielmente, que se torna além de ator plateia (Goffman, 1985).

Um indivíduo pode adotar, ou representar, padrões moralmente aceitáveis para gerar impressões que o associem a um grupo, o que cria uma plateia ausente. Essa adoção de padrões se dá, pois, o indivíduo crê que se assim não o fizer a plateia que não está presente pode puni-lo. Esse comportamento também é adotado por uma equipe (Goffman, 1985). Isso ajuda a manter “padrões mínimos de civilidade em um cenário onde condições adversas e o desinteresse geral da sociedade seriam capazes de ameaçar estes padrões” (Goffman, 1985, p.80).

Os membros de uma equipe são obrigados a confiarem na boa conduta uns dos outros, gerando a dependência mútua. É preciso que exista familiaridade entre os membros de uma equipe, eles devem agir de modo que ao se apresentarem cooperem para gerar a impressão desejada pela equipe. Todos os membros devem se mostrar a par dos fatos ou familiarizados (Goffman, 1985).

É possível que uma equipe se constitua por uma panelinha informal. Nesse tipo de equipe, os membros devem cooperar para manter oculto o seu afastamento de indivíduos que não fazem parte da panela. Embora uma panelinha possa ser constituída por uma equipe, há contradições entre os conceitos de ambas. Os membros de uma equipe, que possuem características que os qualificam como desiguais, são submetidos a uma familiaridade forçada para atuarem em uma representação. Enquanto que nas panelinhas, a preocupação é a proteção de seus membros contra pessoas de uma mesma classe (Goffman, 1985).

A representação de uma equipe pode se reduzir a uma linha de ação, que pode não agradar a todos os membros da equipe. Nesse caso aplica-se a lealdade, ou seja, mesmo discordando os membros da equipe devem ser leais a linha de ação adotada, pois, o desacordo público de membros, pode acarretar a perturbação da realidade que se pretende gerir (Goffman, 1985).

A unanimidade deve ser um pressuposto para a projeção de uma equipe. Mesmo que as posições dos membros sejam contrárias, eles devem agir de forma unânime para manter a linha de ação traçada. É importante também que mantenham segredo sobre o fato de que não houve independência de opinião quanto a linha adotada (Goffman, 1985).

Para conseguir o alcance da linha de ação traçada é necessária a ausência de segredo entre os integrantes de uma equipe. Se não possuir a informação necessária sobre a posição da equipe, o membro não poderá atuar como personagem frente a um público (Goffman, 1985).

Quando equipes se representam umas às outras há a interação dramática. Nesse tipo de interação ocorre o diálogo entre as equipes. As equipes nessa situação são denominadas de atores e

plateia. Em situações sociais importantes, a interação ocorre em um ambiente social montado e dirigido por uma equipe, o que colabora para o espetáculo de uma equipe em detrimento da outra (Goffman, 1985).

Uma equipe possui um diretor, a este cabe a dominância diretiva, ou seja, ele direciona e controla o desdobramento do drama representado. Ao diretor cabe a atribuição de papéis aos membros da equipe de uma representação. Há o papel do protagonista que deve ser exercido com dominância dramática, ele é o centro das atenções. Nas manifestações representativas, o protagonista pode se destacar pela vestimenta (sendo essa espetacular), pelo local que ocupa na encenação (em plano mais elevado que os demais), é como se os detalhes e destaques fossem dados à figura central do espetáculo. As dominâncias dramática e diretiva advêm da dramaturgia; os atores que as desempenham podem não possuir outro poder e autoridade. Há o papel cerimonial cujo ator interessa somente na aparência que exhibe, é uma figura que não necessita de um papel dominante (Goffman, 1985).

A eficácia de uma representação em equipe depende da extensão e da cooperação entre os membros que a compõem, e isso ocorre muitas vezes de maneira dissimulada e secreta, por isso, uma equipe se assemelha a uma sociedade secreta. “Uma equipe, [...], é o tipo de sociedade secreta, cujos membros e os não-membros sabem que constituem uma sociedade e até uma sociedade fechada, mas a sociedade que estes indivíduos constituem não é a mesma que formam em virtude de atuarem como uma equipe” (Goffman, 1985, p. 100).

### *3.2.1.3 Regiões e Comportamento Regional*

Região é “qualquer lugar que seja limitado de algum modo por barreiras à percepção” (Goffman, 1985, p.101). Estudar as regiões em uma representação é relevante para que se compreenda como elas podem influenciar no comportamento perceptivo de indivíduos. No geral o foco de atenção visual a uma representação ocorre entre plateia e ator (Goffman, 1985).

O lugar onde a representação ocorre é a região de fachada. O indivíduo ao representar na região de fachada se esforça para aparentar que sua atividade está de acordo com certos padrões. Estes padrões se dividem em dois grandes grupos: polidez e decoro. A polidez se refere ao modo como o ator trata o público que o assiste, por exemplo, por meio da fala ou dos gestos. Já o decoro “diz respeito ao modo como o ator se comporta enquanto está ao alcance visual ou auditivo da plateia, mas não necessariamente empenhado em conversar com ela” (Goffman, 1985, p. 102).

O decoro subdivide-se em dois subgrupos: moral e instrumental. “Os requisitos morais são fins em si mesmos e presumivelmente se referem a regras que dizem respeito à não ingerência nos assuntos dos outros, e à tranquilidade destes [...]” (Goffman, 1985, p.102). Já os requisitos instrumentais são deveres imputados por outros, como os que o empregador cobra de seus empregados. As exigências morais e instrumentais, quando analisadas segundo a ordem sustentada em uma região, denotam afetar o indivíduo que responde a elas (Goffman, 1985).

O comportamento decoroso pode ser usado para impressionar de forma favorável a plateia, evitando sanções. Nas instituições sociais existem diferentes padrões de decoro, que são considerados naturais até que alguma circunstância modifique essa naturalidade (Goffman, 1985).

A região de fundo ou de bastidores é “o lugar, relativo a uma dada representação, onde a impressão incentivada pela encenação é sabidamente contradita como coisa natural” (Goffman, 1985, p.106). Nessa região, “é onde as ilusões e impressões são abertamente construídas” (Goffman, 1985, p.106). É onde a equipe revisa sua representação, corrige expressões ofensivas, longe de observadores. É onde o ator se distrai, não representa, deixa a fachada e o personagem (Goffman, 1985).

As regiões de fachada e de fundo são adjacentes, logo há uma passagem entre ambas, que funciona como uma ligação. A região de passagem deve ser conservada de modo que a plateia não tenha acesso a região de fundo. Isso preservará os segredos vitais de uma representação, além de não permitir que o comportamento dos atores nos bastidores seja visto (Goffman, 1985). O que ocorre nos bastidores não é demonstrado ao público; os padrões adotados na frente diferem do que efetivamente ocorre nos bastidores.

Em uma representação, o indivíduo deve manter o controle da impressão transmitida. Um momento relevante de observação do controle da impressão é quando o ator sai da região dos bastidores e entra na região de fachada, e vice-versa; nesses momentos, há o incorporar e desincorporar da personagem (Goffman, 1985).

A linguagem comportamental de indivíduos está relacionada com as regiões apresentadas anteriormente. Na região de fachada a linguagem tem um tom formal, enquanto que na região de fundo o tom é informal. Geralmente, “a conduta dos bastidores é aquela que admite pequenos atos, que facilmente são tomados como símbolos de intimidade e desrespeito pelos outros e pela região, enquanto a conduta da região da fachada é aquela que não admite tais comportamentos eventuais” (Goffman, 1985, p. 120).

#### *3.2.1.4 Papéis discrepantes*

Uma equipe objetiva sustentar a situação que está sendo representada. Para isso, alguns fatos são comunicados de maneira acentuada, enquanto outros de maneira reduzida. Há fatos que se expostos durante uma representação geram descrédito, ou inutilizam a impressão que se deseja causar. Eles oferecem informações destrutivas, logo o controle da informação é um problema que deve ser pensando na representação. Nesse sentido, é necessário que a equipe guarde segredos em relação ao público a que se destina a representação (Goffman, 1985). “Nem toda informação destrutiva se encontra nos segredos e que o controle da informação implica em mais do que a guarda de segredos” (Goffman, 1985, pp. 134-135).

Existem tipos distintos de segredos em uma representação, que a ameaçam se revelados. Entre eles estão os segredos indevassáveis relacionados à equipe, e ela que sabe da sua existência os omite, pois são conflitantes com a imagem que se deseja transmitir e manter para o público (Goffman, 1985).

Em uma representação existem três papéis com funções distintas: os atores (que representam); a plateia (que assiste à representação) e os estranhos (que não assistem e nem representam). Estes papéis podem ser diferenciados também pelo acesso à informação de uma representação. Os atores são conscientes da impressão que geram, e comumente conhecem informações destruidoras sobre a representação. Já a plateia conhece a informação que lhe é transmitida pela representação, mas não possui informação destruidora sobre ela. E os estranhos não conhecem a impressão desejada, nem os segredos. Os três papéis se distinguem pelas regiões de acesso, ou seja, os atores acessam as regiões de fachada e de bastidores; a plateia, à região de fachada e os estranhos não têm acesso a nenhuma delas (Goffman, 1985).

Um papel apontado como divergente é o da não-pessoa, desempenhado por pessoas que estão presentes na representação, mas não são atores, nem plateia. Essas pessoas são tratadas pelos atores e plateia como se não estivessem no ambiente de fachada (Goffman, 1985).

#### *3.2.1.5 A comunicação imprópria*

Ao se encontrarem para uma interação, duas equipes procuram manter a impressão do que são ou do que pretendem ser. Entretanto, há momentos de crise entre as equipes que podem ocasionar um aumento ou diminuição da distância social estabelecida. A comunicação imprópria oferece elementos para estudos sobre as representações por equipes e as falhas nas interações. Em determinadas

interações, as informações transmitidas diferem da impressão desejada, tais como: tratamento dos ausentes e as ações de realinhamento (Goffman, 1985).

Quanto ao tratamento dos ausentes, a convivência da equipe é um tipo de comunicação imprópria. Entende-se por ela “qualquer comunicação combinada que seja cuidadosamente transmitida, de modo que não represente ameaça à ilusão que está sendo criada para a plateia” (Goffman, 1985, p.165). Existe um relevante tipo de convivência da equipe que é o sistema de sinais secretos, eles são usados pela equipe para recepcionar ou comunicar informações importantes para que a encenação da representação tenha sucesso. São espécies de deixas, ou uma linguagem que tornam o manejo das impressões mais simples (Goffman, 1985).

A comunicação imprópria por ações de realinhamento ocorre quando duas equipes interagem. Nas interações, é possível que existam comunicações que não são próprias da representação, são desvios que supostamente não são conhecidos pela plateia. A revelação cuidadosa e progressiva é uma ação de realinhamento, que pode ser exemplificada por meio de mitos relacionados com a vida heterossexual da sociedade. O homem é tido como aquele que dá o primeiro passo no namoro; como o que manobra um relacionamento a ponto de causar o não alinhamento entre os sexos e gerar na mulher uma posição de submissão na intimidade; ou de forma mais agressiva, em situações profissionais onde a mulher ocupa uma posição superior e o homem de subordinação, este por sua vez pode buscar meios de reorganizar a sua situação, de modo a acentuar a sua superioridade sexual contra a submissão socioeconômica (Goffman, 1985).

Há ações de realinhamento cuja comunicação imprópria visa a solidariedade dos bastidores, a passagem do afastamento à intimidade. Movimentos sociais de denominação evangélica usam a confissão aberta como uma forma de realinhamento e proximidade. Nesse tipo de confissão, o pecador confessa abertamente seus pecados para outros membros da denominação religiosa; seus segredos são sacrificados e há uma ruptura na distância que separa o pecador e a plateia que o ouviu, o que gera uma solidariedade de bastidores entre ambos. Busca-se a solidariedade entre os membros do grupo e, conseqüentemente, o apoio social (Goffman, 1985).

### *3.2.1.6 A arte de manipular impressões*

A manipulação das impressões é usada quando há o desejo de evitar rupturas nas representações. As rupturas podem ocorrer por meio de gestos involuntários, intromissões inoportunas e os “*faux pas*”, e, por consequência, levam o ator a transmitir impressões impróprias no momento da



representação. Gestos involuntários, intromissões inoportunas e os “*faux pas*” são motivos de incômodos não planejados por quem os realiza, pelo que se suas consequências fossem conhecidas eles seriam evitados. Existem outras situações que são propositais, denominadas de cenas. Nas cenas, a ação do indivíduo tem por intenção destruir ou ameaçar a aparente cortesia de convivência. Quando há esse tipo de ruptura, novas cenas surgem (Goffman, 1985).

As rupturas são incidentes e para evitá-las é imprescindível que os indivíduos, que participam ou não da interação, tenham atributos específicos a serem empregados no espetáculo, com o intuito de salvá-lo. Os atributos estão subdivididos em três: lealdade, disciplina e circunspeção (Goffman, 1985).

Os atores usam práticas defensivas para salvaguardar o próprio espetáculo. A lealdade dramática é um atributo de práticas defensivas. Isso quer dizer que ao fazer parte de uma equipe, os membros devem comportar-se de forma a legitimar algumas exigências morais. Os segredos da equipe devem ser guardados, não sendo revelados por nenhum motivo. É necessário que os membros ajam com discrição (Goffman, 1985). A lealdade dramática tem um problema pontual, que consiste no impedimento da ligação emocional entre atores e plateia, de modo a revelarem a esta as implicações da impressão repassada. Nesse sentido, são usadas técnicas defensivas que possam evitar tal situação, tais como solidariedade entre membros da equipe e a mudança periódica do público (Goffman, 1985).

Ao aplicar a solidariedade entre os membros da equipe, espera-se a formação de uma comunidade social, que ofereça um lugar e o apoio moral aos membros, o que independe do sucesso ou não dos atores para com a plateia. “Nessa mesma medida pareceria que os atores podem se defender da dúvida e da culpa e praticar qualquer tipo de impostura” (Goffman, 1985, p.197).

A disciplina de um ator o caracteriza como aquele que não faz gestos involuntários, que é discreto e não revela os segredos. Este tipo de disciplina leva o ator a ocultar a conduta inapropriada de membros da equipe em uma representação. E quando isso for impossível, pode justificar a ruptura na representação de modo anedótico, minimizando sua relevância. O ator pode usar de desculpas e se autodepreciar, a fim de reintegrar os membros que causaram uma ruptura na representação. O autocontrole é característico do ator disciplinado. Ele deve ter a capacidade de omitir a sua emoção voluntária e gerar a impressão de não deixar o estado expressivo em que se encontra a equipe (Goffman, 1985).

A circunspeção dramática consiste em exigir dos atores a prudência e a precaução durante a representação, em prol da equipe, estando preparados de forma antecipada para o surgimento de contingências ou para explorar oportunidades. Uma das técnicas para o alcance da circunspeção dramática é a seletividade, empregada na escolha dos membros da equipe, em que há preferência

por indivíduos leais e disciplinados. Aplica-se a seletividade quanto à plateia, assim o ator precavido pode selecionar a plateia que lhe cause menor dificuldade (Goffman, 1985).

O tempo gasto na representação deve ser motivo de prudência, porque se a representação levar pouco tempo possui menor possibilidade de ocorrer situações de embaraço. Para manter a segurança do ator em situações de anonimato usa-se a dissimulação, ou a fachada falsa. A prudência dramática de um ator está relacionada também com a adaptação da representação à conjuntura de informação da encenação. Para isso são usadas estratégias que atraiam o público que assiste à representação. O ator precisa considerar o que o público conhece sobre ele, pois, quanto maior a informação, menor a possibilidade que a interação o influencie (Goffman, 1985).

Fontes de informações exteriores devem ser levadas em consideração por atores prudentes. Diante de um público que possui informações externas, o ator deve agir de maneira a camuflar suas reais intenções, até que consiga ganhar a confiança do público. A conduta do ator para com o público, em situações assim, é de humildade, gratidão, aparente interesse por seus negócios, entre outras. Há, portanto, uma falsa representação (Goffman, 1985).

As fontes de informações internas são também motivos de precaução por parte do ator. De posse de informações internas é possível ocultar informações indesejadas na encenação; simular situações em benefício próprio; dar ênfase em situações mais aparentes, em que se não tiver cuidado a sujeira pode aparecer, o que gera a impressão de clareza. Já em situações menos reveladoras, não se dá tanta atenção, inclusive com o uso de cores escuras em encenações, em que não se deseja mostrar a sujeira. Quando se tem informações internas é possível criar estereótipos em benefício próprio (Goffman, 1985).

Enquanto as práticas defensivas relacionam-se com os atores e a equipe, as protetoras estão ligadas ao público. A discrição é uma técnica protetora usada pelo público quando necessária a continuidade de uma interação na presença de estranhos. É como se ocorresse um isolamento convencional e não por uma barreira física. As regras de etiqueta relacionadas à discrição e o isolamento variam de acordo com sociedade em que são usadas. Porém, quando um público está diante de uma representação espera-se ao menos que preste atenção e tenha interesse pela representação; que não interrompa ou chame a atenção para si; evite cenas, entre outros (Goffman, 1985).

Os indivíduos em suas representações possuem problemas de encenação que são comuns. Logo, há uma democracia geralmente ocultada e que pode ser descoberta pela plateia se incidentes ocorrerem. O fato é que “por trás de muitas máscaras e muitos personagens, cada ator tende a usar uma única aparência nua não socializada de concentração, uma aparência de quem está pessoalmente empenhado em uma tarefa difícil e traiçoeira” (Goffman, 1985, p. 216).

Quem representa preocupa-se com a maneira como as coisas são vistas, por isso determinadas situações são simuladas a fim de gerar em quem vê impressões desejadas. Mas quando um incidente ocorre e há exposição, a máscara cai e aparece o verdadeiro indivíduo (Goffman, 1985).

A manipulação de impressões pode ser estudada em qualquer estabelecimento social, definido como um “lugar limitado por barreiras estabelecidas à percepção, no qual se realiza regularmente uma forma particular de atividade” (Goffman, 1985, p. 218).

O uso da linguagem teatral como analogia para o desenvolvimento do quadro de referência foi retórico e estratégico. A ideia foi mostrar a “estrutura dos encontros sociais” (Goffman, 1985, p. 233). E o ponto fundamental da estrutura é manter a impressão da situação que se deseja, considerando as possíveis rupturas que podem surgir (Goffman, 1985).

Nessa seção foram abordados aspectos conceituais relacionados ao gerenciamento de impressões em uma das obras do Goffman; na seção seguinte aspectos conceituais de outra obra do autor são apresentados.

### 3.2.2 Estigma: Notas sobre a Manipulação da Identidade Deteriorada

#### *3.2.2.1 Estigma e Identidade social*

As pessoas e seus atributos são categorizados pela sociedade. Os ambientes sociais indicam os tipos de pessoas e suas categorias. Logo, ao ser apresentado para alguém o indivíduo de forma imediata tem uma noção da categoria e atributos daquela pessoa, ou sobre sua identidade social (Goffman, 1980).

Com base em concepções prévias cria-se expectativas normativas que se tornam exigências expressas com rigor. Ao afirmar o que o indivíduo deve ser, essa exigência é denominada de demandas realizadas efetivamente. E o caráter imputado ao indivíduo é assinalado como uma espécie de identidade social virtual, enquanto que suas categorias e atributos reais são denominados de identidade social real (Goffman, 1980).

Mas, o contato com o indivíduo leva a perceber que há nele características diferentes das esperadas, o que pode torná-lo indesejável. Tal percepção leva a categorização do indivíduo como diferente do normal, isso é o estigma. Considera-se uma característica como estigma quando o descrédito gerado por ela é grande e quando há uma disparidade entre as identidades social virtual e a real. É importante que fique claro que os atributos indesejáveis são aqueles que se diferem do estereótipo criado

para uma espécie de indivíduo (Goffman, 1980). O que está fora do estereótipo traçado torna-se um estigma.

Há uma perspectiva dupla sobre o estigma: a do desacreditado e do desacreditável; no primeiro caso o estigmatizado admite que sua característica estigmatizante já é conhecida ou manifesta, no segundo nem uma coisa nem outra (Goffman, 1980).

Há três tipos de estigmas que se diferenciam: os advindos das abominações do corpo, os das culpas de caráter individual e os tribais. Uma coisa eles têm em comum, o fato de possuírem uma característica que pode afastar outros indivíduos de um relacionamento social, inclusive de ver outras características além da que sinaliza o estigma. Pessoas com características que suprem as expectativas particulares impostas socialmente são chamadas de normais (Goffman, 1980).

Ao classificar pessoas como normais e outras como estigmatizadas surge para a primeira, espaço para diversas discriminações. Além disso, quem discrimina tem explicações teóricas sobre a inferioridade imposta ao outro. Inclusive há nos discursos diários o uso de termos específicos para representar o estigma de alguém (Goffman, 1980).

Uma característica central na vida do estigmatizado é a aceitação. Ela está ligada ao fato de as pessoas do seu ciclo de relacionamento não as respeitarem, nem considerarem suas características não estigmatizadas (Goffman, 1980).

Os contatos mistos são períodos em que pessoas normais e estigmatizadas se encontram em situação social idêntica, fisicamente juntos em uma conversa ou reunião informal. Em contatos mistos é possível que o estigmatizado se sinta em exibição, o que pode levá-lo a controlar as impressões geradas de maneira extrema, conduzindo-se de modo que supostamente outras pessoas não o alcancem (Goffman, 1980).

Em situações sociais mistas, a relação pode não ser tranquila, o que é compreensível. É provável que os normais tratem os estigmatizados como alguém melhor ou pior do que acham que sejam e não sendo possível eles podem ser tratados como se não existissem, como não pessoas (Goffman, 1980).

Ao estar em um mesmo grupo, os estigmatizados dividem experiências, lamentam em conjunto sobre o problema, criando uma espécie de refúgio de sustento moral onde se sentem à vontade. Quando estão nesse grupo são colocadas de lado as máscaras de ajustes acomodativos, que podem usar quando estão em situações sociais mistas. A relação entre iguais conforta de certa forma seus participantes e até permite o uso do estigma como sustentação para organizar sua vida, porém isso implica acostumar-se com um mundo incompleto (Goffman, 1980).

Ao tratar sobre os representantes de uma categoria estigmatizada, Goffman (1980) expõe que o movimento que eles representam pode lhes envolver de tal forma que eles se tornam profissionais da categoria. Quanto maior o *status* alcançado, maior é a probabilidade que o indivíduo se veja envolto em uma nova carreira, a de representante de sua categoria (Goffman, 1980).

### *3.2.2.2 Controle de Informação e Identidade Pessoal*

#### 3.2.2.2.1 O Desacreditado e o Desacreditável

Ao tratar sobre o desacreditável a questão não são as manipulações das tensões durante as interações sociais, mas sim a manipulação de informação relacionada ao defeito que ele possui. “Exibi-lo ou ocultá-lo; revelá-lo ou escondê-lo; mentir ou não mentir; e em cada caso, para quem, como, quando e onde” (Goffman, 1980, p. 51). O fato é que o indivíduo que possui um estigma não conhecido ou manifesto poderá manipular a sua identidade social verdadeira por meio da manipulação de informações (Goffman, 1980). É uma espécie de encobrimento, ou seja, “a manipulação da informação oculta o que desacredita o eu” (Goffman, 1980, p. 52).

#### 3.2.2.2.2 A Informação Social

O estudo sobre o estigma permite afirmar que a informação mais importante tem propriedades. A informação trata sobre o indivíduo, seus atributos mais ou menos permanentes. “Essa informação, assim como o signo que a transmite, é reflexiva e corporificada, ou seja, é transmitida pela própria pessoa a quem se refere, através da expressão corporal na presença imediata daqueles que a recebem”. (Goffman, 1980, p.53). Informações que possuem essas propriedades são denominadas de social. “Alguns signos que transmitem informação social podem ser acessíveis de forma frequente e regular, e buscados e recebidos habitualmente; esses signos podem ser chamados de símbolos” (Goffman, 1980, p. 53).

Um símbolo pode confirmar o que outros signos transmitem sobre uma pessoa, complementando sua imagem de forma repetitiva e segura. É de se destacar que uma informação social propagada por um símbolo pode determinar uma presunção de prestígio; este signo é chamado de símbolo de prestígio. Ele pode ser usado de forma comparada com o símbolo de estigma. Isto é, signos eleitos para incitar a atenção sobre uma diferença de identidade que rompe com um retrato global coerente, o que reduz a valorização do indivíduo (Goffman, 1980).

Há o símbolo desidentificador, um signo, real ou ilusório, usado para romper uma imagem e gerar uma outra positiva. O indivíduo estigmatizado passa por aquilo que ele não é (Goffman, 1980). Há signos usados unicamente com o objetivo de propagar a informação social, por exemplo, a insígnia da patente militar. Goffman (1980, p. 55) alerta que “um signo que parece existir por motivos não informativos pode, algumas vezes, ser fabricado premeditadamente apenas devido a sua função informativa [...]”.

Os signos que propagam informação social variam por serem ou não congênitos, caso não sejam, mas uma vez usados podem tornar-se ou não permanentes. Signos não permanentes usados para transmitir informação social, contra o desejo do informante, possuem uma tendência de serem símbolos de estigma (Goffman, 1980).

A informação social advém da relação existente com alguém. A identidade social de quem acompanha um indivíduo pode ser projetada à identidade do próprio indivíduo e servir como fonte de informação. Deste modo, ao analisar sobre a manipulação de informações de um indivíduo sobre si, deve-se considerar as circunstâncias de ser visto acompanhado de outros indivíduos (Goffman, 1980).

#### 3.2.2.2.3 Visibilidade

O encobrimento suscita a questão da visibilidade, ou seja, “até que ponto o estigma está adaptado para fornecer meios de comunicar que um indivíduo o possui” (Goffman, 1980, p.58). É por meio da visão de outros que o estigma ganha evidência. Perceptibilidade e evidenciabilidade são termos usados como sinônimos de visibilidade (Goffman, 1980).

Existe a possibilidade de conhecimento de um estigma quando o indivíduo estigmatizado possui um estigma visível que em contato com outras pessoas será logo percebido. Pode também ser conhecido através de falatórios de outras pessoas ou de um contato passado (Goffman, 1980).

#### 3.2.2.2.4 A Identidade Pessoal

Ao tratar sobre a manipulação do estigma, o grande problema é o fato do estigmatizado ser conhecido ou não de maneira pessoal pelas outras pessoas. A descrição da significação dessa influência requer que se conceitue a identidade pessoal (Goffman, 1980). Ao definir identidade pessoal Goffman (1980, p. 67) o fez tomando como base as “marcas positivas ou apoios de identidade e a combinação única de itens da história de vida que são incorporados ao indivíduo com o auxílio desses apoios para a sua identidade”. Então, a identidade pessoal está associada ao pressuposto de que cada indivíduo tem

a sua identidade, com características próprias que o diferencia dos demais, de modo que sua história é criada continuamente e por intermédio de fatos sociais. “O que é difícil de perceber é que a identidade pessoal pode desempenhar, e desempenha, um papel estruturado, rotineiro e padronizado na organização social justamente devido à sua unicidade” (Goffman, 1980, p.67).

#### 3.2.2.2.5 Biografia

A biografia de um indivíduo pode estar registrada na mente de seus amigos íntimos ou em arquivos do departamento pessoal de uma organização; sua identidade pessoal pode estar com ele ou ser armazenada em um arquivo; o fato é que em qualquer uma dessas situações ele é uma entidade cuja história pode ser estruturada. Este indivíduo é um objeto para a biografia (Goffman, 1980).

Geralmente, “as normas relativas à identidade social, como já ficou implícito, referem-se aos tipos de repertórios de papéis ou perfis que considerarmos que qualquer indivíduo pode sustentar – “personalidade social”, [...]” (Goffman, 1980, p. 74). Já as “normas relativas à identidade pessoal, entretanto, pertencem não a esferas de combinações permissíveis de fatos sociais mas ao tipo de controle de informação que o indivíduo pode exercer com propriedade” (Goffman, 1980, p. 74). O passado sombrio de uma pessoa é relativo à sua identidade social; já a forma de manipulação desse passado é relativa à sua identidade pessoal. Um passado sombrio é uma espécie de impropriedade (Goffman, 1980).

#### 3.2.2.2.6 Os Outros como Biógrafos

Ao entrar na presença de outras pessoas, o indivíduo pode ou não ser conhecido, e junto com ele suas características de identificação. O termo reconhecimento cognitivo é usado por Goffman (1980, p. 78) ao referir-se “ao ato perceptual de “colocar” um indivíduo ou como possuidor de uma identidade social particular ou de uma identidade pessoal particular”. Já o reconhecimento social se dá por meio do vínculo social, que ocorre quando se tem conhecimento sobre o indivíduo de forma pessoal. Ou seja, o reconhecimento cognitivo é um ato de percepção, já o social é de desempenho do indivíduo em uma circunstância de comunicação. O reconhecimento cognitivo de um indivíduo em lugares públicos pode ser motivo de satisfação para ele (Goffman, 1980).

A imagem pública de um indivíduo é, possivelmente, diferente da imagem privada que aparece para aqueles que o conhecem de maneira pessoal. Uma imagem pública aparenta ser construída por fatos selecionados sobre o indivíduo que podem ser verídicos e que se espalham, até que adquira uma

aparência dramática, podendo ser utilizada como uma fotografia global. Isso causa um tipo de estigmatização, ou seja, a imagem do indivíduo é deteriorada e minimizada por ações virtuais advindas da imagem pública (Goffman, 1980).

Embora um indivíduo possa ser reconhecido de maneiras diferentes, dependendo do seu contato, há sempre uma estrutura biográfica a ser mantida. Papéis distintos são desempenhados a depender do público que o indivíduo tenha relação, a apresentação de cortesia é o que permite que relações distintas sejam mantidas (Goffman, 1980). “Os contatos aparentemente casuais da vida quotidiana podem, ainda assim, constituir algum tipo de estrutura que prende o indivíduo a uma biografia, e isso a despeito da multiplicidade de “eus” que o papel e a segregação de audiências lhes permitem” (Goffman, 1980, p. 84).

#### 3.2.2.2.7 O Encobrimento

Dada a importância de determinados estigmas eles poderão ser ocultados de certas classes de pessoas, enquanto que para outras haverá a exposição. Mesmo conseguindo manter um estigma em segredo, haverá um momento em que ou o estigmatizado o revelará para pessoas que lhes são íntimas ou terá sentimento de culpa se não o fizer. Há numerosos casos em que se tem a impressão que o estigma é visível, mas em que não o é; em algumas ocasiões, o estigmatizado ocultará informações pontuais sobre si (Goffman, 1980).

O encobrimento possui um ciclo. Inicialmente, ele pode ser um encobrimento inconsciente, pelo que quem o pratica não percebe o que está ocorrendo; em seguida há o encobrimento involuntário, esse será percebido no transcorrer da prática; na sequência há o encobrimento de brincadeira, o que ocorre em momentos não rotineiros, em períodos de férias por exemplo; em seguida o encobrimento em ocasiões rotineiras, que ocorre, por exemplo, no ambiente de trabalho; por fim, há o desaparecimento, que é “o encobrimento completo, em todas as áreas da vida, segredo que só é conhecido pelo encobridor” (Goffman, 1980, p. 91). Ao tentar o encobrimento quase que completo há a organização, por parte do indivíduo, de um rito de passagem, de que é exemplo a mudança de cidade (Goffman, 1980). O autor ressalta que em qualquer fase pode ocorrer uma ruptura no ciclo e a volta ao invólucro.

#### 3.2.2.2.8 Técnicas de Controle de Informação

Há técnicas de manipulação da informação que são usadas por indivíduos estigmatizados. A primeira trata sobre “esconder ou eliminar signos que se tornaram símbolos de estigma” (Goffman,



1980, p. 103). As formas de ocultar os símbolos de estigma podem ocorrer simultaneamente com o uso de desidentificadores tipo, quando se busca esconder algum objeto que relaciona a pessoa com o seu estigma (Goffman, 1980).

Manusear os riscos é uma técnica de manipulação muito usada pelo indivíduo desacreditável. Consiste em não dizer nada sobre o seu estigma a um grupo maior de pessoas, e escolher um grupo menor para dizer tudo e se apoiar nele. Para o grupo que representa perigo, o estigmatizado usa sua máscara. Nas relações pós-estigma, em que não houve revelação, o estigmatizado pode montar um palco e confessar seu estigma com alarde emocional, lançando-se a piedade de quem o assistir (Goffman, 1980).

Os que compartilham de um mesmo tipo de estigma podem cooperar e se ajudar de forma mútua no seu encobrimento. Esse tipo de cooperação ocorre entre pessoas estigmatizadas que se conhecem de maneira pessoal. Há nesses casos a prática da discrição como forma de manter o controle da informação. Quando a discrição não ocorre, surgem ações disciplinares por parte do indivíduo desacreditado (Goffman, 1980).

Há uma possibilidade final que pode antecipar as demais, é a do indivíduo estigmatizado revelar-se voluntariamente a outros. Isso o transforma de uma pessoa que manipula informações para uma que manipula situações sociais árduas, passa de desacreditável para desacreditado. Uma forma de revelação é o uso voluntário de um símbolo de estigma, um signo que seja muito visível e que o defeito se autorrevele onde o indivíduo for. “Depois de um trabalhoso aprendizado de ocultamento, então, o indivíduo pode começar a desaprendê-lo. É aqui que a revelação voluntária se encaixa na carreira moral como uma de suas fases” (Goffman, 1980, p. 113).

#### 3.2.2.2.9 O acobertamento

Há uma “distinção entre a situação da pessoa desacreditada que deve manipular a tensão e a situação da pessoa desacreditável que deve manipular a informação” (Goffman, 1980, p. 113). A adoção de uma técnica adaptativa por parte do estigmatizado, requer que o investigador julgue as possibilidades citadas (Goffman, 1980).

Indivíduos que admitem o seu estigma se esforçam para que ele não se torne muito aparente. Há a tentativa de diminuir a tensão e facilitar para si e para os outros a redução falsa ao estigma, além de conservar o envolvimento na essência pública da interação. As formas usadas para isso se assemelham com as do encobrimento, porém o que se trata é do acobertamento (Goffman, 1980).

### 3.2.2.3 Alinhamentos Exogrupais

Diminuir a tensão é uma estratégia usada pelo estigmatizado ao perceber que os normais não conseguem ignorar o seu estigma. A linguagem utilizada para tratar sobre o seu defeito é uma forma de reduzir a tensão em encontros mistos. A pausa no limiar de um encontro é usada “para que os participantes tenham tempo para elaborar suas respostas” (Goffman, 1980, p. 129). Essa pausa é adotada pelos que são desfigurados facialmente, para reduzir o impacto do primeiro encontro (Goffman, 1980).

## 3.3 Abordagens teóricas de Barthes

Nesta parte do capítulo são apresentadas abordagens teóricas de três obras de Barthes que servirão como guia para posteriores análises: *A Câmara Clara: Nota Sobre a Fotografia*, *A Retórica da Imagem* e *A Morte do Autor*. As duas primeiras obras são relevantes para a análise de imagens, pelo que auxiliarão a responder parcialmente a um dos objetivos da tese que é analisar a retórica visual na comunicação corporativa da Petrobras. Já a *Morte do Autor* é relevante na interpretação de textos, pelo que de forma específica auxiliará na análise de narrativas que compõem o relato corporativo do caso em análise. O critério escolhido para a ordem de apresentação das obras do autor foi inicialmente apresentar as que tinham relação com a análise de imagens e em seguida com a análise do texto.

Roland Barthes é um dos principais representantes da filosofia e teoria crítica francesa do fim do século XX (Davison, 2011a). Suas investigações percorrem áreas como a linguística, semiologia, estruturalismo e pós-estruturalismo (Davison, 2011a). “Seu trabalho está amplamente preocupado com a filosofia da comunicação, e não apenas abrange um amplo espectro de mídias comunicativas, mas também se move entre polos opostos do racionalismo científico e do prazer criativo” (Davison, 2011a, p.250).

### 3.3.1 A Câmara Clara: Nota sobre a Fotografia

Movido por um desejo ontológico, o autor almejava saber o que a fotografia era “em si”, e qual a sua diferença essencial das demais imagens (Barthes, 2012). Entre os conceitos desta obra está o referente. Para o autor uma fotografia não se difere do seu referente, este por sua vez é o que ela mostra, ou seja, um cachimbo fotografado será sempre um cachimbo. A distinção entre a foto e o seu referente não é algo que ocorre de imediato, nem por todas as pessoas; o significante fotográfico pode ser

percebido por profissionais, mas será necessário compreensão ou reflexão. Tem alguma coisa tautológica na fotografia, ela repete a imagem do que foi fotografado. E foi a inquietação com o referente que levou Barthes mais além, ou seja, à essência de sua busca (Barthes, 2012).

A fotografia se subdivide em três práticas: “fazer, suportar, olhar” (Barthes, 2012, p.17). O *Operator* é quem tira a fotografia, ele é o fotógrafo; o *Spectator* são todas as pessoas que suportam a fotografia, em diversos meios (jornal, livro, álbum, arquivos, outros); e o *Spectrum* é a pessoa, o objeto, enfim, o alvo da fotografia. A palavra *spectrum* tem a raiz que se relaciona com espetáculo. Barthes (2012) se dispôs à experiência com a fotografia à luz de quem é olhado e de quem olha, ou seja, do *spectrum e spectator*.

Uma pessoa pode ser olhada e fotografada sem que ela saiba, entretanto, quando se sabe que está sendo olhada e que pode ser fotografada, instantaneamente, a pose surge. Posar significa fabricar um outro corpo, transformar-se previamente em imagem. Há algo dinâmico nessa transformação, a fotografia tem o poder antagônico de criar ou mortificar um corpo (Barthes, 2012).

A metáfora serve para explicar que a existência de quem é fotografado depende do fotógrafo. A imagem irá nascer pelo ato de fotografar. Aquele que é fotografado pode decidir que sua imagem terá um sorriso nos lábios e nos olhos, e faz a pose que gera uma leitura sobre a sua natureza; é um jogo social que não muda a essência do indivíduo (Barthes, 2012).

Ao olhar uma fotografia da Nicarágua, Barthes aponta dois elementos: o *Studium* e *Punctum*. O *studium* está relacionado com o conhecimento e cultura de quem observa a fotografia. É o *studium* da fotografia que desperta interesse em Barthes, ele permite testemunhar politicamente, ou retratar a história, é certo que os aspectos culturais o permitem participar de figuras, rostos e gesticulações, cenários e atitudes. Já o *punctum* não parte da busca intelectual e cultural de quem vê a foto, ele vem da cena, como uma flecha, atravessa quem o observa. É como se houvesse pontos sensíveis nas fotos. Ele é como uma picada, um orifício pequeno, uma pequena marca; é como algo do acaso que punge quem vê, ao mesmo tempo que mata e fere (Barthes, 2012).

Surpreender é a atitude primordial do *operator*, tal atitude é plena se a pessoa fotografada a desconhecer. Dessa atitude, procedem as fotos que precedem do choque. O choque consiste em revelar o que está oculto, até mesmo do seu ator. Há uma série de surpresas, que aos olhos de Barthes (2012) são *spectator*, e para o fotógrafo elas são desempenhos. Na série das surpresas, a primeira está relacionada ao raro, ou seja, o que se mostra como referente na fotografia é inusitado. A segunda reproduz uma atitude capturada em um percurso cujos olhos não podem paralisá-la. A terceira está ligada à proeza. A quarta é advinda das contorções da técnica, o fotógrafo pode usar sobreimpressão,

anamorfose, defeitos (desenquadra, desfoca, entre outras). O achado é o quinto tipo de surpresa (Barthes, 2012).

As surpresas têm um pressuposto básico, o desafio do fotógrafo quanto as leis do provável ou possível e quanto as do interesse, ou seja, uma foto é surpreendente quando não se sabe o motivo de ter sido tirada. Inicialmente, para surpreender, o notável é o alvo a ser fotografado. Entretanto, inversamente, torna-se notável o que ela fotografa (Barthes, 2012).

Barthes (2012) afirma que a fotografia é contingente, devido a isso ela só é capaz de significar se assumir uma máscara. Calvino (1978), citado por Barthes (2012, p.39), usa o termo máscara “para designar aquilo que faz de uma face o produto de uma sociedade e de sua história”. Ao analisar a fotografia da face de um negro, Barthes (2012) afirma que o cerne da escravidão pode ser visto de maneira desnudada: a máscara é a direção, na proporção de sua pureza, assim como ocorria no teatro antigamente.

A fotografia tem uma região difícil, que é a máscara, isso porque aparentemente a sociedade suspeita de sua pureza: há um desejo de sentido, porém que seja envolto de um ruído sutil. Logo, uma foto que tem um sentido que impressiona sobremaneira é já afastada; sua utilização é estética e não política. Fotografias de rostos (máscaras) podem ser usadas para retratar um povo, e a depender do regime político da sociedade que retrata, tais fotos podem sofrer censura (por exemplo, na época do nazismo um fotógrafo teve suas fotos de rostos censuradas porque os nazistas entendiam que elas não retratavam o padrão de raça nazista (Barthes, 2012).

Ao analisar uma foto de 1854, Barthes (2012) a descreve detalhando-a, e afirma que se sente tocado por ela e com vontade de viver naquele lugar. As paisagens que compõem as fotografias, para o autor, devem provocar a sensação de ser habitáveis. A vontade de habitação se remota a uma memória de já ter estado naquele lugar, ou de ter que ir para lá.

O silêncio é um atributo da fotografia, isto é, a imagem deve falar mesmo que o seu observador esteja de olhos fechados. Barthes (2012) explica que é tocado por aquela fotografia que ele despe do que a cerca de costume como a técnica etc., e que de olhos fechados o detalhe traz à tona os sentidos. O *punctum* é um suplemento, ou seja, o que é acrescentado na foto, mas que já fazia parte dela. Diferente do cinema, a fotografia permite que se feche os olhos e se pense na imagem; ao reabri-los, a imagem permanece a mesma, enquanto no cinema as imagens se modificam (Barthes, 2012).

O cinema possui um campo cego que transpassa a visão parcial, ou seja, seus personagens ao saírem da tela ainda vivem. Nas fotos o sentimento do campo cego inexistente, o que ocorre no enquadramento de uma foto morre. A imobilidade da imagem de uma foto se deve pelo fato dos

personagens não se mexerem e de não saírem da fotografia. Entretanto, a existência do *punctum* faz surgir um campo cego. Ao analisar a foto da rainha Vitória sobre um cavalo, o *punctum* para Barthes (2012) é o auxiliar que segura as rédeas do cavalo; o autor questiona se o cavalo se agitasse, então imagina o que aconteceria com a rainha ou com sua saia, esse é o campo cego. Diz-se que o *punctum* é um extracampo, cuja imagem provoca o desejo que ultrapassa o que se vê dela (Barthes, 2012).

Ao observar sua mãe quando menina em uma fotografia, Barthes (2012) afirma tê-la reencontrado. A doçura sustentada por ela durante uma vida pode ser vista nos detalhes da foto. A sua bondade, que não foi herdada de seus pais, também vem à tona nas memórias de Barthes. Uma bondade que não fazia parte de nenhum sistema, entretanto se posicionava no limiar de uma moral. A particularidade abstrata da imagem da mãe de Barthes foi encontrada por ele na face dela retratada na fotografia do Jardim de Inverno.

Barthes (2012) não desejava restringir a sua família ao modelo de instituição familiar, nem tão pouco a sua mãe ao modelo de Mãe. Ressalta que suas origens religiosas têm formação no protestantismo, onde não há imagens, nem adoração à Mãe; entretanto, a sua formação cultural na arte católica, ao contemplar a foto do Jardim de Inverno, o faz se entregar “à imagem e ao imaginário” (p.71). Além de irreduzível, o cerne da figura da mãe irradia a sua própria mãe, afirma o autor. A mãe é uma alma peculiar. Ao perder a mãe não se perde uma figura, mas o ser com sua alma (Barthes, 2012).

O noema da fotografia é nomeado de *isso-foi*, ou seja, o que se vê nela já esteve lá. Ele é um traço que não necessita ser explicado, ele é indiferente. Ao olhar a fotografia de sua mãe no Jardim de Inverno, Barthes (2012) afirma se ter despertado da indiferença. Verdade e realidade se misturam em uma única emoção, isto é, ao ver a fotografia, a verdade da imagem leva a existência daquela realidade.

A pose estabelece a substância da fotografia, mesmo que por poucos segundos ela sempre irá existir na fotografia. Ela “não é aqui uma atitude do alvo, nem mesmo uma técnica do *Operator*, mas o termo de uma “intenção” de leitura:[...] (Barthes, 2012, p.73). Há uma imobilidade na fotografia inerente a um momento anterior, uma espécie de pausa, o que funda a pose. O noema da fotografia se modifica quando ela passa de imóvel para animada, e torna-se cinema (Barthes, 2012).

A fotografia de um escravo permite que Barthes (2012) discorra sobre o seu noema, que afirma ser profundo, ou seja, a imagem vista é de um escravo que testemunha sobre a escravidão e a proximidade de sua existência. O seu testemunho não é histórico, mas sim uma prova experimental.

A fotografia emana o referente. Do corpo fotografado emanam feixes de luz que atingem Barthes (2012). No latim, a palavra fotografia quer dizer “imagem revelada”, “tirada”, “subida”, “espremida (como o suco de um limão) por ação da luz” (Barthes, 2012, p.75).

Até então Barthes tratou do *studium* e do *punctum*, o primeiro ligado ao interesse cultural e o segundo de uma zebrura que atravessava o primeiro (Barthes, 2012). Contudo, no decorrer de sua obra, ele aponta a existência de um outro *punctum* ou estigma, que não é um detalhe. Ele não se relaciona com a forma, mas sim com a intensidade; ele é o tempo que ressalta de forma dilacerante o noema (Barthes, 2012).

Uma fotografia que agrada a Barthes (2012) fá-lo escutar de modo a conhecer mais sobre o objeto ou pessoa representado. “Escutar quer dizer virar a foto, entrar na profundidade do papel, atingir sua face inversa (o que está oculto é, para nós, ocidentais, mais “verdadeiro” do que o que está visível” (Barthes, 2012, p.91).

A fotografia de uma coisa e de um ser são diferentes, na primeira está envolvida somente a realidade, na segunda a autenticação do ser. Na fotografia de um ser, o autor busca a sua íntegra, não somente uma semelhança civil ou de parentesco. “Aqui, a platitude da foto torna-se mais dolorosa; pois ela só pode responder a meu desejo louco com algo indizível: evidente (é a lei da Fotografia) e todavia improvável (não posso prová-lo). Esse algo é o ar” (Barthes, 2012, p.97).

O ar que existe em um rosto não pode ser decomposto. “O ar não é um dado esquemático, intelectual, tal como o é uma silhueta. O ar também não é uma simples analogia - por mais intensificada que seja -, tal como o é a “semelhança”. Não, o ar é essa coisa exorbitante que induz do corpo à alma [...]” (Barthes, 2012, p.98).

O ar suplementa a identidade e simboliza o sujeito. Ao visitar as fotos de sua mãe, Barthes afirma que elas tinham algo de máscaras; todavia em uma das fotografias a máscara sumia, o que via era a sua alma, sua idade não existia, porém ela estava dentro do tempo. O que via era o ar de sua mãe ao contemplar o rosto dela, o mesmo ar que viu durante os dias de vida dela (Barthes, 2012).

É possível que o ar tenha alguma coisa de moral. Ao analisar a fotografia de um homem negro, Barthes (2012) afirma que o ar dele é de bondade. O ar é como uma penumbra de luz que acompanha o corpo; quando a fotografia não demonstra o ar de quem foi fotografado, o corpo não possui essa penumbra. É através dessa relação umbilical que o fotógrafo transmite a vida; quando ele não consegue fazer isso, quem foi fotografado morre de uma vez por todas (Barthes, 2012).

O olhar é outra característica da fotografia de pessoas. A fotografia é capaz de olhar diretamente nos olhos de quem a olha, isso quando a fotografia é frontal. Existe em um olhar fotográfico um paradoxo, ou seja, ele olha, mas não vê. E como isso é possível? Na fotografia a atenção é dissociada da percepção, sendo a atenção liberta, porém ela só ocorre devido a percepção; é como se houvesse pensamento sem pensar, ou o alvejar sem que tenha um alvo. Uma pessoa pode ter o ar inteligente, sem que pense em

algo inteligente. O medo, a tristeza e o ciúme foram características lidas por Barthes (2012) no olhar de um menino em uma fotografia.

O olhar é consequência da verdade e da loucura. A fotografia tem a capacidade de aproximar a imagem a um ponto louco, onde sentimentos afetivos endossam o ser. Nesse sentido, há a aproximação da fotografia com a loucura (Barthes, 2012).

A fotografia pode ser louca ou sensata, sensata quando o seu realismo é continuamente relativizado e louca quando ele é absoluto. Esse último é como um êxtase fotográfico. Barthes (2012, p. 107) finaliza dizendo que “essas são as duas vias da Fotografia. Cabe a mim escolher, submeter seu espetáculo ao código civilizado das ilusões perfeitas ou afrontar nela o despertar da intratável realidade”.

### 3.3.2 A Retórica da Imagem

#### 3.3.2.1 *As Três Mensagens*

Em “*A Retórica da Imagem*”, Barthes analisa uma imagem publicitária da marca de massas italiana *Panzani*. Da imagem foram selecionadas diferentes mensagens, como segue. A primeira mensagem é linguística, que é extraída da legenda e das etiquetas que acompanham a cena; o código vem da origem da língua, que é francesa. Há outra decomposição da mensagem que se relaciona à marca *Panzani*, é um signo que vai além da marca e se associa a “italianidade” (Barthes, 1990).

A segunda mensagem é icônica, uma representação da realidade, ou denotação. Mesmo retirando todos os signos da imagem haverá ainda material informativo. Os objetos que compõem a imagem são identificáveis, o que permite lê-la e compreendê-la, o que independe de qualquer saber. Nesse tipo de mensagem está envolvido o sentido da imagem ou a mensagem literal (Barthes, 1990).

A terceira mensagem é simbólica ou conotativa, ela precede a mensagem literal. Entretanto, a mensagem literal é um sustentáculo para a mensagem simbólica. “Um sistema que adota os signos de outro sistema, para deles fazer seus significantes, é um sistema de conotação” (Barthes, 1990, p.31).

#### 3.3.2.2 *A Mensagem Linguística*

Frequentemente a imagem é acompanhada de textos. A imagem tem o poder de duplicar as informações contidas em um texto; há uma redundância nessa relação, inclusive a ordem inversa (o texto acrescer à imagem) é questionada por Barthes (1990). Nos dias atuais, nas comunicações de massa, a mensagem linguística está presente nas imagens em forma de títulos, legendas, matéria

jornalística, entre outras. Há duas funções da mensagem linguística em relação à icônica: de fixação e de *relais* (Barthes, 1990).

A imagem tem diferentes sentidos (é polissêmica) e tem implícito a seus significantes uma gama de significados flutuantes, pelo que o leitor pode escolher uns em detrimento de outros. O sentido é questionado quando se tem polissemia. As sociedades desenvolveram meios de fixar a gama de significados flutuantes, de modo a opor-se a incerteza dos signos, sendo uma dessas técnicas a mensagem linguística. A mensagem oriunda das palavras pode responder sobre o que trata a cena, ela descreve denotativamente a imagem, muitas vezes de forma parcial). No que tange à mensagem simbólica, a mensagem linguística indica a interpretação e não a identificação; além disso, ela impede que os sentidos conotados se multipliquem (Barthes, 1990).

Para Barthes (1990, p.33), com exceção da publicidade, “a fixação pode ser ideológica, e esta é, sem dúvida, sua função principal”. O texto é o responsável por guiar o leitor aos significados da imagem; o que o faz compreender alguns e se afastar de outros; ele pode guiar o leitor a um sentido escolhido previamente, o que se dá por meio de um *dispatching*, na maioria das vezes sutil. Em qualquer que seja a situação de fixação, a linguagem tem como função esclarecer, porém esse esclarecimento é seletivo. É o texto que possibilita o controle do criador sobre a imagem, e a fixação é um tipo de controle. Em relação às imagens, o texto é repressivo, isso porque tem o poder de tolher a liberdade dos significados. “Compreende-se que seja ao nível do texto que se dê o investimento da moral e da ideologia de uma sociedade” (Barthes, 1990, p.33).

Frequentemente, encontra-se a função fixação em mensagens linguísticas, principalmente na fotografia de jornais e publicidades. Já a função *relais* não é tão comum, elas são mais encontradas nas *charges* e histórias em quadrinhos. Nesses casos, a palavra e a imagem se complementam; as palavras e imagens são pedaços de um sintagma global, cuja unicidade da mensagem ocorre a um patamar mais elevado, ou seja, da história, anedota e diegese. Em certas histórias em quadrinhos, que objetivam a leitura rápida, a diegese está a cargo da palavra, e as imagens têm o papel de informações atributivas e paradigmáticas: as mensagens difícil e discursiva coincidem, evitando que o leitor apressado se perturbe com as explicações das palavras, ficando a cargo das imagens uma leitura menos pesada (Barthes, 1990).

### 3.3.2.3. A Imagem Denotada

Na imagem, a distinção entre as mensagens literal e simbólica é operatória. Não há uma imagem pura, pelo menos no campo da publicidade. Isso quer dizer que por trás de uma imagem, por mais



ingênua que pareça, existirá sempre uma terceira mensagem - a simbólica. A princípio a mensagem literal é privativa e se constitui pelo restante da imagem ao apagar da mente os signos conotativos. O estado privativo é virtual, uma vez que retira o sentido de onde há vários sentidos; é uma mensagem plena, já que tem ao menos um só sentido que identifica a cena representada; a letra que acompanha a imagem é a princípio inteligível, porém isso é questionável uma vez que as pessoas possuem conhecimentos que ultrapassam as letras; esteticamente a mensagem denotada parece estar em estado primitivo da imagem; é utópico conceber uma imagem sem conotações, nesse estado ela seria objetiva ou inocente (Barthes, 1990).

A utopia da denotação ratifica o paradoxo de que a fotografia se assemelhe a uma mensagem que não tenha código. A análise estrutural da fotografia permite afirmar que, entre as imagens, somente ela transmite informação literal. Já o desenho é o contrário, ele é denotado e a mensagem codificada. Três níveis compõem a natureza codificada do desenho: primeiro, exibir algo ou uma cena por meio de desenho exige a soma de transposições regulamentadas; segundo, desenhar implica a divisão entre o significante e o não significante; o desenho não reproduz completamente o que se pretende, mas continua forte, enquanto a fotografia não interfere no interior do que está sendo fotografado (exceto quando há truques); em resumo, a denotação do desenho não é tão pura como a da fotografia, pois todos os desenhos possuem estilo. Enfim, o desenho requer certa aprendizagem. A letra com sua codificação torna a conotação mais fácil, ao passo que a elaboração de um desenho é a própria conotação (Barthes, 1990).

Na mensagem literal das fotografias, a ligação entre os “significados e os significantes não é de transformação, mas sim de registro, e a ausência de código reforça evidentemente, o mito do “natural” fotográfico: a cena está aqui, captada mecanicamente, mas não humanamente (o elemento mecânico é, aqui, garantia de objetividade) ” (Barthes, 1990, p.36). Qualquer tipo de interferência humana na fotografia está no campo da conotação. A mensagem denotada não possui código e traz a compreensão da “irrealidade real da fotografia” (Barthes, 1990, p.36).

A ausência de código da imagem denotada torna a mensagem simbólica natural, de modo a tornar inocente o dispositivo semântico da conotação. Apesar da fotografia analisada da *Panzani* ser composta por diferentes símbolos, o estar dos objetos prepondera naturalmente, como se a mensagem literal por si só bastasse (Barthes, 1990). Há “sem dúvida, um importante paradoxo histórico: quanto mais a técnica desenvolve a difusão de informações (especialmente das imagens), mais fornece meios de mascarar o sentido construído sob a aparência do sentido original” (Barthes, 1990, p. 37).

#### 3.3.2.4 A Retórica da Imagem

A terceira mensagem (simbólica, cultural ou conotada) é composta por signos descontínuos. Ela compõe um sistema, cujos signos advêm de códigos culturais. A originalidade desse sistema está no fato de a leitura de uma lexia (imagem) poder variar conforme os indivíduos. Tal variedade não tem nada de anarquia, ela está sujeita a saberes do tipo prático, nacional, cultural e estético, aplicados na imagem. As pessoas podem ter diferentes percepções de uma mesma imagem, o que também pode ocorrer com uma única pessoa. Isto é, “a mesma lexia mobiliza léxicos diferentes” (Barthes, 1990, p.38). Um léxico é um fragmento do projeto simbólico. As pessoas possuem uma série de léxicos, a quantidade e identidade deles constituem o idioleto de cada ser. No que tange a conotação, a imagem é formada por uma arquitetura de signos, provenientes de léxicos (Barthes, 1990).

Barthes (1990) aponta que há dificuldade em nomear os significados da conotação. Há casos em que os significados são nomeados, como o da imagem analisada anteriormente em que o termo italianidade foi utilizado. Entretanto, em outros casos, a designação utilizada deve ser a dos vocábulos originais. A natureza semântica de uma palavra pode variar conforme os sentidos denotativo e conotativo. Para explicar sobre isso, Barthes (1990, p. 39) usa a palavra abundância e salienta que “como *sema* de conotação, “a abundância” não tem exatamente o mesmo conteúdo semântico que “a abundância” no sentido denotado”. A conotação situa os significados em comum. “Esse domínio comum dos significados de conotação é o da ideologia [...]” (Barthes, 1990, p.40).

Relacionados à ideologia geral estão significantes de conotação, que têm especificação em conformidade com a essência escolhida. Barthes (1990) os denomina de significantes conotadores, e o conjunto deles é denominado de retórica; assim, a retórica é a “face significativa da ideologia” (p.40). As retóricas se diferenciam conforme sua essência. A retórica da imagem tem sua especificidade ligada a imposições visuais. Essa retórica se constitui de amplo inventário, cujas imagens têm seu descobrimento na antiguidade (Barthes, 1990).

#### 3.3.3 A Morte do Autor

Barthes inicia o texto “A morte do Autor” com uma frase de um trecho de novela. Após isso, faz indagações sobre quem havia dito a frase e sugere, em forma de questionamento, a possibilidade de existirem vários autores para ela. Afirma ser impossível conhecer a autoria daquelas palavras, uma vez que a escrita destrói a voz e a gênese. Há na escrita algo de neutro, de perda de identidade, a iniciar por quem a escreveu (Barthes, 2004).

Sempre que um acontecimento é contado, com finalidade intransitiva, surge uma assincronia, pois declina a origem da voz, o autor morre e a escrita inicia. Esse fenômeno varia conforme a sociedade em que ocorre. O autor é um personagem oriundo da sociedade moderna, que ao final da Idade Média descobriu o prestígio do indivíduo. Na literatura, a relevância dada ao autor é fruto do positivismo e da ideologia capitalista. Ao tentar explicar a obra, o que predomina é o lado de quem a produziu, como se só a voz do autor a confidenciasse (Barthes, 2004).

Embora o predomínio do autor seja forte, há escritores que a muito o acometem. Barthes é um desses e se põe ao lado de escritores que defendem que a linguagem é que fala e não o autor. Acrescenta que “linguisticamente o autor é apenas o que escreve “tal’ como *eu* não é senão aquele que diz *eu*: a linguagem conhece um «sujeito», não uma «pessoa», e esse sujeito, vazio, fora da própria enunciação que o define, basta para fazer «suportar» a linguagem, quer dizer, para a esgotar” (Barthes, 2004, p.2).

Afastamento é o termo usado ao se referir à distância entre o autor e o texto. Ele, além de um fato histórico ou ato da escrita, é capaz de transformar o texto da modernidade. “O tempo, em primeiro lugar, já não é o mesmo” (Barthes, 2004, p.3). O autor, quando se acredita nele, é sempre concebido como o passado do seu próprio livro: o livro e o autor colocam-se a si próprios numa mesma linha, distribuída como um antes e um depois” (p.3). Já o nascimento do *scriptor* da modernidade ocorre simultaneamente com o texto, e o tempo de escrita do texto é aqui e agora (Barthes, 2004).

Um texto não é constituído de uma série de palavras cujo sentido é único (o do autor); ao contrário, ele tem dimensões múltiplas, onde se unem ou discordam escritas distintas que não são inéditas: “o texto é um conjunto de citações saldadas dos mil focos da cultura” (Barthes, 2004, p.4). Há uma espécie de dicionário em que palavras explicam outras palavras. A vida assemelha-se a um livro, cuja trama é composta de signos, reprodução perdida e recuada (Barthes, 2004).

Atribuir um autor para um texto é instituir esse texto de um instrumento de segurança, é atribuir um único significado, é tolher a escrita. Isso convém à crítica, pois alcançando o autor, o texto é explicado. Crítica e autor comungam do mesmo mundo. Deslindar é a ação que se espera na escrita da modernidade, e não decifrar. “A estrutura pode ser seguida, «apanhada» (como se diz de uma malha de meia que cai) em todas as suas fases e em todos os seus níveis, mas não há fundo (Barthes, 2004, p.5). O sentido da escrita é contínuo, mas volátil. Recusar o sentido único de um texto é libertar uma ação revolucionária (Barthes, 2004).

Barthes volta ao primeiro parágrafo do livro para responder à pergunta que havia feito, e afirma que a frase não foi dita por ninguém, mas a leitura é o lugar real da escrita. A escrita é um ser, cujo texto com suas escritas multifacetadas provem de diferentes culturas que dialogam entre si, ora parodiando

ora contestando; mas existe um espaço de comunhão dessa multiplicidade, ele é o leitor e não o autor (Barthes, 2004). “A unidade de um texto não está na sua origem, mas no seu destino, mas este destino já não pode ser pessoal[...]” (p.5). E termina afirmando que “para devolver à escrita o seu devir, é preciso inverter o seu mito: o nascimento do leitor tem de pagar-se com a morte do Autor” (Barthes, 2004, p.6).

### 3.4 Da Narrativa a teatralização

Goffman e Barthes oferecem um arcabouço teórico para análises de textos e de imagens com enfoque no gerenciamento de impressões. Quando usados concomitantemente, na contabilidade, podem colaborar para mostrar como as narrativas que compõem os relatos corporativos são usadas para a constituição de um espetáculo. Pois as narrativas são compostas não somente por palavras, mas por números e imagens (Beattie, 2014), e por espetáculos (Bal, 1997), que permite explicar cenas (Beattie et al., 2008) de uma organização. Sobre o espetáculo, Debord (2003, p. 15) assim discorre:

O espetáculo, compreendido na sua totalidade, é simultaneamente o resultado e o projeto do modo de produção existente. Ele não é um complemento ao mundo real, um adereço decorativo. É o coração da irrealidade da sociedade real. Sob todas as suas formas particulares de informação ou propaganda, publicidade ou consumo direto do entretenimento, o espetáculo constitui o modelo presente da vida socialmente dominante. Ele é a afirmação onipresente da escolha *já feita* na produção, e no seu colônario – o consumo. A forma e o conteúdo do espetáculo são a justificação total das condições e dos fins do sistema existente. O espetáculo é também a *presença permanente* desta justificação, enquanto ocupação principal do tempo vivido fora da produção moderna.

Partindo do pressuposto que narrativas contábeis são usadas em representações das organizações, como espetáculos, houve a necessidade de enquadramento teórico sobre a passagem do texto narrativo para a teatralização. É neste contexto que as ideias de Genette sobre transtextualidade se mostram oportunas.

Gérard Genette é um teórico da literatura francesa, cujas obras se segmentam em narratologia e transtextualidade (Davison, 2011b). Os trabalhos de Genette sobre a transtextualidade tem potencial para serem aplicados à contabilidade, especificamente as obras *Introduction à l'architexte* (1979), *Palimpsestes* (1982) e *Seuils* (1987) (Davison, 2011b). Em “Palimpsestes: a literatura de segunda mão”, Genette aborda sobre transtextualidade e destaca a hipertextualidade (Genette, 2010). Ao apresentar sua obra Genette explica que:

Um palimpsesto é um pergaminho cuja primeira inscrição foi raspada para se traçar outra, que não a esconde de fato, de modo que se pode lê-la por transparência, o antigo sob o novo. Assim, no sentido figurado, entenderemos por palimpsestos (mais literalmente: hipertextos) todas as obras derivadas de uma obra anterior, por transformação ou por imitação. Dessa

literatura de segunda mão, que se escreve através da leitura, o lugar e a ação no campo literário geralmente, e lamentavelmente, não são reconhecidos. (Genette, 2010, p.7)

Genette propõe que um texto pode ser reescrito, sem que se ofusque o texto que lhe deu origem. Acrescenta que o palimpsesto é um hipertexto, pois deriva de outras obras. Ele denomina de “hipertexto todo texto derivado de um texto anterior por transformação simples (diremos daqui para frente simplesmente transformação) ou por transformação indireta: diremos imitação” (Genette, 2010, p.22). O leitor torna-se escritor do novo texto. As abordagens desta obra são úteis para a adaptação de textos narrativos para a dramaturgia. Como os relatos corporativos são ricos em narrativas, estas podem ser adaptadas a uma teatralização, razão pela qual os conceitos de Genette são oportunos nesta investigação.

Um texto é transcendente, ele possui uma transtextualidade definida como “tudo que o coloca em relação, manifesta ou secreta, com outros textos” (Genette, 2010, p.13). A transtextualidade ao mesmo tempo que ultrapassa inclui diferentes tipos de relações transtextuais (Genette, 2010). O autor elenca cinco tipos de relações transtextuais: a intertextualidade (presença efetiva de um texto em outro); o paratexto (o que cerca o texto); a metatextualidade (comentário, um elo de um texto ao outro); a arquitekstualidade (é quase a “literariedade da literatura” (p.13); e a hipertextualidade (elo entre o hipertexto – texto B, e o texto que o antecede, hipotexto – texto A) (Genette, 2010).

Entre as práticas hipertextuais, a transformação séria, ou transposição, é a mais relevante (Genette, 2010). Há diferentes modos de transposição apontados por Genette, mas a transmodalização é a de interesse desta investigação. Por transmodalização entende-se “qualquer tipo de modificação feita no modo de representação característico do hipotexto” (Genette, 2010, p.119). Esse tipo de transformação pode ser intermodal e intramodal. No primeiro caso, há a mudança de um modo para outro, por exemplo, a passagem do texto narrativo para o dramático ou o inverso; no segundo caso, há a mudança no próprio modo narrativo ou no dramático (Genette, 2010).

À semelhança de Genette, Pavis explica que a adaptação é a transformação de uma obra, por exemplo, um romance em uma peça teatral (Pavis, 2008). Adaptar é transformar o hipotexto em um hipertexto, de modo que ele não perca a sua essência, mas apresente características novas se comparadas com o texto anterior. “Portanto, um romance, ou um poema, ou outra estrutura narrativa, é adaptada para o teatro, para o cinema ou para a televisão” (Oliveira, 2012, p.22). Pavis (2008, p.10) denomina isso de “semiótica de transferência”, pois os diálogos podem diferir dos originais, nas ações cênicas podem ser utilizados gestos, imagens, músicas. Há adaptação por meio de manobras textuais, como supressão de texto, redução de personagens, montagem e colagem de elementos que não pertencem ao texto original, entre outras (Pavis, 2008). A tradução é uma adaptação do texto original ao

novo contexto, um exemplo é a tradução de um texto estrangeiro adaptado a uma outra língua (Pavis, 2008).

A constituição de uma peça teatral se materializa em um texto a ser representado, o que significa dizer que o texto é o fio condutor das ações que irão ocorrer durante a peça. “O modo de enunciação do resumo de uma obra “representativa” (dramática ou narrativa) é sempre narrativo” (Genette, 2010, p.91), logo, as narrativas são fundamentais para uma peça teatral e podem ser adaptadas. Inclusive, um texto não dramático pode ser adaptado para o teatro (Oliveira, 2012).

Embora as obras de Genette possam ser utilizadas em contabilidade, percebe-se que o seu uso não é tão frequente. Alguns estudos podem ser destacados. Davison (2007) abordou Genette para analisar a relevância da capa apontada pela teoria literária. A mesma autora (Davison, 2008) apontou também que Genette está entre os pensadores do século XX, cujos estudos sobre os códigos retóricos da linguagem e da literatura se classificam como bem desenvolvidos. A abordagem sobre o paratexto (elementos que cercam o texto) de Genette se revela oportuna em análises dos aspectos físicos e visuais de relatos corporativos, como por exemplo, os relatórios anuais (Davison, 2011b). Em recente análise, Gomes (2015, p.86), à semelhança de Davison (2011b), identifica os elementos paratextuais apontados por Genette, tais como “formato físico, a capa, o nome do autor, o título, as epígrafes (citações, legendas e símbolos ou imagens visuais) e o prefácio (a mensagem do presidente)” nos relatórios e contas. Rentschler, Subramaniam e Martin (2019) usaram o conceito de paratexto de Genette em uma análise longitudinal de imagens e narrativas textuais de relatórios anuais do Conselho de Artes da Austrália. De forma sucinta, Davison (2014, 2015) destaca Genette no rol de teóricos que examinaram a retórica dos signos visuais usando conceitos da linguística.

#### 3.4.1 Espaço cênico, ato e cena

Embora existam muitos conceitos relacionados com a dramaturgia, foram selecionados nesta investigação três conceitos extraídos de Pavis (2008): o ato, a cena e o espaço para as análises propostas. Esses conceitos permitem a subdivisão realizada nos textos adaptados.

O ato é a “divisão externa da peça em partes de importância sensivelmente igual em função do tempo e do desenrolar da ação” (Pavis, 2008, p.28). São as partes que dividem uma peça de teatro, é costume que os atos sejam delimitados por intervalos breves na passagem de um para o outro (Rabaça & Barbosa, 2001).

A mudança de um ato para outro ocorre por meio de cortes que podem ser temporais e narratológicos (Pavis, 2008). Quanto aos cortes temporais, Pavis (2008, p.29) acrescenta que o “ato se define como uma unidade temporal e narrativa, mais em função de seus limites do que por seus conteúdos: ele se conclui quando há uma saída de todas as personagens ou quando há uma mudança notável na continuidade espaço-temporal, sendo a fábula cortada então em grandes momentos”.

O número de atos de uma peça teatral pode variar de três a cinco, sendo o pressuposto fundamental a progressão contínua que clarifica a ação até o desfecho necessário (Pavis, 2008). “Os cortes não afetam a qualidade e a unidade da ação; eles apenas ritmam a progressão e harmonizam a forma e o conteúdo dos atos: para a norma clássica, estes devem ser equilibrados, formar um conjunto autônomo e brilhar” (Pavis, 2008, p.29). Quando uma ação se torna longa, ou perde a qualidade da harmonia contínua, o esquema de atos se torna ultrapassado; em textos desse tipo o que há são quadros sequenciados (Pavis, 2008).

O sentido da terminologia “cena” tem se expandido ao longo da história, um deles se volta para o segmento temporal no ato (Pavis, 2008). Para Rabaça e Barbosa (2001, p.120), a cena “é a subdivisão de um ato teatral; unidade de ação de uma peça. Caracteriza-se geralmente pelo mesmo cenário e personagens. Neste sentido, a duração da cena é determinada pela entrada ou saída de um ou mais personagens”.

“A noção de espaço, cuja fortuna na teoria teatral tanto quanto nas ciências humanas é hoje prodigiosa, é usada para aspectos muito diversos do texto e da representação. Separar e definir cada um desses é uma empreitada tão vã quanto desesperada. Não obstante, dedicar-nos-emos a ela na esperança de uma clarificação” (Pavis, 2008, p. 132).

O espaço dramático ou dramatúrgico é o espaço que dá voz ao texto, ele é abstrato, construído pelo leitor ou espectador em sua imaginação (Pavis, 2008). O espaço cênico é onde os atores se apresentam, pode ser o palco em sua literalidade ou no meio do público. O espaço teatral é o espaço arquitetônico, onde ficam: a plateia durante a representação e nos intervalos, os atores durante a representação (Pavis, 2008). O espaço lúdico ou gestual é idealizado pelo ator, com sua presença, movimentação, interação com o grupo. O espaço textual é “considerado em sua materialidade gráfica, fônica ou retórica; o espaço da “partitura” onde são consignadas réplicas e didascálias” (Pavis, 2008, p. 133). E o espaço interior “é o espaço cênico enquanto tentativa de representação de uma fantasia, de um sonho, de uma visão do dramaturgo ou de uma personagem[...]” (Pavis, 2008, p.133).

### 3.4.2 Dramatização organizacional

A dramaturgia se enquadra na pesquisa qualitativa e tem experimentado um aumento, devido os contributos de Goffman sobre performances sociais (Corrigan, 2018). Estudos têm demonstrado o potencial da dramaturgia em pesquisas contábeis. Corrigan (2018) apresenta o orçamento como um discurso teatral; utilizando conceitos da metáfora teatral de Goffman, o orçamento é “teorizado como visual e teatral” (p.12). Mueller (2018) usa a dramaturgia e explica que a realidade além de socialmente construída usa de performances para isso. Portanto, há o uso de interações e performance estratégica nas organizações. O discurso sobre sustentabilidade foi usado de forma análoga à região de fachada de um palco por Cho, Laine, Roberts e Rodrigue (2018). Na região de fachada (relatório de sustentabilidade), as organizações materializam uma performance de responsabilidade ambiental, embora de maneira genérica e pouco informativa, com o intuito de gerenciamento de impressões dos *stakeholders* (Cho et al., 2018). Enquanto que na região dos bastidores, as preocupações ambientais são colocadas de lado (Cho et al., 2018). O relatório social e ambiental privado é composto por cenários pictóricos, como em um teatro de modo a gerenciar as impressões sobre as informações disponibilizadas (Solomon et al., 2013). Igualmente, investidores e investidas durante reuniões privadas adotam um comportamento teatral para gerenciar as impressões sobre o duplo mito de responsabilidade social e ambiental (Solomon et al., 2013). Histórias contadas em relatórios de um reformatório para mulheres assumiram natureza teatral (Evans & Pierpoint, 2015). Eventos corporativos, como as assembleias gerais anuais, são teatrais, pois os membros de uma organização desempenham papéis, de acordo com o roteiro proposto pela organização, mostrando ao público (*stakeholders*) um desempenho que impressiona (Biehl-Missal, 2011).

### 3.4.3 Goffman e Barthes em contabilidade

O trabalho de Goffman concentra-se sobretudo no gerenciamento de impressões quando um indivíduo se apresenta a outro, mas também é oportuno para instituições corporativas (Evans & Pierpoint, 2015). Pesquisas em contabilidade têm aplicado as duas percepções à representação do “eu” indivíduo (Jeacle, 2008; Pentland & Carlile, 1996; Sharma & Grant, 2011) e do “eu” organização (Cho & Roberts, 2010; Jeacle, 2008; White & Hanson, 2002).

Conceitos como *frontstage e backstage*, ou região de frente do palco e dos bastidores, explicam a atuação de auditores fiscais e de contribuintes (Pentland & Carlile, 1996). Aplicados aos relatos corporativos mostram como estes servem de pano de fundo para a divulgação de práticas tidas como



corretas, enquanto práticas incorretas são mantidas nos bastidores (Cho & Roberts, 2010; White & Hanson, 2002; Solomon et al., 2013), ou seja, não são divulgadas. Essa postura é adotada por empresas que atuam em atividades de impacto no meio ambiente, para legitimar suas ações (Cho & Roberts, 2010; White & Hanson, 2002); para isso enfatizam sua performance positiva (Duarte, 2011; Solomon et al. 2013), é como se houvesse a manutenção de duplo mito com preocupações socioambientais (Solomon et al., 2013). Ao mesmo tempo em que divulgam práticas politicamente corretas em seus relatórios anuais, empresas agem por trás instigando políticos e doando recursos financeiros para que liberem a extração de petróleo e gás em áreas de preservação (Cho et al., 2018). As informações sobre práticas políticas são conservadas nos bastidores (Cho et al., 2018).

No mercado de capitais, esforços são empreendidos nos bastidores para a preparação de reuniões corporativas (Ahblom & Christner, 2018). O público é entendido como o mercado para o qual as informações financeiras serão apresentadas. O conhecimento prévio do mercado permite que nos bastidores sejam formuladas respostas antecipadas a possíveis questionamentos que possam surgir na região de frente, ou seja, nas reuniões; palavras-chave são selecionadas para serem usadas para direcionar a percepção do público-alvo (Ahblom & Christner, 2018). Outra ação dos bastidores é a seleção dos públicos de investidores aos quais os números são apresentados (Ahblom & Christner, 2018).

Na indústria de petróleo, a dissimulação quanto ao trabalho sujo é encontrada, mas prefere-se não discutir sobre questões ambientais graves na região de frente (Solomon et al., 2013). Nos bastidores, são encontradas diversas situações divergentes das narradas na região de frente, por exemplo: poluição do ar (White & Hanson, 2002; Duarte, 2011), que acarreta problemas respiratórios em populações vizinhas a empresas mineradoras (Duarte, 2011); problemas sociais, como gravidez na adolescência, prostituição de menores e uso de drogas, ocorridos após o aumento da população masculina recrutada para o trabalho em mineradoras (Duarte, 2011); mau cheiro ocasionado por atividades empresariais (White & Hanson, 2002). As empresas enfatizam aspectos positivos e muitas vezes ocultam aspectos negativos. Mostra-se e oculta-se o que se deseja, causando no público menos atento a impressão almejada. Intencionalmente, as empresas usam relatos corporativos para divulgações direcionadas, levando à percepção dos *stakeholders* para o rumo que se deseja. Entretanto, narrativas divergentes, como a da comunidade, podem sinalizar a ocultação de desempenho negativo de uma empresa (Duarte, 2011). Elas estão em uma região diferente daquela em que ocorre a performance, ou do lado de fora (Duarte, 2011).

Ao utilizar conceitos de Goffman, Cho e Roberts (2010) explicam que a empresa atua como ator principal e gerencia o seu desempenho fraco controlando a percepção dos *stakeholders*. Empresas de determinados ramos de atividade buscam impressionar; para isso alinham sua identidade com o posicionamento dos *stakeholders* e sempre que se associam a novas partes interessadas há uma alteração nos sinais emitidos (Lamertz & Martens, 2011). Há empresas que adotam práticas defensivas de divulgação de forma proativa, ao relatar más notícias e ações para contornar a situação (White & Hanson, 2002). Ao revelar más notícias, o artista pode se recuperar de um desastre (White & Hanson, 2002). Sabendo disto, as empresas por meio de suas equipes de funcionários (atores) podem utilizar de seus relatos corporativos para divulgarem más notícias e soluções para elas, se defendendo de um possível desequilíbrio. Atores institucionais (por exemplo, auditores) influenciam o conteúdo retórico de imagens de empresas em prospectos de oferta pública inicial (IPO) apresentados a futuros investidores (Lamertz & Martins, 2011). O gerenciamento de impressões, nesses casos, é apontado como um esforço em equipe (Lamertz & Martens, 2011). O conceito de artista é empregado por Svetlova (2012) aos analistas financeiros de bancos alemães e suíços em momento de crise. O autor explica que, na região de frente, os artistas (analistas financeiros) utilizam a estratégia de divulgar previsão justificada e inequívoca que atenda a expectativa do público. Abordam a crise como uma situação de risco e excluem cenário alternativos, mesmo conscientes de incertezas e sinais de alertas sobre a crise. Já nos bastidores, as incertezas são apresentadas (Svetlova, 2012). Para Duarte (2011), os artistas de uma corporação controlam a percepção do seu público quanto as performances corporativas, mantendo segredos estratégicos.

O conceito de equipe é empregado para a atuação de membros do conselho de administração na performance frente a diversos públicos, de modo a convencê-los (Christensen & Westenholtz, 1999). A identidade organizacional pode ser moldada por uma equipe de profissionais (Lamertz & Martens, 2011). A interação social entre membros de uma equipe de funcionários de uma empresa de moda e o suporte de palco de instrumentos contábeis auxiliam o controle das performances e sustenta a impressão da equipe (Jeacle & Carter, 2012). Auditores internos de empresas de Quebec foram pesquisados por Roussy e Rodrigue (2018), que evidenciam que auditores e gerentes atuam como uma equipe, enquanto que o Comitê de auditoria como uma audiência.

Líderes de empresas usam a narrativa e/ou a arte de contar história (*storytelling*) como poderoso dispositivo persuasivo para gerenciar impressões sobre a performance do líder e o seu carisma (Sharma & Grant, 2011). O desempenho dos líderes é explicado usando os conceitos de Goffman sobre o gerenciamento de palco, regiões de performance de frente e dos bastidores (Sharma & Grant, 2011). A

metáfora do teatro se relaciona fortemente com a narrativa (Corrigan & Beaubien, 2013). A dramaturgia de Goffman é aplicada em pesquisas contemporâneas voltadas para divulgações corporativas via internet (Corrigan & Beaubien, 2013). A “dramaturgia permite a recuperação robusta de histórias organizacionais complexas fornecendo *insights* sobre como e por que o comportamento individual se desenrola nas organizações” (Corrigan & Beaubien, 2013, p.308). As empresas quando narram suas histórias atuam como contador de histórias e os diversos *stakeholders* como ouvintes.

Corrigan (2018) aponta que o discurso contábil é teatral e ao analisar o orçamento de um município Canadense afirma que ele é dramático. Apresenta as análises em quatro atos, como ocorre em uma peça teatral (Corrigan, 2018). Na visão do discurso contábil como teatral, os conceitos de Goffman permitem perceber que o orçamento envolve o uso de imagens, que é socialmente construído, cuja a realidade é contestada e está em permanente mudança, e sua formação é dependente de como os atores cumprem sua autoridade contábil (Corrigan, 2018).

Mueller (2018, p.27), recorrendo a Goffman, explica que “a realidade não é apenas socialmente construída, mas construída em e através de performances”. A idealização é colocada em primeiro lugar pelos estrategistas, de modo que suas performances incluem princípios e padrões culturais valorados, enquanto deixam para os bastidores questões polêmicas como política, ganância e interesse próprio (Mueller, 2018).

Ao analisar a auditoria, Pentland e Carlile (1996) afirmam que ela é “jogo de expressão”, conceito Goffmaniano. Destacam que os auditores no exercício de sua profissão atuam na frente do público como profissionais justos e competentes, e os cidadãos mantêm a frente de honestidade. Uma pesquisa realizada com auditores internos de empresas no Quebec, identificou conceitos e práticas de gerenciamento de impressões explicadas por Goffman (1959), tais como: equipe, lealdade, idealização, exemplificação, desculpas, circunspeção, polidez, dissociação, dissimulação, entre outros (Roussy & Rodrigue, 2018). Ficou evidente que a forma como os trabalhos são conduzidos desvirtua a real função da auditoria interna e seu papel na governança das empresas (Roussy & Rodrigue, 2018).

A obra de Goffman *Stigma: Notes on the management of spoiled identity*, publicada em 1963 tem sido utilizada com pouca frequência em contabilidade (Walker, 2008). O conceito de estigma foi aplicado a investigação histórica e mostra como a contabilidade contribui para a criação e manutenção da “identidade” estigmatizada (Walker, 2008). Registros em livros contábeis evidenciam categorias de indivíduos em situação de pobreza, da Inglaterra e do País de Gales, do período de 1836 a 1867, que influenciaram alterações normativas na Lei de Pobreza de 1834, dos referidos países (Walker, 2008). A contabilidade se envolveu no controle social, pois monitorou e confirmou o desvio da normalidade social

e identificou a diversidade (Walker, 2008). Os conceitos Goffmanianos divulgação e ocultação são, segundo Walker (2008), fundamentais na gestão do estigma.

As narrativas dos relatórios anuais, do período de 1801 a 1914, do Asilo Madeleine de Edimburgo, um refúgio para mulheres estigmatizadas tidas como caídas, foram objeto de pesquisa por Evans e Pierpoint (2015). Os diretores da instituição utilizavam do gerenciamento de impressões nas narrativas, de modo a atender às normas e expectativas sociais e culturais, no que tange ao enquadramento das mulheres antes estigmatizadas, que moravam no asilo (Evans & Pierpoint, 2015). Além disso, usavam os relatórios anuais para a promoção da instituição, angariação de fundos, responsabilização, defesa de ações e resultados (Evans & Pierpoint, 2015). As narrativas e retóricas usadas nos relatórios exploravam temas da cultura popular, da religião, de ética humanitária e, de forma especial, narrativas da literatura sentimental (Evans & Pierpoint, 2015).

A lente de Goffman sobre estigma e gerenciamento de impressões possibilitam a construção de uma identidade mais positiva para o contador, impulsionando a promoção da identidade da organização (Jeacle, 2008). O estigma tem sido aplicado não só aos indivíduos, mas também às organizações, porque as organizações podem ser desqualificadas frente à aceitação social (Roulet, 2015). Valores e comportamentos conflitantes entre uma categoria organizacional e os *stakeholders* precedem o estigma organizacional (Roulet, 2015). A análise de estratégias retóricas permite compreender conflitos institucionais e estigma organizacional (Roulet, 2015). Artigos editoriais e de opinião de jornais dos EUA foram analisados a fim de verificar a rotulagem negativa do setor financeiro no período de crise (2007-2011). Técnicas retóricas distintas foram usadas por Roulet (2015) para apontar valores e comportamentos estigmatizantes, por exemplo: diferentes denominações dos banqueiros; metáforas, comparações e imagens; envolvimento do leitor na linha de raciocínio do escritor; e o despertar de emoções fortes no leitor.

Os conceitos de performance e de estereótipo são usados para explicar a atuação de contadores que migram para outro país (Thomson & Jones, 2016). Contadores que se assemelhem com a identidade do homem branco de herança britânica são aceitos em posição elitizada; há o uso de metonímia para identificar o contador ideal como o canadense; expressões de gênero e raciais são encontradas; a língua (domínio do inglês apropriado - britânico), estas são características do contador para atuar no Canadá (Thomson & Jones, 2016). Os contadores imigrantes (atores) para serem bem vistos no Canadá incorporam as características do estereótipo canadense, de modo a convencerem o público que os espera (Thomson & Jones, 2016). Embora haja um discurso de diversidade na profissão, ficou claro que

contadores não-brancos, não masculinos e não ocidentais, têm mais dificuldades para serem aceitos como profissionais no Canadá (Thomson & Jones, 2016).

As imagens, assim como as narrativas, têm forte poder no gerenciamento de impressões, pelo que as obras Barthes acrescentam e colaboram teórica e metodologicamente para as análises empíricas de capítulos posteriores. O trabalho de Barthes foi pouco utilizado em contabilidade (Davison, 2011a). Sua influência para a contabilidade não é um adorno intelectual, mas uma contribuição para reflexões sobre os elementos de comunicação (Davison, 2011a). Tanto a contabilidade como o trabalho de Barthes têm a comunicação como central, por isso surpreende o fato de o autor não ser tão explorado na pesquisa de contabilidade (Davison, 2011a). Malsch e Gendron (2009) referem-se ao trabalho de Barthes como sendo um método ao invés de doutrina.

Há duas fases que caracterizam as obras de Barthes: estruturalista e pós-estruturalista (Davison, 2011a). Davison (2011a) afirma que pesquisas que adotaram a análise de discurso usaram obras da fase estrutural (ver Walton, 1993; Cooper, 1992, 1995; Cooper e Puxty, 1996; Llewlynn & Milne, 2007; Walter-York, 1996). Já as com uma perspectiva visual, adotaram obras pós estruturalistas e estruturalistas (por exemplo, Davison, 2002, 2007, 2008, 2009, 2011a; Graves et al., 1996; McGoun et al., 2007; Picard, Durocher, & Gendron, 2014; Preston et al., 1996; Quattrone, 2004, 2009). Além disso, a abordagem qualitativa predomina no âmbito de tais pesquisas.

O quadro 1 mostra obras (livros, ensaios, artigos) de Barthes que foram usadas em pesquisas de contabilidade. Fica evidente que o autor já faz parte do corpo de pesquisas em contabilidade, entretanto, existe um campo fecundo a ser explorado (Davison, 2011a).

**Quadro 1 - Obras de Roland Barthes referenciadas em pesquisas de Contabilidade**

Obras	Pesquisas
<i>Mythologies</i>	Cooper (1992, 1995, 2013); Davison (2007, 2011a, 2011b); Gendron (2018); Graves et al. (1996); Hamilton e Ó hÓgartaigh (2009); Hoffmann e Zuelch (2014); Malsch e Gendron (2009); Tinker(1988); Walton (1993)
<i>Le message publicitaire</i>	Picard et al. (2014)
<i>Littérature et discontinu in Essais critiques</i>	Davison (2007)
<i>Eléments de sémiologie</i>	Amernic e Craig (2000); Arrington e Francis (1993); Davison (2007, 2011a, 2011b)
<i>Le degré zéro de l'écriture</i>	Cooper (2013); Davison (2007, 2011a, 2011b)
<i>Le plaisir du texte</i>	Davison (2007, 2008, 2011a, 2011b, 2015); Graves et al. (1996)
<i>La chambre Claire</i>	Amernic e Craig (2000); Beattie (2014); Davison (2007, 2009, 2011a, 2015); Davison e Warren (2009); McGoun et al., (2007); Warren (2005)
<i>Le message photographique</i>	Davison (2007, 2008, 2011a, 2015); McGoun et al.(2007), Bettner e Coyne (2007); Picard et al.(2014)

Obras	Pesquisas
<i>Droit dans les yeux</i>	Davison (2009, 2008, 2011a)
<i>Rhétorique de l'image</i>	Ahn e Jacobs (2018); Baldvinsdottir et al. (2009); Davison (2007, 2008, 2009, 2011a, 2013, 2015); Graves et al. (1996); Picard et al. (2014); Samkin (2010)
<i>La mort de l'auteur</i>	Davison (2007, 2008, 2009, 2011a, 2015); Llewellyn e Milne (2007); Noël, Ayayi e Blum (2010); Salterio (2012)
<i>L'Aventure sémiologique</i>	Davison (2008); Picard et al. (2014)
<i>Essais critiques</i>	Davison (2011a)
<i>Introduction à l'analyse structurale des récits</i>	Davison (2011a; 2011b); Smith e Jacobs (2011)
<i>De la science à la littérature</i>	Davison (2011a)
<i>Système de la mode</i>	Davison (2011a; 2011b)
<i>L'Antithèse I: le supplément</i>	Davison (2002, 2011a)
<i>L'empire des signes,</i>	Davison (2011a, 2011b);
<i>Sade/Fourier/Loyola</i>	Davison (2011a); Quattrone (2004; 2009)
<i>Réponses</i>	Davison (2011a)
<i>De l'oeuvre au texte</i>	Davison (2011a, 2015)
<i>S/Z</i>	Ahn e Jacobs (2018); Cooper (1992); Cooper e Puxty (1996); Davison (2011a, 2011b); Graves et al. (1996); Macintosh e Baker (2002); Walters-York (1996)
<i>Roland Barthes par Roland Barthes</i>	Davison (2011a, 2011b);
<i>From work to text</i>	Davison (2011a); Graves et al. (1996);
<i>The third meaning</i>	Davison (2011a);
<i>Fragments d'un discours amoureux</i>	Davison (2011a)
<i>The discourse of history</i>	Davison (2011a)
<i>Le troisième sens</i>	Davison (2008, 2011a, 2015)
<i>Le bruissement de la langue</i>	Davison (2008, 2011a)
<i>The rustle of language</i>	Davison (2011a)
<i>La Rochefoucauld: 'Réflexions ou Sentences et Maximes</i>	Davison (2002)
<i>Image, Music, Text</i>	Davison (2015); Davison Warren (2009)
<i>L'ancienne rhétorique</i>	Busco e Quattrone (2018)

Fonte: elaborado pela autora

A aplicação dos trabalhos de Barthes em pesquisas contábeis é sucinta e dispersa, agregando valor a análise do discurso de narrativas contábeis e imagens visuais em relatos corporativos anuais,

havendo poucos trabalhos com uma profundidade maior (Davison, 2011a). O quadro 1 exemplifica pesquisas que fazem uso do trabalho de Barthes em suas referências, e ratifica a afirmação de que há um campo profícuo para o desenvolvimento de outras pesquisas com a lente de análise do autor.

As obras de Barthes possuem diferentes conceitos que podem ser aplicados a pesquisas contábeis: denotação e conotação têm sido usado como lente de análises de textos e imagens (ver Baldvinsdottir et al. 2009; Davison, 2011a; Picard et al., 2014; Preston et al. 1996); significado e significante (ver Malsch & Gendron, 2009; Preston et al., 1996); signo e mito foram usados para analisar a percepção de profissionais de finanças sobre as demonstrações financeiras auditadas (ver Malsch & Gendron, 2009); *studium* e o *punctum* para análises de fotografias (ver Davison, 2007; Warren, 2005); a antítese para imagens e texto (ver Davison, 2002).

Conceitos semióticos como denotação, conotação, mensagem linguística e mensagem global contidos nas obras de Barthes foram usados para analisar imagens e textos de folhetos promocionais de um órgão de certificação de contadores no Canadá (Picard et al., 2014). Modificações culturais podem ser percebidas na série longitudinal de folhetos analisados (Picard et al., 2014). Textos e imagens interagem de modo a projetarem a modificação do perfil tradicional do contador para moldes mais comerciais, tendo as estratégias de *marketing* sido fundamentais (Picard et al., 2014).

Com abordagens de obras de Barthes sobre o mito e seus significante, significado e signo, Cooper (2013) tece comentários sobre a contabilidade como mito. A contabilidade possui mitos que aparecem como discursos ingênuos, com intenções aparentes, entretanto naturalizadas (Cooper, 2013). Portanto, a comunicação contábil é uma prática social que pode influenciar e é influenciada pelo contexto, dependendo das intenções subjacentes. Davison (2011a) usou conceitos de Barthes para analisar capas de relatórios anuais de uma empresa de auditoria.

A Retórica da Imagem de Barthes, em conjunto com Giddens, foi usada para investigar a imagem do contador, projetada no discurso de anúncios de *software* de contabilidade (Baldvinsdottir et al. 2009). A imagem do contador sofreu modificações nas quatro décadas analisadas: a composição do anúncio da década de 1970 mostra a imagem de um homem com problemas para resolver, sendo complementada com texto. A tecnologia é exaltada como solução em detrimento do homem obsoleto que tem a responsabilidade profissional e ética em solucionar os problemas. O anúncio da década seguinte faz uso da metáfora do jogo de xadrez para mostrar que os negócios se assemelham com um jogo competitivo, que é necessário um bom *software* para decisões acertadas, e o contador é projetado como racional e inteligente. Já na década de 1990, o anúncio apela para a imagem de um contador empresário direcionado para a ação; a imagem sinaliza que o contador deve ver os negócios em outra

perspectiva, a global. Por fim, o anúncio da década de 2000 traz a imagem de uma cenoura, metaforicamente utilizada no âmbito da literatura de negócios e estratégias para sinalizar recompensas: ao implantar o sistema ABC haverá recompensa e o contador inteligente que o adotar terá menos esforços em seu trabalho e mais prazer (Baldvinsdottir et al. 2009).

Obras de Barthes conjugadas com outros autores, serviram para identificar formas de repetição inseridas em relatos corporativos (Davison, 2008). A repetição pode ser encontrada em palavras e imagens (Davison, 2008). “As palavras e imagens discricionárias são frequentemente os sinais mais ricos no relatório anual” (p.820). Uma série de interpretações podem surgir ao analisar os significados de repetições em um texto como, por exemplo, a igualdade e diferença, ritual, confiança, diferenciação, outros (Davison, 2008).

Conceitos como *studium*, *punctum*, *espectator*, *operador* e *o espectro* contidos na obra *A Câmara Clara: Nota sobre a Fotografia* foram usados por Davison (2007) como lente de análise de capas de relatórios de uma organização não governamental (ONG). Essa obra de Barthes contempla os diversos conceitos relacionados com a fotografia; oferece um modelo global cuja estrutura e flexibilidade se encaixa em análises diversas (inclusive as fotografias analisadas por Davison geram a percepção sobre aspectos racionais e sentimentais); e enfatiza a atitude interpretativa do espectador (Davison, 2007). É comum que as ONG's recorram a imagens visuais como meio de comunicação (e *accountability*) em seus relatórios anuais (Davison, 2007). Além da prestação de contas relacionada a aspectos financeiros e seus resultados, a ONG enfatiza aspectos intangíveis como responsabilidade, colaboração, diferenciação, viabilidade econômica, sustentabilidade, direitos sociais (como saúde e educação), direito a vida e segurança, igualdade de gênero e diversidade.

Barthes foi usado em um estudo histórico sobre o sistema de contabilidade e prestação de contas da Companhia de Jesus (constituída pelos jesuítas), o estudo mostra o controle e coordenação desta, mediante as Casas Jesuítas (Quattrone, 2004). Tal controle se dava por meio da adoção de livros que inventariavam o que tinha sido planejado, por exemplo, a contabilidade para os pecados, a contabilidade para a alma e contabilidade para o colégio. Esse sistema tinha como objetivo a prestação de contas para a ordem hierárquica superior. Uma análise puramente econômica desses documentos tornaria invisível diferentes atividades da Ordem Jesuíta (Quattrone, 2004).

A antítese é uma figura retórica apontada no trabalho de Barthes, e serviu como lente de análise de textos e imagens que compõe o relatório anual de uma empresa (ver Davison, 2002). O uso da antítese enquadrava a percepção do leitor sobre os negócios da empresa, no que tange ao atual e o antigo, continuidade e modificações, negócios em continentes distintos (Davison, 2002).



Ao usar uma imagem em um relatório corporativo, a empresa tem uma intencionalidade em sua conotação, entretanto o significado conotativo de uma imagem pode variar segundo o leitor, conseqüentemente a interpretação da mensagem pode ser diferente da pretendida pela empresa (Preston et al., 1996). Nesse caso, a legenda que acompanha a imagem auxilia no direcionamento da mensagem transmitida. A interpretação diferente da intenção da empresa foi notada por Preston et al. (1996), ao analisar o comentário de uma instituição sobre a imagem de um lutador de sumô que compôs o relatório anual da Pepsico; a ideia era transmitir sinais de força da marca, entretanto essa não foi a interpretação dada pela instituição que comentou sobre a imagem (Preston et al., 1996).

### 3.5 Em resumo

Neste capítulo foi mostrado que o gerenciamento de impressões se baseia na busca do indivíduo por uma percepção favorável sobre si, quando se apresenta a outros indivíduos (Hooghiemstra, 2000). Esse conceito se estende para as organizações, uma vez que é possível que elas busquem influenciar a percepção dos seus públicos-alvos (Elsbach et al., 1998). Em situações de ameaça à identidade organizacional, verifica-se a adoção do gerenciamento de impressões como mecanismo de reparação da identidade (Aerts, 2005) e da legitimidade.

Em ambientes onde a legitimidade organizacional esteja suscetível a abalos há a tendência ao recurso de práticas de gerenciamento de impressões nos relatos corporativos. Pesquisas têm demonstrado que é comum tais práticas no relatório anual (Clatworthy & Jones, 2006). Em divulgações voluntárias como os relatórios ambientais (Boiral, 2016), de sustentabilidade (Talbot & Boiral, 2015), canais interativos da *web* (Faria, 2018), entre outros, são apontadas também práticas de gerenciamento de impressões. Geralmente, busca-se com isso o alinhamento das práticas da empresa com os valores e regras sociais e a conseqüente reparação da legitimidade (Matejek & Gössling, 2014). O gerenciamento de impressões pode levar ao alcance da legitimidade abalada, mas pode também projetar uma imagem que difere da realidade da organização.

Há diferentes técnicas de gerenciamento de impressões utilizadas em relatórios corporativos (ver Cooper & Slack, 2015; Merkl-Davies & Brennan, 2007; Yang & Liu, 2017). Conforme a impressão que se deseja causar, há a escolha da(s) técnica(s) apropriada(s). Geralmente encontra-se o uso conjunto de diferentes técnicas de gerenciamento de impressões nos relatos corporativos (Brennan et al., 2009). Formas visuais, narrativas e quantitativas estão sujeitas a essas técnicas. A ideia é gerar uma percepção positiva e influenciar o público.

O uso das técnicas de gerenciamento de impressões é também frequentemente encontrado na propaganda política (Katz, 2016). Imagens, biografias de candidatos, princípios e valores de uma sociedade (Katz, 2016) são enfatizados para propagação política. A disseminação desse tipo de propaganda pode ocorrer pelo rádio, jornal, folhetos (Domenach, 1976), pela televisão (Albuquerque, 2004), por revistas (Lima & Souza, 2017), pela internet (Chagas, 2018), entre outros meios, inclusive é possível que elas veiculem em divulgações corporativas.

Goffman contribui expressivamente para o entendimento sobre o gerenciamento de impressões. Em *A Representação do Eu na Vida Cotidiana*, o autor explica o comportamento de um indivíduo quando está na presença de outra pessoa. A metáfora do teatro é usada na obra para explanar sobre o comportamento de um indivíduo e de sua equipe em uma representação. Entender sobre as regiões relacionadas com a representação é relevante para compreender o comportamento dos indivíduos ligados a ela, como as regiões de fachada e dos bastidores. Para os que atuam em uma representação há a atribuição de papéis, mas podem existir papéis discrepantes, que diferem da aparência que propagam. Podem surgir rupturas em uma representação e para evitá-las a manipulação das impressões é utilizada. Há diferentes meios de manipulação das impressões entre eles a ocultação, justificativa, desculpa, controle do rosto e da voz, dissimulação, camuflagem, ênfase, o uso de cores, entre outros (Goffman, 1985).

Outra obra de Goffman que aborda aspectos do gerenciamento de impressões é *Estigma: Notas sobre a Manipulação da Identidade Deteriorada*. Nessa obra o foco é o indivíduo, cujas características não coincidem com o estereótipo traçado pela sociedade. Por causa do atributo que o diferencia, o indivíduo é capaz de usar meios para manipular as impressões sobre si, quando interage com os supostamente normais. Para isso usa técnicas de manipulação da informação sobre a sua pessoa, tais como: ocultação, uso de símbolos desidentificadores, encobrimento, confissão, simulação, revelação voluntária (Goffman, 1980).

Foi mostrado neste capítulo que Barthes em *A Câmara Clara: Nota Sobre a Fotografia* oferece um arcabouço de análise de fotografias. Entre os conceitos apresentados, o de *spectator* se assemelha com os usuários dos relatos corporativos, pois são eles que suportam as imagens fotográficas presentes em tais relatos. O *spectator* é quem suporta a fotografia, qualquer que seja o meio que a propaga (Barthes, 2012). O conhecimento e a cultura do *spectator* permite-lhe participar melhor de certas fotografias, ou do *studium* que elas possuem (Goffman, 1980). Há aspectos de uma fotografia que independem da cultura de quem a vê, são pontos que pungem, que ferem e chamam a atenção do *spectator*, isso é o *punctum* (Goffman, 1980). Outros conceitos inerentes à fotografia são explorados por

Barthes e podem ser aplicados a análises de imagens fotográficas em diferentes meios de divulgações corporativas.

Em *A Retórica da Imagem*, Barthes analisa as mensagens linguística, denotativa e conotativa de uma imagem publicitária. A mensagem linguística é extraída da legenda e etiquetas que acompanham a cena; a mensagem denotativa é icônica, uma representação da realidade, ou denotação; e a mensagem simbólica ou conotativa, precede a mensagem literal e compõe um sistema, cujos signos advêm de códigos culturais (Barthes, 1990). A imagem analisada por Barthes se assemelha às imagens usadas em relatórios anuais (Davison, 2011a). Portanto, as imagens de comunicações corporativas podem ser analisadas por meio da estrutura proposta por Barthes (1990) em *A Retórica da Imagem*.

Na obra *A Morte do Autor*, Barthes enfatiza a relevância do leitor de um texto: para ele a linguagem é que fala e não o autor. Um texto não tem um sentido único, pois a escrita é multifacetada e provém de culturas distintas que dialogam (Barthes, 2004). Para Barthes (2004), o nascimento do leitor deve pagar-se com a morte do autor. Essa obra é oportuna para contextualizar a leitura e a atribuição de sentido aos textos contábeis, pois embora os preparadores de tais textos tenham intenções ao escrevê-los, a interpretação das mensagens que os compõem recai sobre os usuários das informações (Davison, 2011a).

Um texto não dramaturgico pode ser adaptado à dramaturgia, logo os textos contábeis podem ser vistos e adaptados para uma representação teatral da organização. Aliás, essa parece ser a ideia de muitas organizações: apresentar diferentes espetáculos em palcos (relatos corporativos) distintos e para públicos distintos. Genette, em *Palimpsestos*, oferece uma abordagem teórica que corrobora com a ideia de transformação de textos para a dramaturgia. Os conceitos sobre ato, cena e espaços apresentados por Pavis e usados nesse capítulo permitem adaptá-los aos estudos em contabilidade, especificamente em comunicações contábeis que compõem relatos corporativos.

Foi evidenciada também a utilização das obras de Goffman e Barthes em pesquisas contábeis. A dramaturgia de Goffman tem sido usada em pesquisas contábeis, tanto para o eu indivíduo (Jeacle, 2008), quanto para o eu organizacional (Cho & Roberts, 2010). Ela permite que histórias de uma instituição sejam recuperadas, fornecendo meios para compreender determinados comportamentos (Corrigan & Beaubien, 2013). Inclusive, é apontado que o discurso contábil orçamentário é teatral (Corrigan, 2018). O uso da obra estigma tem sido menos frequente em investigações sobre contabilidade (Walker, 2008). As abordagens dessa obra também cabem às organizações, pois elas podem ter atributos que as desqualifiquem frente à aceitação social (Roulet, 2015), pelo que, visando melhorar sua imagem, usam o gerenciamento de impressões sobre o estigma organizacional.

As reflexões de Barthes, assim como a contabilidade, se relacionam com a comunicação, o que revela a existência de um campo oportuno para o uso das obras do autor nas pesquisas contábeis (Davison, 2011a). Relatórios corporativos são compostos intencionalmente por diferentes signos, que visam comunicar aspectos relativos a uma organização.

Goffman, Barthes e Genette podem ser usados de forma complementar, de modo a explicar como as organizações agem teatralmente, por meio de seus relatos corporativos. Há artefatos usados em relatos corporativos que aguçam outras faculdades sensoriais que podem levar o leitor a imaginar o espetáculo que está sendo representado.

Vivemos na sociedade do espetáculo, em que os meios de comunicação são usados para impor ideias produzidas e incentivar o seu consumo (Debord, 2003). Assim agem as organizações que apresentam seus espetáculos em meios distintos de comunicação corporativa, de modo a persuadir seus públicos-alvos a consumirem e acreditarem nas realidades propagadas.

O próximo capítulo descreve e justifica a metodologia usada na presente tese.

## CAPÍTULO 4: METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo encontram-se os aspectos metodológicos desta investigação tais como: as perspectivas epistemológica e metodológica; método de pesquisa; a empresa; a coleta de dados; e as perspectivas teóricas dos autores. A metodologia adotada auxilia as análises e a condução de respostas aos objetivos e questões, gerais e específicos, desta tese. Como objetivo geral, este trabalho visa analisar a evolução do relato corporativo no Brasil, recorrendo a diferentes abordagens de gerenciamento de impressões e sob as lentes das obras de Goffman (1980, 1985), Barthes (1990, 2004, 2012) e Genette (2010). Decorrente deste, são objetivos específicos:

- Compreender o papel da Petrobras, no Brasil, no período de 1954 a 1984;
- Analisar como o relato corporativo foi utilizado pela Petrobras; e
- Analisar a retórica visual e a narrativa na comunicação corporativa da Petrobras.

Já a pergunta de investigação é: Como se caracteriza e foi gerida a evolução do relato corporativo da Petrobras? Por sua vez, as perguntas específicas subjacentes são:

- Qual o papel da Petrobras, no Brasil, no período de 1954 a 1984?
- Como o relato corporativo foi utilizado pela Petrobras para gerir impressões?
- Como se caracteriza a relação entre a retórica visual e narrativa divulgada em relatos corporativos da Petrobras?

### 4.1 Perspectivas epistemológica e metodológica

Durante muito tempo a pesquisa em contabilidade enfatizou o positivismo, valorando a observação empírica e as pesquisas quantitativas (Cooper, 2013). Esse tipo de pesquisa prevalecia nos periódicos contábeis; porém, ela “é incapaz de abordar ramificações sociais complexas da contabilidade” (Baker & Bettner, 1997, p.293). Até 1988 a norma da pesquisa contábil evocava a ideia de descrever “algo como ele é”, e “olhar os fatos” de forma neutra (Cooper, 2013). Essa concepção epistemológica exclui uma gama de percepções advindas da compreensão humana. Foi a insatisfação com as explicações de determinados fenômenos pelos métodos quantitativos que encorajou jovens pesquisadores do Reino Unido a realizarem pesquisas qualitativas (Lee & Humphrey, 2006).

A escolha de um método de pesquisa depende do que se pretende pesquisar (Silverman, 2009). Logo, esta pesquisa é do tipo qualitativa interpretativa. A opção pela análise qualitativa interpretativa se deu devido ao entendimento de que analisar como evoluíram os relatos corporativos de uma empresa

envolve a interpretação de fenômenos sociais, o que justifica o tipo de análise. Do ponto de “vista interpretativista, o que diferencia a ação (social) humana do movimento dos objetos físicos é o fato de a primeira ser inerentemente significativa” (Schwandt, 2006, p.195). Isso quer dizer que, para o investigador compreender uma ação social, ele tem que compreender o significado que originou a ação (Schwandt, 2006). “Para encontrar significado em uma ação, ou para afirmar que se entende o que uma determinada ação significa, é necessário que se interprete de um modo específico o que os atores estão fazendo” (Schwandt, 2006, p.196). Geralmente “a pesquisa interpretativa tenta descrever, compreender e interpretar os significados que os atores humanos aplicam aos símbolos e às estruturas dos cenários em que se encontram” (Baker & Bettner, 1997, p.293). “A pesquisa interpretativa oferece uma alternativa radical às abordagens positivistas “tradicionais” e possui um potencial único para contribuir para a teoria” (Armstrong, 2008, p.867). Sobre a investigação interpretativa, Vieira et al. (2009, p.134) destacam que:

Os investigadores que privilegiam uma abordagem interpretativa assumem que a realidade é constituída por construções sociais tais como a linguagem, a consciência e os significados partilhados. Os estudos interpretativos procuram essencialmente compreender os fenômenos sociais através dos significados que as pessoas lhes atribuem. No âmbito da contabilidade, os estudos interpretativos têm procurado compreender o contexto subjacente aos sistemas de informações contabilísticas, e a forma como estes sistemas influenciam e são influenciados pelo contexto.

“A palavra qualitativa implica uma ênfase sobre as qualidades das entidades e sobre os processos e os significados que não são examinados e medidos experimentalmente (se é que são medidos de alguma forma) em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência” (Denzin & Lincoln, 2006, p.22). É qualitativa por fundar-se “na percepção e compreensão humana” (Stake, 2011, p.21). E os resultados não são alcançados por técnicas estatísticas, ou meios de quantificação (Strauss & Corbin, 2008). Há uma diferença típica na clivagem quantitativa/qualitativa, caracterizada pela separação entre técnicas de controle e de compreensão (Bauer, Gaskell, & Allum, 2007). “A tradição qualitativa adota uma posição que, em última análise, toda a pesquisa é infundida com cultura, valores, crenças, histórias, linguagem, percepção, cognição, ideologia e política” (Parker, 2012, p.56).

Flick (2009) afirma que a pesquisa qualitativa tem diferentes enfoques, entretanto ela possui características comuns, entre elas: “abordar o mundo “lá fora” (e não em contextos especializados de pesquisa, como os laboratórios) e entender, descrever e, às vezes, explicar os fenômenos sociais “de dentro” de diversas maneiras diferentes [...]” (Flick, 2009, p.8), por meio de análises de “experiências de indivíduos ou de grupos”; do exame de “interações e comunicações que estejam se desenvolvendo”; e da investigação de “documentos (textos, imagens, filmes ou música) ou traços semelhantes de

experiências ou interações” (Flick, 2009, p.8). É característico da pesquisa qualitativa explicar acontecimentos da vida real, por intermédio de conceitos já conhecidos ou em evolução, como os conceitos de Goffman (Yin, 2016). Portanto, frequentemente lentes teóricas são utilizadas por pesquisadores qualitativos para enxergarem os estudos realizados (Creswell, 2010), como é o caso desta pesquisa.

A pesquisa qualitativa “é intrinsecamente uma forma de pesquisa mais crítica e potencialmente emancipatória (Bauer et al., 2007, p.32). Aspectos sobre o contexto social, político ou histórico que envolvem o problema da investigação são muitas vezes levados em consideração neste tipo de pesquisa (Creswell, 2010). Ela é orientada de forma holística, levando à compreensão, interpretação e explicação de maneira profunda das práticas sociais, inserindo assim práticas de contabilidade, contemplando um contexto organizacional e social mais amplo, onde tais práticas se desenvolvem (Vieira et al., 2009). “Os métodos de pesquisa qualitativa são particularmente adequados para estudos que buscam compreender as origens e o papel da contabilidade em seu contexto histórico, social e organizacional específico” (Lee & Humphrey, 2006, p.183).

Na pesquisa qualitativa, as análises são direcionadas à interpretação, pelo que é associada a uma postura filosófica interpretativa (Vieira et al., 2009). Corroborando com a ideia anterior, Strauss e Corbin (2008, p. 23) afirmam que na pesquisa qualitativa “[...] o grosso da análise é interpretativa”. Nesse tipo de investigação, o pesquisador interpreta o que enxerga, ouve e entende (Creswell, 2010). Logo, “suas interpretações não podem ser separadas de suas origens, história, contextos e entendimentos anteriores” (Creswell, 2010, p.209).

Para Dezin e Lincoln (2006, p. 17), “[...] a pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade do mundo”. Portanto, a postura qualitativa interpretativa possibilita a percepção do contexto subjacente aos apresentados nos relatos corporativos da Petrobras, permitindo a compreensão das significações das práticas adotadas.

Segundo Parker (2008, p.912), os pesquisadores de tradição interpretativa lidam com “um mundo complexo de cultura, linguagem, histórias, símbolos, percepção, cognição, convenções sociais, política, ideologia e poder. Procuramos experienciar, compreender e criticar estruturas e processos de contabilidade e prestação de contas”. Assim sendo, essa investigação enquadra-se no conjunto de pesquisas críticas interpretativas. A sociedade sofre influências da contabilidade com relação “à distribuição de riqueza, justiça social, ideologia política e degradação ambiental” (Baker & Bettner, 1997,

p.293). O fato de a contabilidade impactar indivíduos, sociedades e organizações reforça a relevância de pesquisas interpretativas e críticas nessa área (Baker & Bettner, 1997).

## 4.2 Método de pesquisa

O método de pesquisa adotado nesta investigação é o estudo de caso. Este tipo de estudo é útil para investigar práticas reais e fenômenos em que o contexto é primordial, pois este afeta os fenômenos investigados e pode também ser influenciado por eles (Cooper & Morgan, 2008). “O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular” (Godoy, 1995, p.26). As informações sobre o caso estudado devem permitir ao pesquisador a compreensão sobre sua operacionalidade (Berg, 2001). Nesta investigação, o estudo de caso é único, pelo que este tipo de estudo pode ser muito poderoso, pois permite uma análise mais profunda de um fenômeno (Siggelkow, 2008). A Petrobras é o caso a ser investigado.

O estudo de caso é um método que coloca a pesquisa em um sistema limitado no espaço e no tempo e incorporado em um contexto físico e sociocultural particular (Buscatto, 2011). Questões formuladas com “como” podem ser respondidas com estudos de caso (Cooper & Morgan, 2008). Em ambientes organizacionais, o estudo de caso se mostra útil para pesquisas com foco em relacionamentos, comportamentos, atitudes, motivos e pressões existentes (Berg, 2001).

Em um sentido contrário ao da pesquisa tradicional que utiliza metodologia empírica positivista (Scapens, 2004) e sob “uma perspectiva metodológica alternativa que vê o mundo como socialmente construído e subjetivo” (Scapens, 2004, p. 261), enquadra-se o estudo de caso qualitativo interpretativo (Rautiainen & Scapens, 2013). Estudos de caso qualitativos interpretativos estão propensos a “generalizações teóricas e *insights* práticos” (Rautiainen & Scapens, 2013, p.110). Estudos desse tipo são relevantes e podem se classificar como explicativos (Scapens, 2004). Pesquisas que adotam essa abordagem metodológica tem o pesquisador imerso em processos sociais, de modo que os contextos subjacentes o permitam interpretar fenômenos contábeis (Scapens, 2004).

Conforme os tipos de pesquisa de caso aplicáveis à contabilidade (ver Scapens, 2004), este estudo classifica-se como explicativo e ilustrativo. Esse tipo de estudo de caso permite a compreensão profunda de aspectos organizacionais diários (Norhayati & Siti-Nabiha, 2009), descreve em detalhes a situação analisada e o contexto histórico e organizacional de uma companhia (Norhayati & Siti-Nabiha, 2009). Nesse tipo de estudo, o intuito é explicar as causas que levaram a adoção de determinadas práticas na contabilidade, enfocando a especificidade do caso (Scapens, 2004), que neste estudo é a



adoção de práticas no relato corporativo. O uso da teoria no estudo de caso explicativo permite a compreensão e explicação de suas especificidades (Scapens, 2004). Assim, estudos de caso explicativos são relevantes, pois proporcionam uma compreensão profunda e valiosa sobre os aspectos sociais da contabilidade (Scapens, 2004).

Classifica-se como ilustrativo por exemplificar empiricamente a inclusão da teoria (Scapens, 2004). Neste caso, não há a intenção de mostrar práticas superiores, mas sim ilustrar categorias teóricas observáveis na prática (Scapens, 2004). Tal corrobora o apontamento de Davison (2008, 2011a) sobre o estudo ilustrativo tomar por base *insights* teóricos de áreas distintas como a social e as humanidades. Esse tipo de estudo evita a simplificação e generalização (Scapens, 1990). Portanto, a presente investigação baseia-se em *insights* teóricos de Goffman, Barthes e Genette, para compreender como evoluiu o relato corporativo da Petrobras, em termos de gerenciamento de impressões, o uso de imagens e da teatralização.

Quando se pretende evidenciar mudanças em práticas contábeis, os estudos de caso longitudinais de natureza interpretativa são oportunos (Scapens, 2004). O estudo de caso da Petróleo Brasileiro - Petrobras é longitudinal, compreendendo o período de 1954-2017. Esse período permite verificar as modificações ocorridas nos tipos de relatos corporativos da Petrobras. No entanto, é dada particular atenção ao período de ditadura militar, porque era um período em que o relato corporativo tinha enfoque financeiro (Beattie, 2000), entretanto, a Petrobras divulgou muitos relatos não financeiros. Além disso, a censura era um atributo do regime o que desperta a atenção para o conteúdo das informações não financeiras divulgadas.

O papel do pesquisador relativamente ao(s) sujeito(s) pesquisado(s) deve ser levado em consideração no estudo de caso (Scapens, 2004). Nesta investigação, o papel da pesquisadora é de *“outsider”*, isto é, o seu envolvimento com o caso não é direto (Scapens, 2004).

Para que o estudo de caso se desenvolvesse, foram necessárias evidências disponíveis, por exemplo, fontes primárias (Marconi & Lakatos, 2004), como os relatos corporativos da Petrobras, e outras secundárias (Scapens, 2004). Coube à pesquisadora a seleção e interpretação das evidências, colocando em evidência a subjetividade inerente ao estudo de caso (Scapens, 2004). A dependência de fontes primárias e secundárias requer subjetividade do pesquisador na escolha e interpretação das evidências (Gomes, 2008).

### 4.3 A empresa objeto de estudo: a Petrobras

A empresa escolhida como objeto de estudo desta investigação é a Petróleo Brasileiro S.A – Petrobras. É um estudo de caso único longitudinal sobre a evolução do relato corporativo da empresa no período de 1954 a 2017, com especial atenção para o período de ditadura militar, cujo contexto se mostrou frutífero para uma análise mais aprofundada sobre o como das práticas de relato da empresa entre 1954 e 1984. Conforme Cooper e Slack (2015), mudanças nas práticas de relatos corporativos se relacionam a técnicas e formas de apresentação voltadas ao gerenciamento de impressões, o que requer atenção quanto ao equilíbrio e confiabilidade das informações voluntárias divulgadas em tais relatos. Além disso, a análise longitudinal é vantajosa pois evidencia se mudanças em práticas de relatos corporativos se relacionam a conjunturas ou atributos específicos (Cooper & Slack, 2015).

Ao concentrar em um estudo de caso único longitudinal é possível conhecer de forma mais aprofundada o caso específico (Raupp & Beuren, 2006) da Petrobras, no que tange a evolução do seu relato corporativo obrigatório e voluntário. Portanto, ao analisar relatos corporativos específicos da Petrobras é possível perceber em que circunstâncias foram elaborados e quais as suas características particulares.

A investigação tomou por base o caso da Petrobras por diferentes motivos. Primeiro, ela é uma empresa com grande visibilidade nacional e internacional, uma vez que atua na indústria de petróleo, uma atividade relevante no contexto econômico, social e político de uma Nação. Segundo, por ser uma empresa de economia mista, cujo maior acionista é o Governo brasileiro, o que suscita a ideia de que suas divulgações corporativas podem ser usadas com motivações subjacentes diversas e mais abrangentes. Terceiro, a empresa atua em um setor sensível quanto aos aspectos econômicos, sociais e ambientais, o que a torna suscetível a críticas e pressões, sendo que também as suas práticas de relatos se assumam como respostas organizacionais.

### 4.4 A coleta de dados

Em um primeiro momento, os dados foram coletados via *website* da Petrobras. Todos os relatos corporativos da empresa que estavam disponíveis no site da companhia foram extraídos e guardados para posterior análise. Os relatórios anteriores a 2005 não estavam disponíveis no *site*, pelo que foi estabelecido contato com a empresa, solicitando relatórios de anos anteriores, como o relatório anual, análise financeira e o balanço social, o que foi prontamente atendido pela Petrobras.

Com o avanço das leituras, um material produzido pela Petrobras despertou ainda mais a atenção sobre as comunicações produzidas pela empresa. Trata-se do livro *Tempos de comunicação: memória da comunicação institucional da Petrobras 1954-2008*. Sob uma perspectiva histórica, a empresa aborda neste livro vários veículos de comunicação corporativa usados para propagar informações diversas sobre a companhia, além de outras informações não relacionadas a ela, tais como: sobre a mulher, o homem, filhos, decoração do lar, música, cinema, futebol (Petrobras, 1970a), cidades brasileiras, carros, olimpíadas, entre outras (Petrobras, 1970b). De posse dessa informação, percebeu-se sobre a necessidade de conhecer tais fontes.

Foi então que surgiu a ideia de uma deslocação à empresa, cuja sede fica na cidade do Rio de Janeiro. Foi estabelecido contato com a Petrobras, que se prontificou em receber a autora desta tese em suas instalações. A visita ocorreu em julho de 2016. Não tendo sido possível pesquisar nas instalações da biblioteca da empresa, foi facultado pela funcionária da companhia, responsável pela visita, um CD com alguns exemplares da revista Petrobrás, do Balanço Social e do Relatório Anual.

No entanto, a angústia da não obtenção dos dados por meio da empresa foi sanada com uma visita à Biblioteca Nacional, situada no Rio de Janeiro. A instituição conta com um rico acervo dos relatos corporativos voluntários da Petrobras desde o início de suas atividades. Destaca-se que instituições como esta contam com arquivos que possuem uma rica gama de fontes de pesquisa em contabilidade, tais como as apontadas por Gomes (2007, p.88): “cartas, leis, relatórios, notícias, memórias, diários”. Portanto, nesta investigação, as fontes da análise documental são primárias e secundárias. Fontes primárias são produzidas por pessoas que participaram ou observaram os eventos investigados (Gomes, 2007). Já as secundárias “constituem conhecimento, dados ou informação já reunidos ou organizados” (Moreira, 2005, p.272).

As fontes primárias sobre a empresa foram coletadas por meio de fotografia. Todos os relatos corporativos da Petrobras disponíveis foram fotografados para posterior seleção do que interessava para a investigação. O acervo conta com um considerável número de documentos relativos à Petrobras. Doze mil oitocentas e setenta e duas (12.872) fotografias foram tiradas do acervo, que incluem: Relatórios Anuais, Petrobrás boletim, Petrobrás revista, Jornal da Petrobrás, Petrobrás Magazine, Petrobras News, Notícias da Petrobrás, Gente, Boletim de Desenvolvimento de Pessoal e Recursos Humanos Revista do Serviço de Pessoal.

A empresa disponibilizava no *website*, à época de coleta dos dados, um rico acervo oral de entrevistas realizadas com seus (ex) funcionários e parceiros. Essas entrevistas são fontes primárias que fazem parte do programa institucional Memória Petrobras. A empresa utilizou a história oral como

metodologia, cuja fonte é a história de vida dos depoentes (Petrobras, 2018b). Um projeto deste tipo possui documentos oriundos de depoimentos e estes devem servir como fontes para várias linhas de investigações, conservando o seu caráter memorialístico (Dias, 1998). Empresas como a Petrobras patrocinam esse tipo de projeto sobre suas memórias, porque possuem diferentes interesses subjacentes, como afirma Dias (1998, p.100):

[...] A criação e a manutenção da imagem dessas organizações estão muito além do trivial simples oferecido pelo binômio propaganda e marketing, destinado a um público consumidor indiferenciado. Ela envolve a reprodução dos seus valores organizacionais em seus próprios quadros, a manutenção de uma identidade funcional, a difusão da relevância política, econômica e cultural de sua atuação. Em outros termos, sua imagem pública também é matéria de administração interna. O trabalho de elaboração de sua imagem histórica, portanto, é uma tarefa que possui um peso específico.

O acervo de fontes orais da Petrobras permite conhecer memórias de depoentes sobre a empresa. Essas fontes são compostas por temas diversos, inclusive sobre as comunicações corporativas da empresa. Por isso, desse acervo oral, doze entrevistas foram extraídas do *website* da Petrobras e oito delas serviram como fonte de dados para essa investigação. As entrevistas foram selecionadas com base na relação do entrevistado com a área de comunicação da Companhia.

Legislações e orientações de órgãos reguladores são fontes primárias que também serviram como base para esta investigação, no intuito de verificar como evoluiu o relato corporativo no Brasil.

No *website* da Biblioteca Nacional Digital do Brasil, foram consultadas matérias do Jornal do Brasil (1954-1984) e do Correio da Manhã (1954-1979). O *website* tem um motor de busca que permitiu, por meio de palavras-chave, encontrar conteúdos relacionados com a temática central, quais sejam: meio ambiente, acidentes Petrobras, rompimento oleoduto, poluição atmosférica, Garoupa, Vila Socó e Petrobras. As matérias foram usadas para descrever o contexto subjacente às informações divulgadas, de modo a subsidiar a compreensão sobre divulgações da empresa de determinados assuntos sobre questões ambientais.

Cabe salientar que em todos os estudos empíricos livros, artigos científicos de revistas nacionais e internacionais teses e dissertações, serviram de embasamento para as análises. Essas são fontes bibliográficas (Gil, 2010) usadas para fundamentar as proposições realizadas. Especificamente foram utilizadas obras de Goffman (1980, 1985), cujos os conceitos extraídos se relacionam com as seguintes tipologias: representações, equipes, regiões e comportamento regional, papéis discrepantes, a comunicação imprópria, a arte de manipular impressões; estigma e identidade social, controle da informação e identidade pessoal e alinhamento exogrúpicos, todos podem ser constatados no capítulo 3. Já os conceitos de Barthes (1990, 2004, 2012) usados para a análise das imagens são: mensagem

linguística, denotação, conotação; referente, *spectator*, *studium*, *punctum*, noema, campo cego, escutar, ar, fabricação de imagem, fotografias de paisagens, imagem, imaginário, máscara, o olhar, feche os olhos e pense, pose, pungir, sorriso, *spectrum*, surpresa e *scriptor*. Quanto aos conceitos de Genette (2010) são utilizados o hipotexto, hipertexto, transformação, transmodalização, transformação intermodal e intramodal.

Relativamente ao uso de imagens extraídas de relatos corporativos da Petrobras, foi solicitada à Petrobras, em 01/03/2018, a autorização de uso das imagens analisadas nesta tese, por meio do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão - e-SIC, registrado sob o protocolo 01071/2018. A resposta ao pedido fornecida pela Gerência Executiva de Comunicação e Marcas da empresa, em 02/04/2018, foi a seguinte: "Favor enviar as imagens para o e-mail: fotos@petrobras.com.br, para que possamos analisar a sua demanda". Seguindo esta orientação foi enviado um e-mail ao contato que foi repassado pela empresa, conjuntamente com um arquivo em PDF com as imagens analisadas. A resposta obtida, datada de 07/12/2018, foi que as "as imagens apresentadas no documento PDF enviado não pertencem ao acervo do Banco de Imagens Petrobras". Assim sendo, a autorização utilizada nesta tese foi a da Biblioteca Nacional conforme documentos anexos (ver Anexos).

#### 4.4.1 Primeiro estudo empírico: ascensão da Petrobras através do seu relato

Este estudo empírico pretende inicialmente compreender como se caracteriza a evolução do relato corporativo da Petrobras, contribuindo para dar resposta às três questões de investigação específicas enunciadas.

A primeira etapa desse estudo empírico consistiu na análise de relatos corporativos da Petrobras, o que possibilitou caracterizar a sua evolução. O Relatório da Administração, também chamado pela companhia de Relatório de Atividades, Relatório Anual e Relatório Consolidado, foi a primeira fonte de dados analisada nessa etapa. Esses relatórios compreendem o período de 1954-2017, totalizando 64 relatórios. Consoante com as legislações brasileiras que instituíram mudanças nos relatos corporativos das empresas, buscou-se identificar em cada relatório o cumprimento das informações obrigatórias. Outras fontes foram objeto de análises por fazerem parte do rol de informações que a Petrobras é obrigada a divulgar, são elas: o Formulário de Referência (Petrobras, 2009a, 2017b), as Demonstrações Financeiras Padronizadas (Petrobras, 2006a, 2017c), o Formulário de Informações Anuais (Petrobras, 2006b, 2008a), o Formulário de Informações Trimestrais (Petrobras, 2006c, 2017d), o Formulário 20F

(Petrobras, 2006d, 2017e), o Relatório de Revisão Especial de Auditor Independente (Petrobras, 2006e, 2017f) e o relato integrado (Petrobras, 2017g).

Outras fontes de dados relacionadas ao relato corporativo voluntário foram analisadas. A Petrobras desde o início de suas operações preocupou-se em utilizar diferentes veículos de comunicação. Os documentos que serviram como fonte compreendem o período de 1954 a 2017.

Verificou-se que, complementando a informação financeira obrigatória, a Petrobras divulgou informação voluntária de cariz não financeiro. Várias dessas fontes documentais secundárias amplificam as informações contábeis reguladas, tal como sugerido por Brennan e Merkl-Davies (2013). Parte dessas fontes de dados é disponibilizada no *website* da empresa aos *stakeholders*, permitindo-os avaliações sobre elas. Outra parte das informações que se refere a um tempo mais remoto está disponível na Biblioteca Nacional – Brasil, e que pode ser acedida pelos interessados. A visão longitudinal sobre tais informações permite compreender a evolução das práticas adotadas pela empresa ao longo do período em análise. Em consonância com o capítulo 2, as narrativas de uma organização têm várias funções, entre elas o apoio a legitimidade (Stanton & Stanton, 2002), o gerenciamento de impressões (Brennan & Merkl-Davies, 2013) e a *accountability* (Evans & Pierpoint, 2015), entre outras. A evolução da prática de comunicação de uma companhia pode estar relacionada às funções citadas. A análise das informações voluntárias da Petrobras permite compreender como elas foram usadas pela empresa.

De posse do material coletado deu-se início à segunda etapa de análise; leituras preliminares permitiram compreender que documentos seriam necessários para este estudo empírico. As fontes de dados foram os relatórios anuais da companhia do período de 1954-1984. Especificamente, foram analisadas partes do relatório de atividades que mostravam a Petrobras como símbolo da Nação brasileira, além disso 31 capas dos relatórios anuais e 21 mensagens aos acionistas. Foram escolhidos recortes das mensagens aos acionistas dos anos de 1965-1969-1972 e 1973 e capas dos relatórios anuais dos anos de 1958-1967-1976 e 1981. De maneira complementar, foram utilizados o boletim Petrobrás (1958-1960), a revista Petrobrás (1961-1984) e documentos do acervo oral de entrevistas realizadas pelo projeto Memória Petrobras. As mensagens aos acionistas, as capas dos relatórios e as entrevistas ilustram e permitem responder às três perguntas subjacentes a esta investigação.

As capas dos relatórios anuais foram escolhidas porque carregam consigo mensagens relevantes. A capa é o primeiro elemento do relatório anual corporativo a que os *stakeholders* têm contato, ela não é criada aleatoriamente. No geral, as capas de frente de relatórios corporativos são elaboradas com esmero e são importantes para a construção da imagem da organização que representam, além de retratarem e promoverem aspectos excluídos das demonstrações contábeis, como

o capital intelectual, tal como referido por Davison (2011a). A capa “é um importante elemento, projetado para atrair o leitor, e serve como meio de apresentar a natureza do material contido no texto” (Gomes, 2015, p.14). Por carregar significados atrelados aos anseios de uma empresa, a análise das capas de relatos corporativos permite compreender sobre como as imagens que as compõem contribuem para a representação da organização

As entrevistas do projeto Memória Petrobras trazem apontamentos que compartilham ideias análogas às análises das capas. Os entrevistados são pessoas que têm ou já tiveram alguma ligação com a Petrobras. O critério adotado para a seleção das entrevistas foi a identificação de aspectos relacionados com a comunicação corporativa da Petrobras. O boletim Petrobrás e a revista Petrobrás também serviram como fontes que ratificam interpretações sobre as capas.

Trata-se de uma análise de conteúdo qualitativa (Berg, 2001; Mäkelä & Näsi, 2010) cuja abordagem foge da contagem de palavras, ou do pressuposto reducionista e positivista (Berg, 2001). Nesse tipo de análise, o que se pretende é “ouvir as palavras do texto, e compreender melhor a(s) perspectiva (s) do autor dessas palavras” (Berg, 2001, p.242). Assim, o pesquisador é atraído para o que está latente (Campos, 2007), ou seja, a uma leitura interpretativa do simbolismo existente nas fontes de dados que se tem em mãos (Berg, 2001). Seu objetivo é “interpretar os significados dos fenômenos apresentados ao pesquisador [...]” (Campos, 2007, p.266). Ela se dispõe a elucidar o sentido, desvelando as intenções, comparando, avaliando, descartando os acessórios, para que, reconhecendo o essencial, possa dar sentido às ações (Campos, 2007). Esse tipo de análise se concentra no significado aprofundado do texto (Merkl-Davies & Brennan, 2007) ou de fontes orais, gráficas, de vídeo, sendo necessário o registro das fontes para possibilitar a análise (Berg, 2001). Entrevistas, jornais, fontes públicas, arquivos, bibliotecas, outras fontes exemplificam o material oportuno para aplicação da análise de conteúdo (Berg, 2001).

Após uma análise de todas as capas dos relatórios e contas, verificou-se em várias a utilização de elementos destacados por Davison (2004) como promovendo uma mensagem de ascensão (por exemplo, o céu como pano de fundo), justificando a seleção das mesmas para um estudo mais pormenorizado. Então, nessa fase de escolha, primou-se pela análise de conteúdo manifesto (Berg, 2001), ou a mensagem literal que seria composta por imagens do céu. Já o conteúdo latente foi analisado à luz de conceitos teóricos de Barthes (1990, 2012) e de Goffman (1985). O conteúdo manifesto de duas entrevistas do projeto Memória Petrobras foi utilizado para complementar as análises.

As obras de Barthes são fundamentais aos que desejam explorar a semiótica da imagem visual (Davison, 2013) e são frutíferas fontes interdisciplinares em ambientes de contabilidade (Davison, 2013).

Portanto, o uso de obras de Barthes se justifica para as análises desta investigação. Corroborando com Taylor e Scapens (2016), a teoria teve papel fundamental para interpretação e explicação das questões propostas no estudo de caso.

No que tange as cartas do CEO, em conformidade com a literatura elas são narrativas discricionárias (Aerts & Yan, 2017; Beelitz & Merkl-Davies, 2012; Merkl-Davies et al., 2011; Davison, 2008), que fazem parte do relatório anual (Craig & Amernic, 2004) e que trazem informações mais resumidas da empresa (Costa, Oliveira, Rodrigues & Craig, 2013). Elas foram escolhidas como documento de análise, porque o seu conteúdo é relevante aos usuários das informações de uma corporação (Abrahamson & Park, 1994; Amernic & Craig, 2013) e por serem um meio de comunicação entre o CEO e os *stakeholders* (Abrahamson & Park, 1994). Além disso, por ser uma divulgação voluntária, a carta do CEO está sujeita ao gerenciamento de impressões (Clatworthy & Jone, 2006; Bournois & Point, 2006; Point, 2007). Sendo o gerenciamento de impressões, um motivo subjacente de certas divulgações voluntárias entendeu-se oportuno identificar em um subconjunto de narrativas que compõem o relatório anual como o gerenciamento de impressões foi utilizado. Embora a carta dos CEO seja uma pequena parte, ou um subconjunto, das narrativas corporativas de uma empresa, a sua análise permite ilustrar de forma mais profunda como pode ocorrer o gerenciamento de impressões de uma empresa frente aos seus *stakeholders*. A análise longitudinal das cartas do CEO permite compreender como essa narrativa foi usada para gerenciar as impressões dos leitores sobre possíveis êxitos da empresa e do Governo, colaborando para a legitimidade de ambos.

Através da análise do conteúdo das mensagens aos acionistas, foram extraídos trechos que continham palavras que suscitasse o otimismo, ascensão e a legitimidade da Petrobras. Após a seleção dos trechos, os mesmos foram analisados à luz de conceitos de Goffman e de técnicas de gerenciamento de impressões apresentadas na literatura (ver Cooper & Slack (2015), Jia & Zhang (2015), Merkl-Davies & Brennan (2007), Ogden & Clarke (2005), Samkin & Schneider (2010), Talbot & Boiral (2015), Windscheid et al. (2016), Yang & Liu (2017) ).

Como evidenciado na revisão da literatura, sabe-se que as divulgações voluntárias, como as analisadas nesse estudo empírico, estão sujeitas ao gerenciamento de impressões. Logo o seu conteúdo, seja textual, visual ou numérico, é carregado de informações que possuem intenções subjacentes e que carecem de atenção por parte dos *stakeholders*.



#### 4.4.2 Segundo estudo empírico: o relato corporativo da Petrobras durante o período da ditadura militar

Este estudo empírico pretende igualmente contribuir para responder às perguntas subjacentes a esta pesquisa. Neste segundo, estudo o enfoque vai para o período de 1964-1984, época em que vigorava a ditadura militar no Brasil, com exceção de um documento Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo, cujo primeiro número analisado foi editado em 1963.

Para isso as fontes de dados utilizadas foram 55 edições da revista Petrobrás, 18 da revista Gente, 52 do Jornal da Petrobrás, 4 do gibi Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo e Mensagens aos acionistas contidas em Relatórios de Atividades da companhia. Foram escolhidos exemplos ilustrativos de 6 mensagens aos acionistas, de 8 revistas Gente, de 9 revistas Petrobrás, 3 do Jornal da Petrobrás e 4 de Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo. Duas entrevistas do acervo oral do projeto Memória Petrobrás foram utilizadas como fontes de dados para esse estudo empírico.

A revisão da literatura aponta que a contabilidade tem o poder de comunicar realidades bem como de construí-las (Hines, 1988). Os relatos corporativos de uma instituição podem ser usados para a projeção da imagem que se pretende construir e conseqüentemente tal imagem pode influenciar as pessoas e serem tidas como reais. O estudo longitudinal de divulgações voluntárias da Petrobras do período do regime militar é relevante pois permite compreender a evolução de tais relatos em um contexto em que prevalecia a censura dos meios de comunicação. Nesse período, a empresa editou diferentes tipos de relatos corporativos e parte do conteúdo deles chama a atenção pois possuem temáticas que coincidem com a propaganda política do regime, o que corrobora com a ideia de Hines (1988) sobre a construção da realidade.

Para a análise de conteúdo do material selecionado o direcionamento foi temas adotados em propagandas políticas do regime governamental da época, conforme apontado no capítulo 5. Durante o regime militar as propagandas políticas do Governo eram constituídas por temáticas diversificadas e de aparência apolítica (Fico, 1997). Buscou-se nos relatos corporativos selecionados temas coincidentes com os apontados pela literatura que tratam sobre a propaganda política da época.

Cada tipo de relato corporativo foi analisado cronologicamente e conforme eram encontrados aspectos sobre a propagação política do Governo eles foram ordenados por tema, data e relato corporativo a que pertenciam. As análises foram subdivididas por relatórios, metaforicamente denominados nessa tese como palcos. A escolha da terminologia palco se deu porque os relatórios corporativos são espaços de representações das companhias, corroborando com Quattrone (2013) ao dizer que semelhante a um palco a contabilidade apresenta desempenhos adotando conceitos como

eficiência e estratégia, perspectivas de negócios e indicadores de desempenho. Cinco palcos resultaram dessa subdivisão.

O relatório de atividades constitui o palco 1, de forma específica a análise das representações contidas na mensagem aos acionistas. A primeira análise é uma releitura da mensagem aos acionistas à luz da transtextualidade de Genette (2010) e do *scriptor* de Barthes (2004). Em seguida foi feita uma análise à luz da dramaturgia de Goffman (1985). Por fim a análise das mensagens aos acionistas contou com o complemento de entrevistas, o processo de análise ocorreu à luz de aspectos sobre o gerenciamento de impressões e do contexto da época. Essas análises respondem parte da primeira pergunta de investigação ao demonstrar o papel da Petrobras, no Brasil, no período de 1964 a 1985. Concomitantemente, responde outra pergunta: como o relato corporativo foi utilizado no gerenciamento de impressões pela Petrobras?

A revista Gente foi denominada de palco 2, os exemplos ilustrativos de propaganda política extraídos versam sobre o comportamento das pessoas, especificamente sobre estereótipos da mulher, do homem, da família e dos obedientes; outros temas como a propagação do Brasil potência e o amor foram objetos de análises. O Jornal da Petrobrás foi considerado como palco 3 e dele foram extraídos trechos de narrativas cuja temática propagava o amor. No palco 4 as representações foram extraídas da revista Petrobrás. Dois temas da propaganda política do regime militar foram objeto de análises: a cultura e os sacrifícios do povo brasileiro. O palco 5 é constituído pelo livreto Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo, a primeira parte da análise é uma transformação da história à luz da visão da autora desta tese e em conformidade com a transtextualidade de Genette (2010) e do nascimento do *scriptor* de Barthes (2004). A segunda parte toma por base as capas dos livretos, já a terceira se embasa nas imagens e mensagens linguísticas que compõem o conteúdo da história contada.

Para as análises sobre o gerenciamento de impressões foram tomadas como referência as abordagens que se encontram no capítulo 3.

#### 4.4.3 Terceiro estudo empírico: o relato corporativo ambiental da Petrobras

Este estudo, desenvolvido no capítulo 8 desta tese, contribui para responder às seguintes perguntas de investigação específicas: como o relato corporativo foi utilizado pela Petrobras para gerir impressões? Como se caracteriza a relação entre a retórica visual e narrativa divulgada em relatos corporativos da Petrobras? O enfoque nesse caso são temas relacionados com o meio ambiente.

As fontes documentais utilizadas nesse estudo empírico foram o Relatório de Atividades, a revista Petrobrás e o gibi Tonico e Petrolino. No total foram utilizados 31 Relatórios de Atividades, também designado pela empresa de “Relatório das Atividades”, “Relatório Consolidado”, “Relatório Anual Consolidado” e “Relatório Anual”, que compreendem o período de 1954-1984; 75 números da revista Petrobrás, compreendendo o período de 1961-1984; e 5 números do gibi Tonico e Petrolino do período de 1967-1983 serviram como fonte de informações. Destes documentos foram selecionados exemplos ilustrativos dos Relatórios de Atividades que tratavam sobre aspectos relacionados ao meio ambiente; da revista Petrobrás e de Tonico e Petrolino, por conterem abordagens da empresa sobre questões de impacto ambiental.

Com o intuito de compreender o contexto subjacente às divulgações sobre o meio ambiente feitas pela Petrobras, outras fontes foram utilizadas. Foram extraídas do Jornal do Brasil e do Correio da Manhã notícias sobre acidentes com impactos ambientais envolvendo a Petrobras. A pesquisa nos jornais ocorreu por meio da internet, no site da Biblioteca Nacional Digital do Brasil, no link Hemeroteca Digital. Nesse site encontram-se digitalizados acervos de vários periódicos.

Assim como no primeiro estudo empírico, serviram como fonte de dados para subsidiar as análises, documentos de acervos orais de entrevistas realizadas pelo projeto Memória Petrobras. Tais documentos possibilitam compreender o comportamento da Petrobras com relação aos impactos que suas atividades causavam no meio ambiente. Das doze entrevistas, foram utilizadas nesse estudo quatro.

Em conformidade com a revisão da literatura que aponta os anos de 1980 e 1990 como marcos da inserção de aspectos sociais e ambientais, entre outros, em comunicações corporativas (IIRC, 2011), a análise longitudinal dos relatos corporativos da Petrobras permite verificar como a empresa se comportava na divulgação de tais assuntos. A literatura aponta que pressões e críticas oriundas de acidentes ambientais levam as empresas a adotarem comunicações em busca de legitimidade (Merkl-Davies & Brennan, 2011). As entrevistas em conjunto com os outros documentos como os jornais são fontes apropriadas para constatar o comportamento da Petrobras mediante um cenário de críticas.

Após a escolha das fontes de dados todos os conteúdos dos Relatórios de Atividades, da revista Petrobrás e do gibi Tonico e Petrolino foram analisados cronologicamente de modo a permitir a seleção do que seria utilizado na tese como exemplo ilustrativo das ações da empresa com relação a comunicação de aspectos de preservação do meio ambiente e de impacto ambiental pela Companhia. Os conteúdos dos Relatórios de Atividades foram escolhidos em conformidade com a temática meio ambiente e poluição; já da revista Petrobrás, em conformidade com temáticas relacionadas a questões ambientais sobre poluição do ar e preservação do meio ambiente. Imagens e narrativas serviram como

sinais dessas temáticas. Dessa análise recortes de 8 anos de narrativas contidas no Relatório de Atividades serviram para ilustrar as divulgações da Petrobras; quatro matérias da revista Petrobrás foram selecionadas e uma história de Tônico e Petrolino por ter em seu enredo aspectos de um acidente em uma plataforma marinha de extração de petróleo.

A análise cronológica dos documentos permite compreender como as retóricas visual e narrativa se relacionam na comunicação corporativa de impactos ambientais da Petrobras. Do mesmo modo, como o relato corporativo foi utilizado pela Petrobras para gerir impressões para influenciar os *stakeholders*, sobre as impressões quanto às questões sobre o meio ambiente. Ambas são perguntas subjacentes desta investigação. A literatura aponta que a sutileza do gerenciamento de impressões requer que se adote abordagens metodológicas e teorias alternativas que possibilitem as análises propostas (Merkl-Davies & Brennan, 2007). Isso foi feito quando foram usadas abordagens teóricas de Goffman e Barthes em conjunto com a análise de conteúdo.

## 4.5 Perspectiva teórica dos autores

### 4.5.1 Erving Goffman

Em a Representação do Eu na Vida Cotidiana, Goffman “explorou maneiras pelas quais as pessoas apresentam uma imagem de como elas acham que seu público deseja vê-las na interação face a face” (Solomon et al., 2013, p.197). Usando a dramaturgia, Goffman explica o comportamento dos indivíduos em interações sociais (Goffman, 1985). Conforme essa obra, pessoas atuam como atores quando estão de frente para uma plateia, e representam papéis com o intuito de gerar a impressão desejada, contando para isso com equipamentos expressivos (Goffman, 1985). Na metáfora dramaturgic Goffman aponta dois elementos: a administração das impressões criando uma frente e a ocultação (Goffman, 1985; Solomon et al., 2013). Em ambos os casos a impressão exibida pode diferir da realidade subjacente (Solomon et al., 2013). A metáfora dramaturgic de Goffman oferece conceitos que ilustram e esclarecem o modo como as empresas atuam tornando visíveis certos aspectos e ofuscando ou escondendo outros (Cho et al., 2018). Há um corpo de pesquisas anteriores que adota a dramaturgia de Goffman para investigar relatos corporativos e outras comunicações (Cho et al., 2018).

A dramaturgia se enquadra na pesquisa qualitativa, cuja expansão se deu a partir da percepção sobre performances sociais de Goffman (Corrigan, 2018). Pode ser aplicada tomando por base a teatralidade organizacional, que por sua vez usa elementos visuais (Corrigan, 2018). Para Corrigan (2018), a dramaturgia de Goffman é uma metodologia capaz de colaborar com a crítica visual. Narrativas

de organizações contam histórias que se assemelham com o teatro, o que ressoa a dramaturgia de Goffman (Evans & Pierpoint, 2015). Muitas representações são encontradas em relatos corporativos de uma organização; desempenhos em diferentes áreas são narrados, de modo a contar a história da organização. Isso permite que os conceitos sobre gerenciamento de impressões da metáfora dramática de Goffman sejam suscetíveis de uso como lente de análises.

Em *Estigma: Notas sobre a Manipulação da Identidade Deteriorada (Stigma – Notes on the Management of Spoiled Identity)*, Goffman apresenta conceitos que se relacionam com o gerenciamento de impressões, sendo o seu foco a manipulação da identidade deteriorada (estigmatizada). Para ele, a sociedade cria categorias e as imputa aos indivíduos, o que gera uma identidade social virtual (Goffman, 1980). As pessoas que possuem os atributos imputados pela sociedade são tidas como normais; as que não as possuem são consideradas defeituosas ou com um estigma (Goffman, 1980). No que tange à rotulagem dos indivíduos, a contabilidade pode cooperar com a fixação de identidades atribuídas formalmente, assim como da identidade estigmatizada (Walker, 2008). “Ao retornar ao papel de processamento, classificação e comunicação da informação na construção da identidade, torna-se evidente a maneira pela qual a contabilidade pode ser um facilitador da estigmatização” (Walker, 2008, p.461).

Os relatos corporativos de uma empresa estatal como a Petrobras podem ser usados com propósitos diversos, inclusive para fixar identidades de indivíduos normais e estigmatizados. Os conceitos da obra de Goffman são assim usados para investigar como os relatos corporativos da Petrobras contribuíram para fixar identidades (normal e estigmatizado), em um período de repressão em que vigorava o regime militar (1964-1985).

Assim como os indivíduos, as organizações são suscetíveis à desqualificação e, conseqüentemente, a não ser aceitas de forma plena pela sociedade, surgindo então o estigma organizacional (Roulet, 2015). “O antecedente central do estigma organizacional é, portanto, o conflito de valores e comportamentos entre uma categoria da organização e um conjunto de partes interessadas” (Roulet, 2015, p.390). Como a imprensa é um termômetro de possíveis conflitos de interesses entre uma organização e os seus *stakeholders*, para esta investigação buscou-se em jornais notícias sobre impactos ambientais negativos causados pela Petrobras. Tais notícias apresentam um contexto subjacente ao apresentado pela empresa nos seus relatos corporativos, o que permite compreender práticas de gerenciamento de impressões adotadas pela Petrobras sobre o seu estigma.

#### 4.5.2 Roland Barthes

Os contributos das obras de Barthes para o campo da análise dos signos são expressivos. O autor se preocupou em trabalhar a semiologia, classificando aqueles elementos que entende serem parte dela (Barthes, 1964). De maneira dicotômica, Barthes apresenta os elementos da semiologia dividindo-os em quatro grandes eixos: língua e fala, significado e significante, sintagma e sistema, e denotação e conotação (Barthes, 1964).

Com relação à semiologia, o autor define o seu objetivo como:

[...] qualquer sistema de signos, seja qual for sua substância, sejam quais forem seus limites: imagens, ou gestos, os sons melódicos, os objetos e os complexos dessas substâncias que se encontram nos ritos protocolos ou espetáculos, se não constituem “linguagens”, são, pelo menos, sistemas de significação. (Barthes, 1964, p.11)

Percebe-se que os sistemas de significação estão no centro dos estudos semiológicos, logo os relatórios corporativos de uma organização possuem informações contábeis financeiras e não financeiras com significações diversas. Os signos presentes na contabilidade se diversificam (números, textos, gráficos, imagens, outros), possuem a dicotomia do significante e significado, e são usados para transmitir informações diferentes (Davison, 2011a). Isso mostra a complexidade das análises das comunicações contábeis (Davison, 2011a). Logo, a semiologia proposta por Barthes é um caminho a ser percorrido quanto às análises das comunicações corporativas.

Nos anos de 1960, Barthes deu seguimento aos trabalhos de Ferdinand Saussure, entretanto estudando a Semiologia das imagens, por exemplo, em *A Retórica da Imagem* (Tavares & Procópio, 2013). “A “retórica da imagem” não diz respeito à arte, mas às imagens publicitárias, de um gênero semelhante às imagens promocionais que enquadram os relatórios anuais” (Davison, 2011a, p.262). Outra de suas obras dedicada ao estudo das imagens é *A Câmara Clara*. Essa obra é a expressão mais plena de Barthes sobre a fotografia, uma tentativa única no constructo de um padrão geral da fotografia. Nela, Barthes propõe uma metodologia de análise de imagens fotográficas (Barthes, 1980). Vários conceitos analíticos aplicados nas fotografias têm servido de base para pesquisas que interpretam fotografias contidas em relatórios anuais de empresas, tal como se encontra em Amernic e Craig (2000), Beattie (2014), Davison (2007, 2009, 2011a, 2015), Davison e Warren (2009), McGoun et al., (2007), e Warren (2005).

Em *A Morte do Autor*, Barthes ressalta a importância da interpretação do espectador (Barthes, 2004; Davison 2007) e enfatiza o seu papel cocriativo (Barthes, 2004; Davison, 2009). A obra assume uma posição crítica aos que valorizam em excesso o autor (Barthes, 2004). É destacado que um texto

não emana do indivíduo, mas da linguagem, em uma teia de intertextualidade e multiplicidade (Davison, 2011a). “O conceito de autoria é complexo em muitos textos contábeis e, principalmente, no relatório anual, que é o produto de inúmeros contadores, desenhistas e dramaturgos” (Davison, 2011a, p.257). Há uma tendência em crer que um texto contábil - deva ser coerente e unilateral, cuja interpretação precípua é de quem prepara o texto (Davison, 2011a). Entretanto, Barthes esclarece a relevância da interpretação dos usuários das mensagens de um texto (Davison, 2011a). O legado de Barthes oferece uma visão de análise que vai além da interpretação dos signos textuais, contribuindo de forma relevante para os estudos interpretativos que se dediquem à semiótica, o que justifica a sua aplicação nos relatos corporativos da Petrobras.

#### 4.5.3 Gérard Genette

Genette é uma autoridade na teoria literária do século XX (Davison, 2011b). Seu trabalho se divide em estruturalismo e pós-estruturalismo, sendo que atua em duas áreas relevantes: a narratologia (que estuda as estruturas da narrativa) e a transtextualidade (que estuda a relação entre textos) (Davison, 2011b). Suas obras são oportunas para aplicação em contabilidade, especialmente aquelas voltadas para a transtextualidade (Davison, 2011b). Em “Palimpsestos: a Literatura de Segunda Mão”, os conceitos ressaltados pelo autor sobre arquitextualidade podem ser aplicados ao relatório anual; a intertextualidade pode ser encontrada na relação entre contas de um grupo, ou entre *press release* e previsão de lucro; já paratextualidade pode ser exemplificada com o relatório anual e outro texto que trata sobre ele (artigo); encontra-se hipertextualidade entre as informações financeiras de um ano para o outro; e a metatextualidade em relatórios de auditoria (Davison, 2011b). Nesta investigação, o enfoque está na hipertextualidade, sobretudo na transformação de um texto narrativo para um texto teatral.

#### 4.6 Em resumo

O estudo de caso único é o método de investigação adotado nesta pesquisa, com o intuito de analisar como se caracteriza a evolução do relato corporativo da Petrobras. Caracteriza-se como um estudo de caso explicativo e ilustrativo, pois busca-se explicar o que levou a Petrobras a adotar práticas de relatos voluntários para o período em análise (Scapens, 2004). Para isso, usa-se de ilustrações empíricas em conjunto com *insights* teóricos de outras áreas.

As perguntas desta investigação são respondidas através de uma análise qualitativa interpretativa. A investigação interpretativa assume que “a realidade é constituída por construções sociais

tais como a linguagem, a consciência e os significados partilhados” (Vieira et al., 2009, p.134). Pode-se compreender melhor a essência da contabilidade por meio do impacto nos indivíduos, organizações e sociedade (Baker & Bettner, 1997). Estudos interpretativos em contabilidade buscam a compreensão de contextos subjacentes às práticas de informações contábeis e à influência que ambos podem exercer um no outro (Vieira et al., 2009).

Há uma sucessão de pesquisas que abordam a contabilidade como prática social e institucional e não somente como uma atividade técnica (Carnegie & Napier, 1996; Potter, 2005; Gomes, 2008). A contabilidade como prática social permite a adoção de *insights* teóricos de outras áreas (Gomes, 2008). Nesse sentido, são adotadas lentes de conceitos abordados por Erving Goffman, Roland Barthes e Gérard Genette, como forma de interpretar os fenômenos sociais e os motivos subjacentes para mudanças em práticas de relatos voluntários da Petrobras.

Os dados desta pesquisa foram coletados inicialmente por meio da internet. A empresa enviou dados pelo e-mail e entregou um CD em mãos para a pesquisadora. Adicionalmente, vários dados foram coletados na Biblioteca Nacional do Brasil e outros na Biblioteca Nacional Digital. Os três estudos empíricos apresentados tomam por base diferentes relatos corporativos da Petrobras e visam responder as perguntas de investigação propostas.

Por fim, foi justificada a utilização das abordagens teóricas de Goffman, Barthes e Genette, mostrando a relevância das suas obras para a investigação em contabilidade, e especificamente para o caso proposto nesta investigação.

A empresa tem que ser analisada no contexto em que opera. Seguindo a perspectiva interpretativa e o posicionamento da contabilidade como prática social e institucional, o capítulo 5 torna-se necessário e cumpre este objetivo.



## CAPÍTULO 5: A PETROBRAS NO CONTEXTO INSTITUCIONAL BRASILEIRO ENTRE 1954-1985

Neste capítulo são apresentados os aspectos históricos que antecederam a criação da Petrobras, assim como sobre o contexto posterior à sua criação. Houve um período (1964-1985) em que as práticas de comunicação da Petrobras com as partes interessadas se destacam pela variedade de relatos que a empresa elaborava. Compreender em que contextos tais práticas se desenvolveram se fez necessário, especificamente em uma época em que censura era uma prática do regime governamental (militar) em vigor. A seção seguinte aborda o contexto dos anos de 1964-1985 no Brasil, vigência da ditadura militar. Por fim apresenta-se os marcos da evolução do relato corporativo obrigatório e voluntário do Brasil, que se inicia em 1850 até 2011. Este período permite compreender as práticas de relatos corporativos segundo as Leis e as orientações de órgãos reguladores do Brasil, como guia para posterior análise das práticas adotadas pela empresa.

### 5.1 Antecedentes da criação da companhia

A história do petróleo no Brasil mostra que no final do século XIX ocorreram iniciativas privada em busca do produto, mas nenhum poço comercial foi encontrado (Smith, 1978). A falta de mão de obra especializada, de equipamentos necessários e de recursos financeiros foram fatores que dificultaram os trabalhos realizados pela iniciativa privada e, conseqüentemente, o desenvolvimento de empresas que tentaram se instalar no Brasil (ANP, 2015).

Embora a Constituição de 1891 autorizasse que a exploração mineral ocorresse por meio do capital privado, nacional e internacional, até 1920 as empresas estrangeiras não olhavam para o Brasil com o intuito de explorarem o petróleo existente (Moura & Carneiro, 1976). Isso se deu devido a diferentes fatores, tais como: dimensão do terreno a pesquisar e maior atração a países cujos Governos dominassem o subsolo (Smith, 1978). Entretanto, as companhias estrangeiras instaladas no Brasil se contentavam em comercializar os derivados do petróleo, sem se preocuparem com o problema exploratório no Brasil (Moura & Carneiro, 1976).

O advento da Primeira Guerra Mundial causou o interesse de diferentes nações pelo petróleo, por ser um produto relevante para a produção de energia e para o desenvolvimento industrial (Guan, 2010). Nesse período houve escassez de combustível (Tourinho, 1961a) e conseqüente aumento da procura (Smith, 1978). Cresceram as discussões sobre o petróleo e sobre as conseqüências econômicas e militares na escassez de combustível em tempo de guerra (Wirth, 1973).

Foi com a Guerra que o Governo Federal do Brasil percebeu a necessidade de exploração do petróleo, pois o País se viu na dependência do mercado externo para a obtenção de combustíveis, além da relevância do petróleo para a segurança nacional e para o desenvolvimento da indústria (Carvalho Jr., 2005; Guan, 2010). Isso resultou, em 1917, na criação de um departamento para pesquisa petrolífera dentro do recém-criado Serviço Geológico e Mineralógico do Brasil (SGMB), ambos subordinados ao Ministério da Agricultura.

Em 1919, SGMB iniciou suas atividades de perfuração do solo em busca do petróleo (Smith, 1978). No período de 1919 a 1930, 52 perfurações foram realizadas pelo SGMB em diferentes regiões brasileiras. Tais perfurações não tiveram o sucesso desejado, porém deixaram um saldo positivo quanto ao mapeamento de informações geológicas em diferentes regiões, o aprendizado técnico das equipes envolvidas e o embasamento para trabalhos futuros (Moura & Carneiro, 1976). O insucesso na busca de petróleo no Brasil pode ser explicado por deficiências de capital, de pessoal treinado e de incentivos legislativos (Smith, 1978).

Na década de 1920, diante da conjuntura internacional, Idelfonso Simões Lopes, então ministro da Agricultura, percebeu a necessidade de ação rápida do Governo Federal para legislar sobre o petróleo brasileiro. Pois, a “política das potências europeias a favor de suas companhias, o papel hegemônico das grandes multinacionais, as intromissões das companhias estrangeiras na política interna dos países latino-americanos e os conflitos por elas desencadeados” (Dias & Quaglino, 1993, p.14), determinavam a necessidade da ação governamental. Simões Lopes, após tornar-se deputado, propôs um projeto de lei específico para o petróleo, que foi aprovado na Comissão de Constituição e Justiça, no ano de 1928; porém não chegou ao exame em sessão plenária (Dias & Quaglino, 1993), devido a Revolução de 1930 (Carvalho Jr., 2005).

No campo das legislações, em 1926, houve uma reforma na Constituição que lançou “as bases para a nacionalização das minas e jazidas minerais” (Tourinho, 1961b, p.13), tal reforma previa que apesar das minas continuarem pertencendo ao proprietário do solo, as terras onde existissem minas e jazidas essenciais a segurança e defesa nacional não poderiam ser transferidas para estrangeiros (Brasil, 1926).

Foi a descoberta de petróleo em Lobato, na Bahia, que causou intensos conflitos entre o Governo e a iniciativa privada. Vestígios da existência de petróleo na região foram encontrados e apontados pelo engenheiro Manuel Inácio Bastos, no início da década de 1930 o que foi comunicado às autoridades. Seu relatório foi repassado ao Serviço Geológico e Mineralógico do Brasil (SGMB), porém não obteve êxito (Smith, 1978). Em 1933, Bastos declarou a sua descoberta ao presidente da Bolsa de Mercadorias

da Bahia, Oscar Cordeiro e juntos resolveram “cria uma sociedade para explorar as jazidas descobertas” (Dias & Quaglino, 1993, p.18). O Ministério da Agricultura negou assistência à Cordeiro para pesquisas em Lobato, embasando-se em estudos anteriores que afirmavam que a geologia de Lobato não era propícia para a existência de petróleo (Smith, 1978, Tourinho, 1961a). Nessa fase, Cordeiro inicia uma campanha na imprensa reafirmando a existência de petróleo em Lobato e atacando o SGMB, o que perdurou durante anos (Smith, 1978).

Monteiro Lobato foi um cidadão influente nas campanhas da imprensa contra os técnicos do Governo que lidavam com questões de petróleo; sócio de empresas privadas, que objetivavam a exploração de petróleo, tinha seus interesses a defender (Smith, 1978).

No ano de 1933, iniciou-se no Brasil certa reorganização quanto a burocracia da pesquisa do petróleo, em parte era fruto das inquietações de cidadãos como Cordeiro e Lobato. Tal reorganização resultou na criação da Diretoria Geral da Produção Mineral (DGPM), mais tarde denominada Diretoria Nacional da Produção Mineral (DNPM). E em um ato o Ministro da Agricultura, Juarez Távora, transferiu para a DGPM todas as propriedades minerais, licenças de prospecção e concessões de mineração antes colocadas sob competência dos Estados (Smith, 1978).

Em um momento em que o assunto sobre o petróleo causava turbulência e havia ataques constantes da imprensa contra o Governo, o presidente da República Getúlio Vargas, em 1934, promulgou uma Constituição e um Código de Minas (Smith, 1978). Na referida Constituição foi disciplinado que a propriedade do solo se distingue da do subsolo, e que compete ao Governo federal a concessão, para brasileiros ou para empresas organizadas no Brasil, para pesquisar e explorar minas existentes no subsolo (Brasil, 1934a). O Código de Minas foi considerado de cunho nacionalista e ratificava as diretrizes da Carta Magna para questões ligadas a mineração (Carvalho Jr., 2005; Brasil, 1934b), acrescentando requisitos para o consentimento das concessões (Smith, 1978).

As discussões e dúvidas sobre o petróleo brasileiro continuaram, e a controvérsia existente entre os representantes do Governo e a indústria privada se intensificou na imprensa entre 1934-1935. Isso levou o presidente Getúlio Vargas, persuadido pelo Ministro da Agricultura Odilon Braga, a instaurar um inquérito sobre o caso. Foi nesse cenário que três técnicos do DNPM se licenciaram do órgão, em 1936, e se dispuseram a realizar prospecções no Recôncavo baiano. A pesquisa foi financiada por capital privado de um grande banqueiro do Rio de Janeiro e os resultados demonstraram a existência de óleo na região de Lobato (Wirth, 1973). Os resultados foram apresentados ao presidente, Getúlio Vargas, e aos diretores do DNPM e da Comissão de Inquérito de Petróleo (Smith, 1978). No ano de 1937, o Diretor geral do DNPM mandou realizar perfuração em Lobato, o que resultou, em 1939, na descoberta do

primeiro poço de petróleo do Brasil (Moura & Carneiro, 1976). Embora a descoberta não se classificasse como um campo comercial (ANP, 2015), foi por meio das pesquisas realizadas naquela região que se levantou a possibilidade e posterior descoberta dos poços de Candeias (Dias & Quaglino, 1993), portanto Bastos e Cordeiro tinham razão quando levantaram a bandeira da existência de petróleo na região de Lobato.

Com o golpe do Governo em 1937, Vargas deu início a uma ditadura corporativista denominada Estado Novo, tendo o apoio de uma parte de militares, cujo pensamento se assemelhava ao do Presidente, entre eles se destacava a liderança do General Júlio Caetano Horta Barbosa. No mesmo ano foi promulgada a Constituição do Estado Novo, que se fundamentava em ideias nacionalistas e centralizadoras (Smith, 1978). O parágrafo 1º do artigo 143 da Carta Magna foi alterado, e ficou estabelecido que só brasileiros ou empresas constituídas por eles poderiam obter autorizações para a exploração ou aproveitamento industrial de minas do subsolo brasileiro (Brasil, 1937).

Antes da nova Constituição, o Presidente tomou providências para a implantação da indústria petrolífera do Brasil. Por meio da alteração da estrutura tarifária conseguiu atrair óleo cru e óleo combustível, e estimular o processamento no Brasil, medida que resultou na criação de destilarias de óleo combustível e de óleo cru (Smith, 1978).

Em 1938, uma série de medidas foram tomadas pelo Governo Vargas, por meio de decretos. Três deles tratavam sobre o petróleo, ou seja, os Decretos-Lei números 366, 395 e 538 (Smith, 1978). O Decreto-Lei nº 366 incorporou ao Código de Minas mudanças, entre elas que as jazidas de petróleo que fossem descobertas eram de domínio da União; poderiam pertencer também ao Estado caso estivessem em terras do seu domínio privado, mesmo que alienadas, mas com reserva expressa (Brasil, 1938a). O Decreto-Lei nº 395 declarou que o abastecimento nacional de petróleo seria de utilidade pública; instituiu que a indústria de refino de petróleo importado ou nacional deveria ser nacionalizada, cujo capital social fosse constituído por brasileiros natos; e criou o Conselho Nacional de Petróleo (CNP), cujo objetivo foi o controle das operações da indústria petrolífera (Brasil, 1938b). O Decreto-Lei nº 538 regulamentou a estrutura do CNP, suas atribuições e diretrizes a serem seguidas (Brasil, 1938c; Smith, 1978).

Em 1940, o presidente Getúlio Vargas decretou novo Código de Minas, que veio ratificar que “o direito de pesquisar substâncias minerais, em terras do domínio público ou particular, constitui por autorização do Governo da União, ficando obrigado a respeitá-lo o proprietário ou possuidor do solo” (Brasil, 1940). Além disso, somente empresas brasileiras compostas por diretores e acionistas brasileiros poderiam obter concessões (Brasil, 1940; Smith, 1978).

O ano de 1941 ficou marcado com a descoberta do primeiro campo comercial de petróleo brasileiro, em Candeias na Bahia. O poço foi perfurado por técnicos do Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM), pelo que estava descoberto o petróleo estatal (Costa & Pessali, 2009; Dias & Quaglino, 1993). No mesmo ano, Getúlio Vargas sancionou uma Lei exclusivamente para o petróleo e gases naturais, distinta do Código de Minas. Ficou estabelecido que as jazidas de petróleo pertencessem à União, tornando sem efeito os registros de jazidas de petróleo feitos anteriormente. A legislação determinava também que fosse de competência do CNP a autorização para pesquisa e lavra, além da fiscalização das atividades desenvolvidas (Brasil, 1941).

A descoberta de campos comerciais de petróleo, no Brasil, despertou em empresas estrangeiras interesse pela exploração do produto, como é o caso da *Standard Oil* do Brasil, que fez três propostas de parceria com o Governo para a exploração. Mas um grupo do exército liderado pelo presidente do Conselho Nacional de Petróleo, Horta Barbosa, explicou a Getúlio Vargas os perigos de segurança nacional, se tal parceria fosse formalizada. Vargas, então, não cedeu às pressões de empresas estrangeiras (Smith, 1978).

O fim da Segunda Guerra Mundial e o crescimento da participação estrangeira no Brasil fizeram surgir intensas discussões entre os que defendiam a instalação de empresas estrangeiras para a exploração do petróleo e os nacionalistas que defendiam a exploração de petróleo por empresa brasileira (Costa & Pessali, 2009; Silva & Furquim Júnior, 2013). “A questão não se cifrava num simples conflito entre o liberalismo econômico e o nacionalismo, mas, sobretudo em estabelecer a natureza e o grau de controle por parte do Estado” (Wirth, 1973, p.137).

Em 1946, assumiu a Presidência da República um militar, Eurico Gaspar Dutra. Inicialmente, a política adotada por este, buscou restaurar o liberalismo (Smith, 1978). Este novo grupo que assumiu o Governo concordava em tornar as Leis mais liberais, mas sem perder o poder estatal de regular a indústria (Wirth, 1973). No mesmo ano foi promulgada nova Constituição, que refletia as medidas do Governo em eliminar as restrições quanto ao investimento estrangeiro na indústria de petróleo, crendo que isso colaboraria para o aumento da eficiência da produção do petróleo (Guan, 2010). A nova Lei assegurava que as concessões para o aproveitamento de recursos minerais seriam exclusivas para brasileiros e sociedades organizadas no Brasil, e, ao contrário da Constituição de 1940, não estipulava a nacionalidade dos acionistas (Brasil, 1946).

No ano seguinte, o presidente Dutra instituiu uma comissão ligada ao CNP, que trataria de novo projeto sobre o petróleo, ou seja, O Estatuto do Petróleo. Este não chegou a ser implantado graças aos esforços de diferentes grupos, em destaque ao Centro de Estudos e Defesa do Petróleo (CEDP) e de

oficiais do Exército (Wirth, 1973). Daí em diante as discussões e conflitos com relação ao petróleo continuaram, e foi em meio aos conflitos que se intensificou a campanha a favor do petróleo estatal, que ficou conhecida como: O Petróleo é Nosso (Miranda, 1983). O Clube Militar, o Clube de Engenharia, a imprensa, a União Nacional de Estudantes, intelectuais da época, o CEDP, partidos políticos, enfim, grupos organizados externavam a opinião a favor da campanha “O Petróleo é Nosso” (Miranda, 1983), que foi apoiada também por grande parte da população brasileira, de várias classes sociais (Smith, 1978). Prevaleceu, portanto, a vontade do povo brasileiro representada no parlamento (Tourinho, 1961c). Após intensas negociações entre o Governo e o Congresso Nacional (Oliveira, 1995), a campanha “O Petróleo é Nosso” triunfou e, em 1953, foi autorizada a constituição da empresa Petróleo Brasileiro S.A (Carneiro, Costa, & Mendes Neto, 2011) e o monopólio estatal do petróleo (Tourinho, 1961c).

## 5.2 A Petrobras

A Petrobras nasceu em meio a campanha “O petróleo é nosso”. Foi um movimento amplo, que contou com grande participação popular (Miranda, 1983). O Povo brasileiro movido por um sentimento nacionalista e impelido pelo anti-imperialismo dos trustes, ergueu a bandeira a favor da criação de uma empresa brasileira que detivesse o monopólio estatal do petróleo (Miranda, 1983).

Como referido, a campanha “O Petróleo é Nosso” teve início após a II Guerra Mundial (Miranda, 1983). Na época, o capitalismo se concentrou na América do Norte, que buscou o domínio dos países subdesenvolvidos. Para isso, os trustes corrompiam governantes, impeliam revoluções e ditaduras, o que os ajudavam a alcançar os seus planos (Miranda, 1983). Essas ações serviram como prova para o Povo brasileiro de como os imperialistas trariam opressão e miséria (Miranda, 1983). Isso foi uma mola propulsora para que o Povo se engajasse na campanha por um petróleo genuinamente brasileiro.

Além do combate travado contra os trustes, a campanha mostra a luta do Povo brasileiro pela emancipação econômica e política do Brasil, e consequente bem-estar de toda a população (Miranda, 1983). Era preciso defender o “ouro negro”, e de norte a sul do Brasil a voz uníssona do Povo era “o petróleo é nosso” (Miranda, 1983).

A vitória da campanha “O Petróleo é Nosso” se deu em 1953, quando Getúlio Vargas sancionou a Lei nº 2.004, que instituiu o monopólio estatal do petróleo e a Petrobras (Brasil, 1953). A constituição da Petrobras marcou simbolicamente a idealização de brasilidade da Nação (Maia, 2004). O nome

escolhido para a empresa retrata o simbolismo nacionalista da campanha, ou seja, Petrobras é igual a petróleo nosso, símbolo que habita o imaginário nacional desde o início (Maia, 2004).

Nos bastidores da campanha “O Petróleo é Nosso” havia um processo sócio-político-cultural em que grupos de interesses projetavam para a sociedade brasileira o que possuíam como ideais de uma Nação (Maia, 2004). O fato de a Petrobras ter peso político e ideológico, e ser um signo de nacionalidade que representa a autonomia da Nação (Maia, 2004) pode explicar os êxitos das ações dos grupos de interesses.

A criação da Petrobras gerou um sentimento de vitória e a asseguuração do monopólio estatal pôde ser comparada ao brado de Dom Pedro às margens do rio Ipiranga (Maia, 2004), pois conotava à independência econômica da Nação. Mesmo sem saber onde jorrariam os poços de petróleo que culminariam nessa independência, a ideia criada era que o petróleo jorraria e supriria a demanda da Nação (Maia, 2004).

O Presidente Getúlio Vargas, ao promulgar em 03 de outubro de 1953 a Lei nº 2.004, que dispõe sobre a “Política Nacional do Petróleo e a criação da Petróleo Brasileiro S.A – Petrobrás” (Brasil, 1953), estabeleceu entre outros assuntos que a pesquisa, lavra, refino e transporte do petróleo brasileiro era monopólio da União. No que tange a Petrobras, o objeto da empresa consistiria em pesquisa, lavra, refinação, comércio e transporte do petróleo (Brasil, 1953). A empresa foi constituída como uma sociedade de economia mista (Wirth, 1973), que poderia ter como acionistas somente:

- I – as pessoas jurídicas de direito público interno;
- II – o Banco do Brasil e as sociedades de economia mista, criadas pela União, pelos Estados ou Municípios, as quais em consequência de lei, estejam sob controle permanente do Poder Público;
- III – os brasileiros natos ou naturalizados há mais de cinco anos e residentes no Brasil uns e outros solteiros ou casados com brasileiras ou estrangeiras, quando não o sejam sob o regime de comunhão de bens ou qualquer outro que permita a comunicação dos adquiridos na constância do casamento, limitada a aquisição de ações ordinárias a 20.000 (vinte mil);
- IV – as pessoas jurídicas de direito privado, organizadas com observância do disposto no art. 9º, alínea b do decreto nº 4.071, de 12 de maio de 1939, limitada a aquisição de ações ordinárias a 100.000 (cem mil);
- V - as pessoas jurídicas de direito privado, brasileiros de que somente façam parte as pessoas indicadas no item III, limitada a aquisição de ações ordinárias a 20.000 (vinte mil). (Brasil, 1953)

As medidas políticas tomadas pelo Governo para a Petrobras se enquadram em uma corrente nacionalista moderada, em que o Governo seria o maior detentor das ações ordinárias, porém o capital privado poderia subscrevê-las ao limite de 100.000 ações ordinárias (Wirth, 1973). Inicialmente o Governo subscreveu o capital total da empresa, o que representou todas as ações ordinárias, totalizando quatro bilhões de cruzeiros que correspondiam a vinte milhões de ações ordinárias. Porém, a Lei

estabelecia que o Governo tivesse no mínimo 51% das ações ordinárias (Brasil, 1953), o que garantiria ao Governo o controle da companhia e de suas subsidiárias (Smith, 1978).

O início das operações da Petrobras ocorreu em 1954 (Petrobras, 1984a, Smith, 1978), e desde aquela época a sede da empresa é na cidade do Rio de Janeiro, embora possa estabelecer “no País e no exterior filiais, agências, sucursais, escritórios” (Petrobras, 2019, p.1). Em agosto de 1956, a Petrobras listou ações ordinárias e preferenciais na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, porém somente em 1957 é que foram negociadas as primeiras ações da companhia (Petrobras, 2014a). Com o passar do tempo a Companhia passou a negociar as suas ações ordinárias e preferenciais em outras bolsas de valores: em 1968 na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBovespa); em 2000 na Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE); em 2002 no Latibex da Bolsa de Madri; e em 2006 na Bolsa de Comércio de Buenos Aires (Carneiro et al., 2011; Petrobras, 2014a). Atualmente a companhia negocia suas ações nessas quatro bolsas de valores (Petrobras, 2017g).

Durante quarenta anos a empresa atuou como exclusiva, no território brasileiro, nas atividades de exploração e produção de petróleo e gás natural e de refino de petróleo. “Como parte de uma reforma abrangente na regulamentação da indústria de petróleo e gás” (Petrobras, 2010, p.80), em 1995, o Governo brasileiro colocou fim ao monopólio do petróleo por meio da emenda constitucional nº 9 do corrente ano; deu-se início a uma nova fase para a política do petróleo brasileiro. Nesse contexto, disciplina a carta Magna no seu Artigo 177 que o monopólio de pesquisa e lavra de petróleo e gás natural pertence à União, porém cabe ao Governo brasileiro autorizar a contratação de outras empresas, além da Petrobras, para atuarem na exploração, produção e abastecimento de petróleo e gás no Brasil (Brasil, 1995; Petrobras, 1995). Portanto, o mercado de petróleo e gás, que antes era dominado exclusivamente por uma empresa brasileira, passa a contar com empresas concorrentes.

Dois anos depois, em 1997, a Lei nº. 2.004 de 1953 foi revogada e passou a vigorar a Lei nº. 9.478, de 6 de agosto, que tratou sobre a “política energética nacional, as atividades relativas ao monopólio do petróleo, instituiu o Conselho Nacional de Política Energética e a Agência Nacional do Petróleo (ANP) e outras providências”. Com relação à Petrobras, continuou sendo de economia mista (Brasil, 1997), cujo objeto definido no Estatuto Social é:

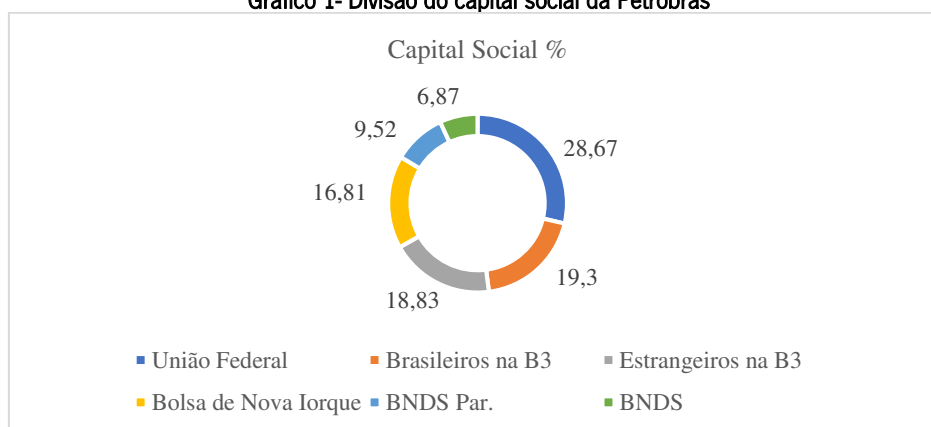
a pesquisa, a lavra, a refinação, o processamento, o comércio e o transporte de petróleo proveniente de poço, de xisto ou de outras rochas, de seus derivados, de gás natural e de outros hidrocarbonetos fluidos, além das atividades vinculadas à energia, podendo promover a pesquisa, o desenvolvimento, a produção, o transporte, a distribuição e a comercialização de todas as formas de energia, bem como quaisquer outras atividades correlatas ou afins. (Petrobras, 2019, p.1)



Ratificando a Emenda Constitucional nº 9, a Lei nº 9.478 disciplina que a Petrobras atuará em livre concorrência com outras empresas (Petrobras, 1997). Quanto ao controle acionário da empresa permanece com a União, que deverá possuir no mínimo cinquenta por cento mais uma ação ordinária, ou seja, com direito a voto. Não houve também estipulação de quais acionistas a empresa admitirá, como na legislação anterior (Brasil, 1997).

O Governo Federal é o maior acionista da Petrobras a nível de capital social e de capital votante. O gráfico 1 evidencia que o Governo detém 28,67% do capital total da empresa. Já quanto ao capital votante 50,2 % das ações ordinárias são do Governo (Petrobras, 2017g), o restante do capital está distribuído entre diferentes investidores, como mostra o gráfico 1.

**Gráfico 1- Divisão do capital social da Petrobras**



Fonte: Petrobras (2017g)

A Petrobras atua em vários países além do Brasil (Petrobras, 2017g), sendo eles: Angola, Argentina, Bolívia, Chile, China, Singapura, Colômbia, Estados Unidos da América, Holanda, Japão, México, Nigéria, Paraguai, Reino Unido, Tanzânia e Uruguai executando diferentes atividades demonstradas no quadro 2 (Petrobras, 2018).

**Quadro 2 – Países e atividades de atuação da Petrobras**

Ano de início das atividades	País	Tipo de segmento
1972	Colômbia	Exploração, produção e distribuição
1979	Angola	Exploração e produção
1987	EUA	Exploração, produção, refino e trading
1993	Argentina	Exploração, produção, refino, transporte por duto, comercialização, distribuição, gás e energia elétrica
1995	Bolívia	Exploração e produção de hidrocarbonetos; transporte por dutos e compressão de gás
1998	Nigéria	Exploração e produção de petróleo
2000	Japão	Refino para bioenergia
2001	Holanda	Sede da Petrobras Internacional Braspetro
2003	México	Exploração e produção de gás natural
2004	Uruguai	Distribuição de gás natural, gás liquefeito de petróleo e gás manufacturado. Distribuição e comercialização de combustíveis
2004	Tanzânia	Exploração e pesquisa
2004	China	Comércio de petróleo
2006	Paraguai	Varejo e mercado comercial local
2008	Chile	Comercializa e distribui combustíveis
2010	Reino Unido	Operações comerciais e o suporte à companhia em Londres
	Singapura	Comércio

Fonte: Petrobras (2018c) *website* da empresa

Há anos a Companhia explora petróleo no mar, onde descobriu pela primeira vez petróleo em 1968, no litoral do Sergipe. Posteriormente, outras descobertas foram feitas, como é o caso da Bacia de Campos, em 1974, na costa do Rio de Janeiro, responsável por uma grande parcela da produção nacional (Petrobras, 1984a; Petrobras, 2014b). Em novembro de 2007, a Petrobras anunciou a descoberta de um campo de petróleo na camada geológica conhecida como Pré-sal, esse campo é denominado de Tupi e se localiza na bacia de Santos, no Rio de Janeiro (Petrobras, 2007). Essa nova descoberta aumentou as reservas de petróleo estimadas do Brasil em cerca de 50 por cento (Carneiro et al., 2011). Isso pode trazer um aumento sem precedentes na exposição positiva da empresa. As expectativas sobre essa nova descoberta é de que a empresa a partir de então esteja entre as maiores detentoras de petróleo do mundo (Petrobras, 2007). No entanto, também pode aumentar seus desafios dentro de um contexto marcado por críticas públicas relacionadas com a indústria petrolífera.

Estabelecer relações claras com vários setores da sociedade tornou-se um objetivo ainda mais relevante para a Petrobras (Carneiro et al., 2011). Em 2010, iniciou-se as operações na região de Pré-sal, com o Sistema Piloto de Lula. Em 2013, a Petrobras participa de um consórcio com as empresas Shell, Total, *China National Petroleum Corporation* (CNPC) e *China National Offshore Oil Corporation* (CNOOC), e ganhou a 1ª Rodada de Licitação do Pré-Sal (Petrobras, 2014a).

No que tange a responsabilidade socioambiental, a Petrobras tem demonstrado investimentos nessas áreas. Desde 1983 a Companhia apoia projetos ligados a biodiversidade marinha, como o Tamar

(tartarugas marinhas), Baleia-Franca, Jubarte, Golfinho Rodador e Peixe-Boi (Petrobras, 1998, 1999, 2000; Petrobras, 2004; Petrobras, 2014c). Em 2001 foi desenvolvido o Programa Excelência em Gestão Ambiental e Segurança Operacional, que visa estudar os impactos ambientais, o desenvolvimento de técnicas que previnam acidentes e técnicas de socorro rápido na indústria de petróleo (Petrobras, 2002; Petrobras, 2014a).

A Petrobras é uma grande empresa brasileira, considerada como “empresa líder do setor petrolífero no Brasil” (Petrobras, 2012). “A Companhia é líder mundial na exploração e produção de petróleo em águas profundas e ultraprofundas, respondendo por aproximadamente 22% da produção mundial em 2014” (Petrobras, 2014a, p.114). Além disso, ela ocupa a posição 50 do *ranking* 2019 das maiores empresas públicas do mundo, segundo o *Forbes Global 2000*, publicado por *Forbes Magazin* (Forbes, 2019), e é uma das maiores do mundo, conforme o *ranking* “Global 500” da Revista Fortune (Fortune, 2018).

As atividades da companhia são organizadas em segmentos de negócios, quais sejam: exploração e produção, abastecimento, distribuição, gás e energia, biocombustível e internacional (Petrobras, 2014a). “Na indústria de óleo, gás e energia, atua de forma integrada e especializada nos segmentos de exploração e produção, refino, comercialização, transporte, petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, energia elétrica, gás-química e biocombustíveis” (Petrobras, 2012).

Durante o regime militar a Petrobras teve seis presidentes diferentes, conforme quadro 3. Atualmente a Petrobras é presidida por Roberto Castello Branco.

**Quadro 3– Presidentes da Petrobras (1964-1984)**

Marechal Ademar de Queiroz	1964-1965
Adolfo Roca Dieguez	1966
Artur Duarte Candal Fonseca	1967-1968
Ernesto Geisel	1969-1972
Victor Calixto Grandin Boulhosa	1973
Araken de Oliveira	1974
Victor Calixto Grandin Boulhosa	1975
Araken de Oliveira	1976-1978
Shigeaki Ueki	1979-1983
Thelmo Dutra de Rezende	1984

Fonte: elaborado pela autora

A estrutura de governança corporativa da empresa é constituída por “Assembleia Geral dos Acionistas, Conselho Fiscal, Conselho de Administração e seus comitês, Auditorias (Interna e Externa), Ouvidoria-Geral, Diretoria Executiva e seus comitês” (Petrobras, 2017g, p.112). O Conselho de administração possui nove membros, que são eleitos em Assembleia Geral Ordinária, seis dos quais

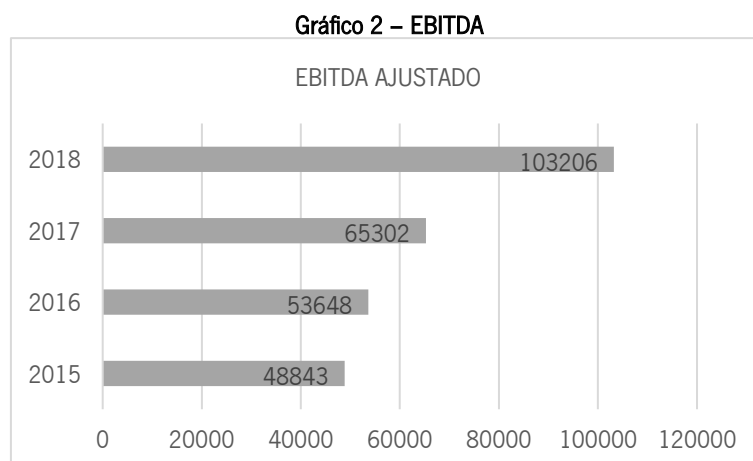
representam o acionista controlador (Petrobras, 2017g). O mandato dura dois anos, sendo permitida até três reeleições seguidas (Petrobras, 2018d).

Atualmente um clima de instabilidade tem permeado a Companhia devido a levantamentos realizados por entidades brasileiras, como a Polícia Federal, Ministério Público Federal, Poder Judiciário, Tribunal de Contas da União (TCU) e Controladoria Geral da União (CGU) por meio da Operação Lava-Jato (Petrobras, 2014c), que visa “apurar práticas de lavagem de dinheiro por organizações criminosas em diversos estados do País” (Petrobras, 2014a, p.92). “Em conexão com a investigação, ex-diretores da Petrobras foram presos e posteriormente denunciados por lavagem de dinheiro, operação criminosa e corrupção passiva” (Petrobras, 2014a, p.91). Durante a Operação Lava-Jato foi descoberto que:

[...] altos executivos da Petrobras entraram em conluio com empreiteiras, fornecedores e outros envolvidos para elaborar e implantar um esquema ilegal de cartel que, entre 2004 e abril de 2012, sistematicamente impôs custos adicionais nas compras de ativos imobilizados pela Companhia. Dois ex-diretores da Companhia e um ex-gerente executivo, que não trabalham para a Petrobras desde abril de 2012, estavam envolvidos nesse esquema de pagamentos indevidos [...]. 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, ex-empregados da Petrobras e outros envolvidos no esquema de pagamentos indevidos. [...]. (Petrobras, 2014a, p.155)

A Operação Lava-Jato tem identificado acusações que vão além dos ex-executivos da Petrobras; Membros da União Federal e do Poder Legislativo são acusados de conduta antiética e ilegal. Isso tem impactado negativamente a imagem e reputação das empresas envolvidas, inclusive a Petrobras, além do impacto na economia brasileira de maneira geral. O que ocorrerá no futuro do País poderá afetar de forma negativa os resultados operacionais e financeiros da companhia (Petrobras, 2014a).

As consequências das descobertas da Operação Lava-Jato refletiram nos números da empresa, que em 2014 encerrou suas demonstrações contábeis com um prejuízo de R\$ 21.924 milhões de reais. O EBITDA ajustado da Companhia foi de 59.140 milhões de reais (Petrobras, 2014b). Esse clima de instabilidade refletiu no rebaixamento da empresa frente a agências internacionais, como é o caso da perda de classificação de grau de investimento pela *Moody's e Standard & Poors* (Petrobras, 2014b). A empresa também deixou de integrar a carteira que compõem o Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade, do qual fazia parte desde 2006 (Petrobras, 2014a). Aos poucos a empresa vem recuperando seus resultados, como pode ser visto no EBITDA demonstrado no gráfico 2.



Fonte: Petrobras (2018e)

Mesmo diante deste cenário de riscos e incertezas apresentados com a Operação Lava-Jato, a empresa reforça sua missão, que visa “atuar na indústria de petróleo e gás de forma ética, segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, fornecendo produtos adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua” (Petrobras, 2014c, p.16). Adicionalmente, os valores defendidos pela empresa estão alicerçados em: “respeito à vida, às pessoas e ao meio ambiente; ética e transparência; superação e confiança; resultados; orientação ao mercado” (Petrobras, 2017g, p.13). A Petrobras tem como visão ser “uma empresa integrada de energia, que evolui com a sociedade, gera alto valor e tem capacidade técnica única” (Petrobras, 2017g, p.13).

A empresa vem reafirmando o compromisso com a ética, transparência e tolerância zero à fraude e corrupção em suas atividades de negócios. Um exemplo disto é o Programa de Prevenção da Corrupção e ações informativas como o manual elaborado sobre este Programa (Petrobras, 2014c). Além disso, a estrutura organizacional foi reformulada e um novo modelo de gestão e governança foram instituídos, de modo a fortalecer os meios de controle, conformidade e transparência (Petrobras, 2016a).

### 5.3 O Governo militar no Brasil e o uso da propaganda política (1964-1985)

O golpe que derrubou o presidente João Goulart e marcou o início do regime militar no Brasil ocorreu em 31 de março de 1964. O movimento que deu origem ao golpe foi lançado com a aparência de libertar o país da corrupção, do comunismo e restabelecer a democracia (Fausto, 1999). Após o golpe ocorreram mudanças na economia brasileira oriundas das relações de trabalho, do desenvolvimento do capitalismo e do cenário internacional.

Em 11 de abril de 1964 foi eleito pelo Congresso Nacional o novo presidente da República, o general Castelo Branco (Costa & Mello, 2006). No seu Governo (1964-1967) foram promulgados

“decretos, leis, Atos Institucionais e Emendas Constitucionais do regime” (Teixeira, 2004, p.295). Tais instrumentos tinham teor autoritário e permitiram ao Governo cassar mandatos, direitos políticos, demitir e aposentar funcionários públicos, prender líderes rurais e sindicalistas, dissolver os partidos políticos e criar o bipartidarismo, instalar a censura aos meios de comunicação incluindo também espetáculos (Teixeira, 2004).

A economia estava estagnada e a inflação crescia (Hermann, 2005a). Para sanar a situação foi instituído o Programa de Ação Econômica do Governo (PAEG) (Resende, 1990). Embora o PAEG tenha ajudado na redução da inflação, ela continuava alta (Campos & Claro, 2013). Isso gerava descontentamento na classe assalariada, o que era propício a contestações (Campos & Claro, 2013). O regime autoritário e repressivo e os resultados econômicos das medidas governamentais faziam crescer a insatisfação e o sentimento de oposição à ditadura (Campos & Claro, 2013).

Em março de 1967, tomou posse o presidente, general Arthur da Costa e Silva (1967-1969) (Teixeira, 2004). Integrante da linha dura (Bueno, 2003), as restrições políticas impostas pelo mesmo geraram intensos protestos. O movimento estudantil ganhou força, intelectuais, estudantes, camponeses e operários se aliançaram em prol de transformações na sociedade brasileira (Campos & Claro, 2013). Conflitos entre militares e a população civil que se opunha tornaram-se frequentes (Campos & Claro, 2013).

O Ato Institucional 5 (AI5) foi instituído no Governo Costa e Silva, instrumento que fechou o Congresso sem data definida de retorno (Campos & Claro, 2013). “Nesse período, qualquer cidadão brasileiro poderia ser preso e perder seus direitos políticos por ordem do poder executivo” (Campos & Claro, 2013, p.192). Prisões, torturas e assassinatos de opositores do regime passaram a ocorrer (Costa & Mello, 2006).

Em 1969, o general Emilio Garrastazu Médici (1969-1974) assumiu a presidência, conduzindo um Governo caracterizado como muito repressivo (Bueno, 2003). Sob a égide do discurso de que sem desenvolvimento não há segurança, a doutrina de Segurança Nacional a partir de então era “expressa no binômio segurança e desenvolvimento” (Teixeira, 2004, p.299). O desenvolvimento econômico foi financiado pelo capital do Estado, de multinacionais e de grandes empresários nacionais (Teixeira, 2004).

A economia brasileira entre os anos de 1968-1973 cresceu expressivamente (Teixeira, 2004). Houve redução da inflação e aumento do Produto Interno Bruto, o que serviu como motivador para que as propagandas veiculassem a notícia de um milagre econômico (Campos & Claro, 2013; Costa & Mello, 2006). O crédito liberado para grandes empresas e isenções para exportadores promoveram o surgimento de conglomerados financeiro-industriais que atuavam em diversificadas atividades à custa do

capital-financeiro (Campos & Claro, 2013). Os índices de crescimento econômico eram influenciados pelo aumento das linhas de crédito - que privilegiavam a classe média (Campos & Claro, 2013). O Brasil era anunciado em campanhas oficiais como País de Primeiro Mundo (Campos & Claro, 2013).

Durante o milagre as necessidades do mercado mundial ditavam as prioridades industriais do Brasil (Campos & Claro, 2013). Para Prado Júnior (2008, p. 348), o milagre não passava de um modelo “essencialmente consistido em preparar, facilitar, recepcionar, acomodar e favorecer mais e melhor possível aquela enxurrada imperialista que submergirá a economia brasileira”. “O milagre [...] foi um processo de sobreacumulação apoiado em endividamento externo” (Pereira, 1998, p.120). Foi um surto breve de desenvolvimento econômico, condicionado a conjuntura internacional do momento, cujo contexto final se assemelhou a um castelo construído sem sustentação (Prado Júnior, 2008). Por trás das estatísticas apresentadas, existiam indústrias de bens de consumo duráveis sem infraestruturas adequadas e dependentes do exterior como fornecedor dos principais insumos (Prado Júnior, 2008), inclusive do petróleo, pois o parque industrial brasileiro não atendia a demanda (Hermann, 2005b). O término do milagre econômico “encerraria também um ciclo festivo de exercício do poder sem limites e sem prestação de contas, sem oposição, sem incômodos da livre imprensa e sem compromissos políticos a criar embaraços ao voluntarismo da política econômica” (Carneiro, 1990, p.297). Houve grande diferença na distribuição de renda (Teixeira, 2004), dados socioeconômicos mostram o aumento na desnutrição, falta de abastecimento de água, elevação das taxas de mortes de crianças, aumento de menores abandonados (Costa & Mello, 2006, Teixeira, 2004).

Em 1974, assumiu o Governo do Brasil o general Ernesto Geisel (1974-1979) (Costa & Mello, 2006). Este pertencia a um grupo de militares de característica política moderada e econômica progressista, o que direcionava para a adoção de um capitalismo nacional de cunho liberal (Hermann, 2005b). Geisel, como os demais presidentes militares, buscava por meio do crescimento econômico a legitimidade frente ao povo dominado (Sallum Júnior, 1996). Adotou uma política de distensão (Teixeira, 2004), para amenizar as tensões provocadas por Governos anteriores, aumentar a sustentação do Governo e conquistar a cooperação de esferas opositoras (Campos & Claro, 2013). Iniciava-se uma democracia relativa (Bueno, 2003).

O milagre econômico mostrou sinais de crise em 1974 (Campos & Claro, 2013). A contenção salarial e o aumento da inflação diminuíram o poder de consumo da classe média (Campos & Claro, 2013). O Governo priorizava a inflação em detrimento da aceleração do crescimento (Campos & Claro, 2013). A alta do preço do petróleo, em 1973, e o aumento das taxas de juros praticadas por países desenvolvidos impactaram o valor dos pagamentos das dívidas externas (Teixeira, 2004). Isso acarretou

problemas para a economia brasileira, que dependia do petróleo externo, e o modelo de crescimento do Governo anterior foi abalado (Teixeira, 2004). Para se manter em desenvolvimento e pagar a conta do petróleo, o Governo fez vários empréstimos com bancos internacionais, o que suscitou no crescimento da dívida externa (Baer, 2009). A economia brasileira ficou suscetível as instabilidades do mercado internacional, e com a nova crise do petróleo e o aumento das taxas de juros as dificuldades do país aumentaram (Campos & Claro, 2013). Aos poucos as movimentações contrárias ao regime, silenciadas com a repressão, voltaram a acontecer (Campos & Claro, 2013).

Em março de 1979, assumiu o Governo o general João Baptista de Oliveira Figueiredo (1979-1985), com a promessa de abertura política do regime conduzindo a nação à democracia (Teixeira, 2004). Adotou a estratégia de desaceleração de crescimento e redução da importação, estimulou as exportações, de forma a gerar saldo comercial (Teixeira, 2004, p.310). As ações do Governo tiveram um custo econômico e social alto. A produção industrial diminuiu; consequentemente, as empresas demitiram muitos funcionários (Teixeira, 2004). No Governo Figueiredo, economia e povo se deram muito mal (Bueno, 2003).

O enfraquecimento do regime levou o Governo a negociar com a sociedade a volta da democracia (Teixeira, 2004). A sociedade se movimentava reivindicando seus direitos, por meio de sindicatos, associações de classe e em diferentes tipos de movimentos sociais (Teixeira, 2004). O desejo era a democratização do Brasil, vista como condicionante para a luta contrária às diferenças sociais (Teixeira, 2004).

Um dos momentos mais expressivos da união de forças da sociedade civil em resistência ao regime militar ocorreu em 1984, com a campanha das Diretas-já (Costa & Mello, 2006). As manifestações pressionavam o Congresso Nacional a votar a favor da emenda constitucional que retornava a eleição para presidente por meio do voto direto, mas a emenda não foi aprovada (Costa & Mello, 2006). As manifestações da sociedade e a luta no Congresso continuaram (Teixeira, 2004). Isso levou a percepção que seria muito difícil que o atual presidente conseguisse fazer o seu candidato como sucessor (Teixeira, 2004). Assim, o Governo negociou a sua substituição e o fim do regime militar (Teixeira, 2004).

Em janeiro de 1985, Tancredo Neves foi eleito presidente da República, o que marcou o fim da ditadura (Campos & Claro, 2013). Tancredo Neves não chegou, no entanto, a governar, pois faleceu. Tomou assim posse o vice-presidente José Sarney, que comandou o início da Nova República, dando-se início à transição para a democracia no país, com a esperança de modificar a estrutura econômica, social e política do Brasil (Costa & Mello, 2006).



A propaganda política existe desde a antiguidade, haja vista a relação de poder estabelecida entre dominantes e dominados (Gomes, 2001). Entendida como um “esforço de comunicação persuasiva, que visa conquistar militantes, simpatizantes ou adeptos a um determinado partido político, ou então, a adesão a alguma ação que o candidato ou partido devem tomar durante sua vida” (Gomes, 2001, p.54). O objetivo da propaganda política é disseminar “ideologias políticas, programas e filosofias partidárias” (Muniz, 2004).

Independente do regime, a propaganda é usada estrategicamente para o exercício do poder, porém ganha mais força quando o Estado, por meio da censura e monopólio dos veículos de comunicação, controla rigorosamente o conteúdo do que será veiculado, impedindo as atividades contrárias à ideologia do Governo (Pereira, 2003).

No Brasil, desde o início do regime militar havia um grupo de pessoas ligadas ao Governo que se preocupava com a propaganda política do mesmo, em especial com a imagem dele (Fico, 1997). O presidente Castelo Branco não era adepto à propaganda política. Mas durante o processo de sucessão do seu Governo, a propaganda foi usada para fortalecer a imagem do sucessor Costa e Silva (Rampazzo, 1977; Fico, 1997).

Nesse período foi criado um Grupo de Trabalho de Relações Públicas (GTRP) que planejou ações para gerir a imagem do futuro presidente, a opinião pública e as críticas contra o regime militar (Fico, 1997). Além disso, objetivava: “ativar, emocionalmente, a grande massa. Criar o símbolo. Fazer nascer a crença, o otimismo, a esperança. Planejar a evolução paulatina do GTRP para SNRP (Serviço Nacional de Relações Pública)” (Rampazzo, 1977).

Em 1968 foi criada a Assessoria Especial de Relações Públicas (Aerp) (Brasil, 1968; Fico, 1997). As propagandas políticas eram direcionadas pelos objetivos previamente traçados para a Aerp. Necessitava-se de “mobilizar a juventude; fortalecer o caráter nacional; estimular o amor à pátria, a coesão familiar, a dedicação ao trabalho, a confiança no governo e a vontade de participação” (Fico, 1997, p. 94).

O Governo adotou a estratégia retórica, afirmando o inverso do que era vivido (Fico, 1997). Embora autoritário, o Governo não quis se identificar assim, e a propaganda política inofensiva e de utilidade pública gerava um ar de paz e de concórdia (Fico, 1997).

O coronel Octávio Costa, chefe da Aerp, deixou claro em uma conferência que os objetivos da comunicação do Governo eram: “informar-se, estimular a vontade coletiva para o esforço nacional, contribuir para o prestígio internacional do Brasil por meio da formação de uma boa imagem externa” (O Estado de São Paulo, 1970, p.7).

A ideia central da propaganda política, no Governo Geisel, era a projeção de uma imagem otimista e de esperança, porém de forma adjetivada. Isso quer dizer que a prática do ufanismo daria lugar ao otimismo, mas de forma responsável. A propaganda se apoiou em material histórico fundamentado em mitos e modelos costumeiros dos brasileiros, enfatizando a alma nacional (Fico, 1997).

Diferentes temas foram abordados pelos militares nas propagandas políticas, por exemplo: construção e transformação do Brasil; correção de rotas adotadas; temas decorosos; conagraçamento povo-governo; conagraçamento racial e social; integração nacional; trabalho; sentimentos nobres como o amor; valores brasileiros – costumes, tradições, exuberância natural; diferenças geracionais – crianças e velhos; comportamentos adequados; a família, entre outros (Fico, 1997).

As propagandas veiculavam através da TV (O Estado de São Paulo, 1973; Fico, 1997), filmes para o cinema, anúncios em rádio (O Estado de São Paulo, 1973; Fico, 1997), serviços de alto falante, adesivos para veículos, jornais impressos (Fico, 1997).

Nos filmes da Aerp propagavam temas sutis e bem elaborados, que induziam ao “trabalho, à cooperação, à paz, à solidariedade, ao civismo, ao orgulho pelo desenvolvimento, à valorização da cultura” (O Estado de São Paulo, 1973, p. 14). Temas de caráter educativo político também foram usados, entre os principais destacam-se: “as duzentas milhas, o mutirão, o Sujismundo, o dr. Prevenildo, o carnaval, o Imposto de Renda, o Natal, o dia das mães, o Mobral, o Projeto Rondon, a Transamazônica, os programas de habitação” (O Estado de São Paulo, 1973, p. 14).

O jornal O Estado de São Paulo fez questionamentos a respeito da sutileza das propagandas e em 1973 perguntou se a Aerp: “estará contribuindo para que consciência de milhões de espectadores e ouvintes, seja uma consciência a-crítica, dando a impressão que o Brasil resolveu todos os seus problemas, e que está vencendo todas as batalhas do desenvolvimento econômico, social, cultural, tecnológico, científico?” (O Estado de São Paulo, 1973, p.14).

Teve momentos em que houve o culto personalista na figura do presidente (Fico, 1997). A importância da imagem do presidente como propagação do Governo pode ser vista nos presidentes Médici e Figueiredo (Fico, 1997). Uma campanha da época de Figueiredo foi denominada de “Programa João, um brasileiro”, o que denota a autoridade maior do país como um cidadão simples. No Governo Figueiredo, o *marketing* político sofreu mudanças, ditadas pelo simbolismo do movimento das Diretas-já, pelo apoio à campanha de Tancredo Neves e pela necessidade de renovo das imagens pesadas e gastas da ditadura militar. Mais uma vez o otimismo se fez presente, ressignificado, porém relacionando poder/sociedade (Fico, 1997).

O Governo ilegítimo buscou por meio de propagandas, inocentes, estabelecer valores contrários aos que os militares praticavam. “É preciso considerar que a propaganda tem por princípio elementar a promoção. Assim, passar-se por despolitizada, desinteressada e educativa era uma estratégia retórica que escamoteava o que no fundo se objetivava” (Menezes, 2007, p. 19). Campanhas publicitárias inocentes, mas cheias de ideologia, comunicavam princípios da doutrina militar (Garboggini, 2010, Vieira & Diesel, 2010).

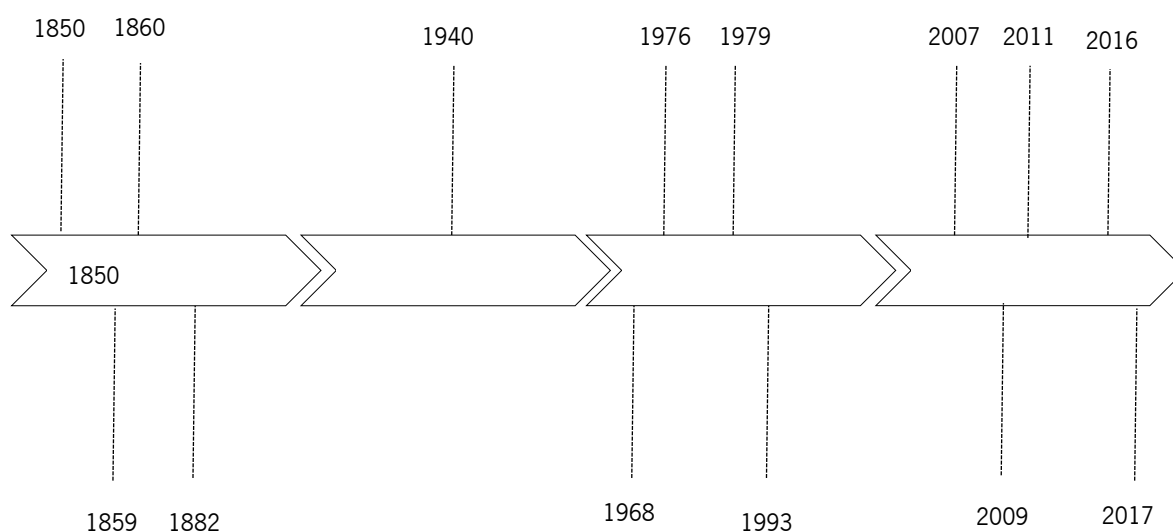
Deve se destacar que na época da ditadura o Governo gastou muito com publicidade (Fico, 1997). Na gestão de Médici, as contas do Governo e de empresas estatais com publicidade aumentaram expressivamente (Fico, 1997). Os custos das criações de campanhas publicitárias do Governo eram cobertos por empresas estatais, como a Petrobras (Camargo apud Rampazzo, 1977). Embora as estatais praticassem a publicidade comercial e as agências do Governo propagassem os interesses deste, havia interação entre Governo e estatais no que tange a publicidade (Fico, 1997). Tal afirmação e outras evidenciações suscitam a ideia de que empresas estatais tenham sido usadas como veículo de propagação de discursos ideológicos e políticos do Governo militar.

## **5.4 A evolução do relato corporativo no Brasil**

### **5.4.1 O relato obrigatório**

O caráter obrigatório do relato corporativo de uma empresa advém de Leis. A figura 2 identifica os marcos temporais influentes na evolução do relato obrigatório no Brasil. Este inicia-se em 1850, com a aprovação do Código Comercial que instituiu o Livro de Diário e o Balanço Geral aos proprietários das empresas (Iudicibus & Ricardino Filho, 2002). O Código Comercial do Brasil “se originou da necessidade de regulamentar as primeiras sociedades anônimas que começaram a surgir no Brasil a partir do primeiro surto industrial, ocorrido na segunda metade do século XIX” (Leite, 2005, p.45). A influência legalista herdada de Portugal pode explicar o porquê de temas sobre relato corporativo terem sido definidos pela lei e não pela profissão. Um exemplo desta influência é o Código Comercial Brasileiro, compilado, em grande parte, do Código Português (Requião, 2006).

**Figura 2- Marcos temporais da evolução do relato corporativo obrigatório no Brasil**



**Fonte:** elaboração própria

1850: Livro Diário e Balanço Geral

1859: Balanço; Demonstração de Operações e Relatório da Gerência ou Diretoria

1860: Balanço; Demonstrações; Balancete e Operações; Relatório de Fiscais ou comissões de Exames e Contas

1882: Balanço; Inventário; Contas da Administração

1940: Balanço; Relatório da Diretoria; Conta de Lucros e Perdas; Parecer do Conselho Fiscal

1968: Balanço Geral; Demonstração do Resultado do Exercício; Demonstração de Lucros ou Prejuízos Suspensos; Notas Explicativas da Diretoria; Parecer dos Auditores Independentes

1976: Balanço Patrimonial; Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido; Demonstração de Lucros e Prejuízos Acumulados; Demonstração do Resultado do Exercício; Demonstração das Origens e Aplicações de Recurso; Notas Explicativas; Relatório da Administração; Demonstrações Consolidadas

1979: as anteriores acrescidas de informações trimestrais

1993: as anteriores acrescidas os formulários de Demonstrações Financeiras Padronizadas, de Informações Anuais e de Informações Trimestrais; Relatório de Revisão Especial do Auditor Independente.

2007: as anteriores excluída a Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos, acrescidas a Demonstração dos Fluxos de Caixa, a Demonstração de Valor Adicionado e o Resumo do Relatório do Comitê de Auditoria.

2009: as anteriores excluído o formulário de Informações Anuais acrescido o formulário de Referência.

2011: as anteriores acrescida a Demonstração de Resultado Abrangente

2016: relato integrado ou o de sustentabilidade

2017: informe sobre o Código de Governança Corporativa

A promulgação do Decreto nº 2.457 em 1859 obrigou o envio da Demonstração de Operações pelos bancos (semanal) e sociedades anônimas (mensal), sendo acrescido às últimas o envio dos Balancetes e do Relatório das Gerencias, ambos para a Secretaria de Estado dos Negócios da Fazenda.

O ano de 1860 é um novo marco do relato obrigatório, assente na Lei nº 1.083 (ver figura 2): empresas passaram a ser obrigadas à publicação das demonstrações contábeis (Ludícius & Ricardino, 2002) e o seu envio ao Governo (Brasil, 1860). O Decreto 2.679 do referido ano veio apresentar os períodos e modelos de documentos a serem enviados e publicados. Posteriormente, em 1882, a Lei nº 3.150 instituiu a figura do Conselho Fiscal para as sociedades anônimas, a divulgação do seu parecer sobre informações da empresa (ver figura 2) e o seu envio prévio às Juntas Comerciais.

O Decreto-Lei nº 2.627 de 1940 instituiu ações de padronização contábil no País (Peleias & Bacci, 2004), tratou sobre critérios de avaliação do ativo inclusive do diferido, utilização do custo histórico, amortização, criação de fundos para desvalorização do imobilizado e constituição da reserva legal (Peleias & Bacci, 2004). Tal decreto teve influência da escola contábil italiana (Leite, 2005).

Foi em 1968, pela Resolução nº 88 do Banco Central, que se instituiu a obrigatoriedade de auditoria independente para as S.A., e o certificado emitido pelo auditor sobre as demonstrações (ver figura 2) deveria ser enviado ao órgão regulador. A circular 179 emitida em 1972 pelo Banco Central apresentou modelos de demonstrações a serem publicadas.

A Lei 6.404 de 1976 aprimorou a contabilidade brasileira (Iudícibus, Martins, & Gelbcke, 2006), inseriu a obrigação de elaborar e divulgar mais informações sobre a empresa conforme figura 2. Foi uma lei cuja inspiração se fundou na legislação que vigorava nos Estados Unidos (Leite, 2005). Esse foi um marco para a mudança da Escola Italiana para a Escola Americana no Brasil. Uma das explicações para tal mudança foi a presença de empresas de auditoria anglo-americanas que se instalaram no Brasil junto com as multinacionais (Marion, 1996). Essas empresas detiam manuais de rotinas e procedimentos de auditoria, treinavam pessoal, seu corpo profissional auxiliava na formulação de normas contábeis em nível de governo, eram influenciadoras de empresas menores e provavelmente até de quem legislava (Marion, 1996). A influência anglo-americana gradativamente ganhou espaço nas práticas contábeis brasileiras, o que se verifica na Lei nº 6.404 (Iudícibus, 2010).

A Comissão de Valores Mobiliários - CVM em 1979 exigiu das companhias com registro no órgão que enviassem informações periódicas e eventuais. Entre as informações periódicas estão as trimestrais que deveriam “comentar o desempenho recente da companhia com ênfase na evolução das vendas, custos, despesas, lucratividade e outros aspectos relevantes” (CVM, 1979, p.22) em conformidade com o modelo do anexo II da instrução CVM nº 9. Após o segundo trimestre, as informações trimestrais deveriam ser acompanhadas das demonstrações financeiras e notas explicativas (CVM, 1979). Ao término de cada exercício social as informações anuais exigidas pela Lei 6.404/76 também deveriam ser enviadas à CVM (CVM, 1979). A partir de 1993, a CVM acrescentou que as sociedades anônimas lhes enviassem outras informações (figura 2). Informações eventuais deveriam ser prestadas quando ocorressem situações específicas prevista pela CVM (CVM, 1993).

A harmonização das Normas Brasileiras de Contabilidade com as Normas Internacionais levou a promulgação da Lei nº 11.638 em 2007 (Martins, Gelbcke, Santos, & Iudícibus, 2013), que trouxe alterações no rol das divulgações obrigatórias (figura 2). Dois anos após o Formulário de Referência foi

incluso na lista de obrigações das sociedades anônimas (CVM, 2009) e, em 2011, a Demonstração do Resultado Abrangente passou a ser exigida (CPC, 2011).

A partir de 2016 as empresas públicas e as sociedades de economia mista tornaram-se obrigadas à divulgação do relato integrado ou de sustentabilidade, por meio da Lei nº 13.303. Essa e outras medidas visam a melhoria da transparência dessas empresas.

No ano de 2017, a CVM editou a Instrução normativa nº 586 que alterou a instrução nº 480. Entre as alterações está a obrigatoriedade de divulgar o “informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa - Companhias Abertas” (CVM, 2017, p.13). O Anexo 29-A da referida instrução apresenta diversas informações que devem compor o relato sobre a governança corporativa.

As abordagens desta seção trouxeram um apanhado histórico de marcos que influenciaram a evolução do relato obrigatório no Brasil. Para além do relato obrigatório, existem orientações sobre o relato voluntário, que estão dispostas na próxima seção.

#### 5.4.2 Relato voluntário

O relato voluntário é feito espontaneamente pela empresa. Desde finais da década de 1970, órgãos reguladores do Brasil têm iniciativas de orientações sobre divulgações voluntárias, conforme exposto a seguir.

Em 1979, a CVM facultou que as empresas que solicitassem registro lhes enviassem projeções empresariais (CVM, 1979). Entretanto, sempre que as projeções perdessem a validade, o fato deveria ser divulgado ao mercado (CVM, 1979). Recomendou que fossem prestadas informações sobre: “estrutura de capital, informações por segmento ou linha de produto e análise gerencial” (pp.3-4). Quanto a análise gerencial se refere “aos principais fatos ocorridos na companhia, inclusive em seu patrimônio e resultados, com reflexos na vida social [...]” (p.4).

Em 1987, a CVM recomendou que o relatório da administração informasse sobre recursos humanos, proteção ao meio ambiente, divulgação de perspectivas e planos para o exercício em curso e os futuros, entre outros aspectos (CVM, 1987). Orientou que divulgar informações complementares acresce qualidade a informação, a exemplo, a Demonstração dos Fluxos de Caixa e Demonstração de Valor Adicionado (CVM, 1992).

O Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON) publicou em 1996 a NPA 11 – Balanço e Ecologia, cujo objetivo era “estabelecer os limites entre a Contabilidade e o Meio ambiente, tendo em vista que, como as demais Ciências, incumbe-lhe, também, de participar dos esforços em favor

da defesa e proteção contra a poluição e as agressões à Vida Humana e à Natureza” (IBRACON, 1996 apud Nossa, 2002). As informações sobre o meio ambiente passam a ser uma preocupação do IBRACON e mais tarde do Conselho Federal de Contabilidade, que orientou em 2004 sobre “a geração e a distribuição de riqueza; os recursos humanos; a interação da entidade com o ambiente externo e com o meio ambiente” (CFC, 2004).

O Comitê de Orientação para Divulgação ao Mercado tratou sobre *guidance*, que é “qualquer informação prospectiva de natureza quantitativa ou qualitativa, fornecida pela companhia, sobre seu desempenho futuro” (CODIM, 2008, p.3). Ao divulgá-lo recomenda-se observar a equidade, a consistência e a frequência (CODIM, 2008), e deverá compor o formulário de referência da empresa (CVM, 2009).

O Conselho Federal de Contabilidade passou a orientar, em 2009, sobre trabalhos de asseguaração limitada diferente de auditoria e revisão. O relatório deste tipo de trabalho é divulgado voluntariamente, mas há orientações deste Conselho sobre sua composição (CFC, 2015).

O Comitê de Orientação para Divulgação ao Mercado orienta sobre melhores práticas de divulgações de sustentabilidade e destaca o compromisso “com o desenvolvimento sustentável, direitos humanos, causas sociais, investimentos responsáveis, práticas de governança e transparência, a diversidade e o fomento ao desenvolvimento local, entre outros” (CODIM, 2012). Orientações sobre a composição do relatório de sustentabilidade e de asseguaração foram emitidas também pelo Instituto dos Auditores Independentes do Brasil em 2012.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) desde 1999 orienta sobre as melhores práticas de governança corporativa (IBGC, 2015a). A versão atualizada do código de melhores práticas faz abordagens sobre a política de comunicação e os relatórios periódicos. Aponta que o relatório anual deve ser mais abrangente e contemplar informações financeiras e não financeiras (IBGC, 2015b). O relatório anual e demais relatórios devem abordar sobre o modelo de negócios, identificando insumos, produtos/serviços e o impacto das atividades na sociedade em geral e no meio ambiente (IBGC, 2015b).

Em 2016, o CODIM emitiu orientações sobre a relevância de divulgação sobre os ativos intangíveis. Apresentou uma lista não exaustiva sobre o reporte desses ativos em relatos complementares, tais como: os ativos intangíveis humanos; os de inovação; os estruturais; e os de relacionamento com públicos estratégicos (CODIM, 2016).

No ano de 2017, o CODIM lançou orientações sobre divulgações corporativas por meio de mídias sociais. Ressalta que as informações corporativas, cujo conteúdo é destinado ao mercado de capitais,

devem ser avaliadas pelo comitê de divulgação da organização, antes de serem divulgadas nas mídias sociais (CODIM, 2017).

Enfim, orientações de diferentes reguladores brasileiros apontam para a divulgação voluntária de empresas que operam no Brasil. A adoção de tais orientações ocorre de forma voluntária pela organização.

## 5.5 Em resumo

A primeira seção deste capítulo tratou sobre a Petrobras, tendo sido apresentados aspectos históricos antecedentes à criação da empresa. Em seguida foram apresentadas abordagens sobre: a criação da empresa, leis que impactaram em sua atuação, a divisão do seu capital social, a presença da companhia em outros países, sua presença na Forbes Global 2000 e na Global 500, as áreas de atuação da companhia, seu atual presidente e os da época do regime militar, a atual estrutura de Governança Corporativa, e por fim sobre operação lava jato.

Este capítulo aborda também sobre os contextos econômico, social e político do Brasil durante o regime militar (1964-1985). Os contextos econômico, social e político do Brasil ajudam a compreender práticas subjacentes da Petrobras e do regime vigente. O País viveu momentos difíceis naquela época e mesmo assim o Governo propagava ideias divergentes da situação vivida pelo povo brasileiro. A propaganda política era dissimulada e se mostrava apolítica, os valores enaltecidos tinham como tema o amor, o trabalho, os costumes, as tradições, as gerações, o conagraçamento de raças, a independência econômica da nação, entre outros. Essas propagandas eram usadas para gerenciar as impressões do Povo brasileiro e, conseqüentemente, manter e controlar a situação social vivida.

Abordou-se também o contexto do relato no Brasil, com a apresentação de marcos históricos da evolução do relato obrigatório, que datam inicialmente os anos de 1850 até as mudanças mais recentes como a harmonização aos padrões internacionais em 2007 e a demonstração de resultado abrangente em 2011. Em seguida foi abordado sobre o relato voluntário e as orientações de órgãos como o CFC, IBRACON, CVM, CODIM e IBGC. Por meio das abordagens desta seção pressupõem-se que as práticas adotadas por empresas brasileiras sejam as apontadas pela literatura. Entretanto, o estudo de caso aplicado a uma empresa como a Petrobras pode mostrar práticas distintas das apontadas pela literatura.

O próximo capítulo traz o primeiro estudo empírico abordando a projeção de ascensão da Petrobras através do seu relato corporativo.



## CAPÍTULO 6: ASCENSÃO DA PETROBRAS ATRAVÉS DO SEU RELATO

Este capítulo analisa a evolução do relato corporativo da Petrobras. Em seguida mostra como os relatos corporativos foram usados para gerar impressões positivas sobre a ascensão e RSC da empresa desde sua criação até o fim da ditadura militar no Brasil, período em que o enfoque do relato corporativo era financeiro (Beattie, 2000) e no qual, devido ao regime governamental vigente, as comunicações eram censuradas (Teixeira, 2004). Mesmo assim a Petrobras tinha diversos relatos corporativos voluntários. Neste capítulo é também evidenciado como as imagens e textos foram usadas de modo a gerenciar as impressões dos *stakeholders* e influenciar a percepção destes sobre os temas propostos em busca da legitimidade da Petrobras.

### 6.1 Caracterização da evolução do relato da companhia

Por se tratar de uma empresa estatal, a Petrobras esteve “sempre intimamente relacionada ao contexto político, econômico e social brasileiro” (Petrobras, 2013, p. 6), sendo “um eficiente exemplo da interferência da comunicação institucional do Estado na teoria e prática da comunicação empresarial” (p.11), pelo que a análise da evolução do seu relato corporativo não deve ser alheia a este contexto.

Desde o início de suas atividades, a Petrobras tem demonstrado preocupação com a comunicação de seus negócios. Iniciativas de publicações sobre assuntos relacionados à companhia existem desde 1954. Ao longo de sua trajetória, a Petrobras cumpre com os requisitos legais do relato obrigatório. Da análise dos relatórios da administração, verifica-se que estes incluem todas as demonstrações obrigatórias Balanço Geral, Demonstração da Conta de Lucros e Perdas, Parecer do Conselho Fiscal, Certificado dos Auditores (Petrobras, 1955) e Notas Explicativas às Demonstrações Contábeis, Parecer dos Auditores Independentes e Parecer do Conselho Fiscal (Petrobras, 1995). É também possível extrair do site da empresa outras divulgações como: Demonstrações Financeiras Padronizadas (Petrobras, 2006a, 2017c), Formulário de Informações Anuais (IAN) (Petrobras, 2006b, 2008a), Formulário de Informações Trimestrais (ITR) (Petrobras, 2006c, 2017d) acompanhado do Relatório Sobre a Revisão de Informações Trimestrais (RRITR) (Petrobras, 2006e; 2017f), o Formulário de Referência (Petrobras, 2009a, 2017b) e Formulário 20F (Petrobras, 2006d, 2017e).

Em 2016, a empresa passou a adotar conceitos e diretrizes do IIRC no Relatório de Sustentabilidade, sugerindo a provável migração para o relato integrado (Petrobras, 2016a). Em 2017 o primeiro relato integrado da Petrobras foi publicado (Petrobras, 2017g). O relato integrado da empresa

tem como base: o relatório anual, o relatório de sustentabilidade e as demonstrações financeiras (Petrobras, 2017g). A adoção do relato integrado atende às mudanças introduzidas pela Lei 13.303 de 2016.

No que diz respeito ao relato voluntário, verifica-se que o mesmo tem acompanhado o crescimento da empresa, remontando ao seu surgimento. O primeiro canal de comunicação voluntária da empresa teve como alvo o público interno, e foi publicado em 1954, em formato de boletim, denominado Petrobrás (ver figuras 3 e 4). A Assessoria de Relações Públicas (Arpub) da empresa entendeu que deveria iniciar pelo público interno com a intenção de clarear os objetivos perante as constantes críticas que a companhia enfrentava: “Com este boletim, a Petrobras se inseria no ritmo da época, buscando um espaço próprio de divulgação dos seus discursos, necessário para subsidiar seus funcionários na defesa frente às inúmeras polêmicas em torno da estatização e monopólio do petróleo, base da legitimação da companhia” (Petrobras, 2013, p.15). A periodicidade do boletim era semanal, e seu conteúdo sobre as conquistas da empresa, uma forma de combate as críticas tecidas a ela. Em 1955, o boletim passou a ser emitido quinzenalmente e, de forma progressiva, suas informações foram sendo destinadas a outros usuários (Petrobras, 1990). Várias são as evidências da utilização deste boletim como veículo de legitimação social de sua atuação, considerando abordagens em matérias publicadas, como se verifica no exemplo seguinte: “[a] PETROBRÁS simboliza a capacidade empreendedora do povo brasileiro. Prestigiá-la é dever de quantos almejam a emancipação econômica do país” (Petrobras, 1957a, p.13), ou a Campanha de subscrição de ações preferenciais da Petrobrás em 1958 (Petrobras, 1958a).

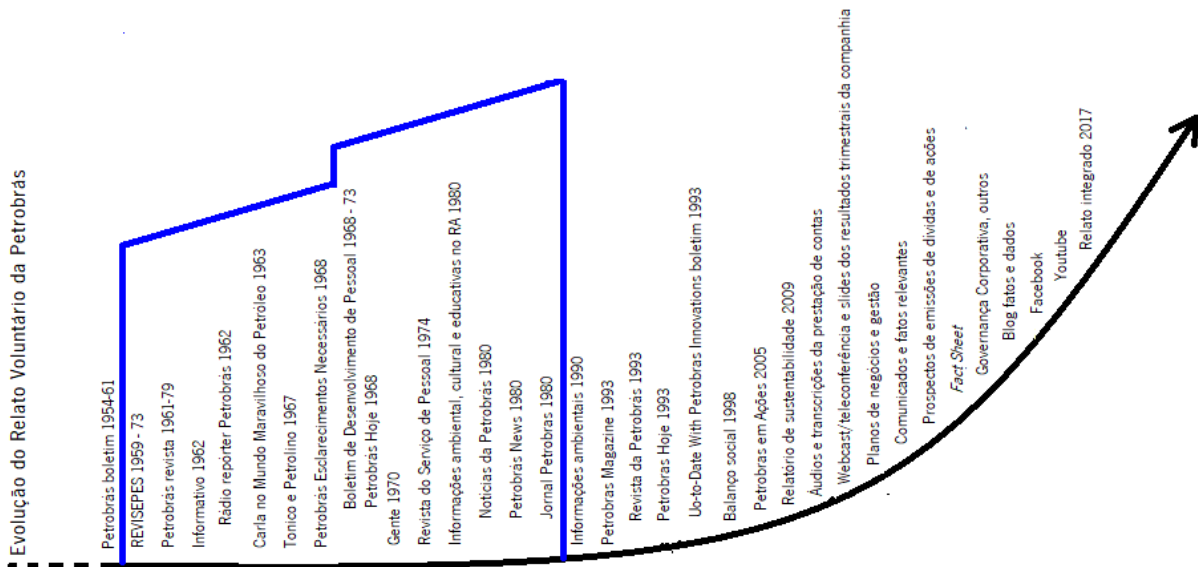
Em 1959, a empresa iniciou a edição do REVISEPES, uma revista da área de pessoal, cuja abordagem se voltava para problemas relacionados a administração de pessoal, de forma específica da política de pessoal (Teixeira, 1974). Sua publicação era bimestral e a finalidade era servir de instrumento de orientação (Teixeira, 1974).

Acompanhando o desenvolvimento tecnológico, concretamente das artes gráficas, em 1961, o boletim Petrobrás foi substituído por uma revista, com publicação mensal e estilo editorial de órgão oficial de divulgação, que circulou até dezembro de 1979 (Petrobras, 1990). A linguagem usada passou a ser jornalística, complementada com fotos coloridas e ilustrações. Os públicos-alvos eram internos e externos, e a tiragem no período ultrapassou 100 mil exemplares (Petrobras, 2013). Os assuntos tratavam sobre a história do petróleo no Brasil, a refinaria - Duque de Caxias, reservas petrolíferas mundiais, entre outros (Petrobras, 1961a). No ano de 1962, o espaço de divulgação da empresa

aumentou: foram lançados o periódico Informativo e o noticiário Rádio-Repórter Petrobrás (Petrobras, 1962a).

Após o golpe militar de 1964 e durante o período de ditadura militar no Brasil a Petrobras divulgou suas informações por meio de diferentes fontes. A figura 3 apresenta a evolução do relato corporativo voluntário da Petrobras e destaca os relatos que surgiram durante o regime militar.

Figura 3 – Evolução do relato corporativo voluntário da Petrobras



Fonte: elaborado pela autora

A partir da década de 60, a empresa orientou parte de suas comunicações para o público infanto-juvenil, como os gibis Tonico e Petrolino (Petrobras, 1967a, 1983b), e Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo (Petrobras, 1963a, 1966a, 1967b, 1968a). Foram utilizados *cartoons*, com desenhos e personagens que contam histórias da Petrobras (Petrobras, 1963a) de forma educativa, enaltecendo a ação da empresa para a sociedade e para o País (figura 4).

Figura 4 - Capas de Petrobrás, Carla no Mundo Maravilhoso do petróleo e Gente



Fonte: Petrobras (1958b, 1963a, 1970a)

Com periodicidade trimestral, foi editado no primeiro trimestre de 1968 o Boletim de Desenvolvimento de Pessoal (Petrobras, 1968b). O objetivo de tal boletim era tornar público, aos envolvidos com treinamentos na Petrobras, informações sobre técnicas e experiências de capacitação de recursos humanos, e concomitantemente informar os setores da Petrobras sobre os trabalhos de desenvolvimento de pessoal realizados pela Companhia (Petrobras, 1968b).

Em 1968, houve a publicação do Petrobrás Hoje, cuja edição de 1973 enfatizou imagens de estados brasileiros e da empresa, uma forma de legitimidade (Petrobras, 2013). “Nesta publicação, a imagem da Petrobras se mimetiza com a identidade brasileira, procurando refletir sua diversidade e riqueza, por estar presente do norte ao sul do País e por incorporar parte da população como sua força de trabalho” (Petrobras, 2013, p.24). É dessa época também a publicação “Petrobrás esclarecimentos necessários”, que objetivava responder às críticas sofridas pela empresa, uma forma de clarificar as dúvidas da opinião pública nacional (Petrobras, 1968c).

No mês de junho de 1970, nasceu a revista Gente (ver figura 4), destinada aos empregados da empresa e seus familiares, abordando um leque abrangente de matérias, tais como: educação de filhos, vida conjugal, beleza, saúde, natureza, mundo animal, história e arte, para além de informações sobre a empresa, dicas de segurança de trabalho e cobertura das suas atividades.

Em 1974, a Petrobras iniciou a edição da Revista do Serviço de Pessoal em substituição da REVISEPES e do Boletim de desenvolvimento de Pessoal (Teixeira, 1974). O intuito do boletim era orientar e oferecer conhecimentos que facilitassem o desempenho das atividades de pessoal (Teixeira, 1974). Um relato corporativo de caráter educativo sobre o que a empresa entendia de melhores práticas de pessoal.

Foi no último período do ciclo militar (1979-1984) que se encetaram mudanças políticas e sociais conducentes a um processo de democratização das estruturas governamentais, conseqüentemente refletido nas iniciativas empresariais (Petrobras, 2013). Neste contexto, a revista Petrobrás, em 1980, foi substituída por três novas publicações: os boletins Notícias da Petrobrás, Petrobrás *News* e o Jornal Petrobrás (Petrobras, 1990). Os públicos-alvos eram distintos: o Notícias Petrobrás era destinado a “formadores de opinião, como políticos, militares e líderes classistas” (Petrobras, 1990, p.9); já o Petrobrás *News* era publicado em inglês e enviado para outros países, cujo público era “o governo, empresas congêneres, embaixadas, veículos de comunicação etc.” (Petrobras, 1990, p.9); e o Jornal Petrobrás tinha como público a família Petrobras (Petrobras, 1990).

Nos anos 80 assistiu-se a “uma ação contínua e organizada na divulgação das ações da Petrobras na área ecológica e ambiental” (Petrobras, 2013, p. 33) e ao apoio a projetos que atendessem

às comunidades vizinhas às operações da empresa, forma de atenuar na opinião pública os ecos dos vários incidentes industriais ocorridos na década de 70 e 80, com repercussões no ambiente. Na busca de legitimação social, a empresa dedicou parte do seu Relatório Anual de 1980 à questão ambiental, concretamente à preservação do meio ambiente (Petrobras, 2013). Uma das edições de Tonico e Petrolino de 1983, intitulada “Uma aventura no Atlântico”, conta de forma didática histórias sobre a atuação da empresa em alto mar (Petrobras, 1983b). Em 1975, a revista Petrobrás tinha também sido meio de comunicação do tema do ambiente, logo após o incidente ambiental vivido pela empresa. Mas a forma de comunicar é diferente nos anos 80, evidenciando uma maior consciencialização, com a inclusão de fotografias dos danos ambientais nos relatórios anuais, tal como o de 1988, ou de imagens da natureza, como no Relatório anual de 1989.

É também nos anos 80 que diferentes projetos na área ambiental, cultural e educacional foram apoiados, implantados e divulgados pela Petrobras, como é caso do projeto Tamar, Programa de Crianças, Hortas Escolares, e Programa Iniciação Esportiva (Petrobras, 2013).

Após a redemocratização do Brasil, passou a viver-se um tempo de diálogo com a sociedade. Na década de 1990, as preocupações da empresa com a ecologia são consideradas uma questão de integração com a sociedade, que exige mais transparência e responsabilidade. Nessa mesma década, precisamente no ano de 1993, a empresa aperfeiçoou a sua comunicação com o público do exterior ao lançar a revista Petrobras Magazine e o boletim *Up-to-Date With Petrobras Innovations* (Petrobras, 1993). Foi nesse mesmo ano que a empresa passou a divulgar internamente a Revista da Petrobrás, em substituição ao Jornal da Petrobrás (Rennó, 1993), cujo objetivo era “divulgar informações e análises das questões que envolvem o mundo Petrobrás para um público ávido em conhecer melhor a empresa em que trabalha e que, diariamente, é bombardeado com informações distorcidas, e, muitas vezes, deliberadamente enganosas” (Franca, 1994, p.3). Com a quebra do monopólio estatal do petróleo, em 1997, a Petrobras passou a atuar num cenário mais competitivo e exigente com os resultados empresariais, que obrigou a um ajuste da comunicação à nova realidade. Esta se assumiu como estratégica, incorporando valores da governança, responsabilidade social, meio ambiente e diálogo com a sociedade (Petrobras, 2013).

Em 1998, a empresa passou a elaborar o Balanço Social (Petrobras, 1998). Programas sócio comunitários, projetos culturais, de segurança e meio ambiente, recursos humanos e contribuição fiscal foram abordados no Balanço Social de 1998 (Petrobras, 1998). Outro veículo de comunicação da empresa, o Petrobras em Ações, tinha publicação trimestral e se destinava aos acionistas (Petrobras, 2005). A partir de 2009 houve a divulgação do Relatório de Sustentabilidade, que reúne em uma só

publicação o Relatório Anual e o Balanço Social e Ambiental (Petrobras, 2009b). Tal relatório é publicado em português, inglês e espanhol; há uma versão reduzida para os funcionários e público geral (Petrobras, 2009b). Anteriormente à elaboração do Relatório de Sustentabilidade, a empresa já preparava e divulgava relatórios distintos integrantes das suas informações de sustentabilidade, entre eles: Análise Financeira e Demonstrações Contábeis (Petrobras, 2008a), o Relatório Anual de Atividades (Petrobras, 2008c) e o Balanço Social e Ambiental (2008d).

A diversificação dos negócios e crescente presença internacional da Petrobras impulsionaram a responsabilidade social corporativa e sua comunicação. Conseqüentemente, em 2006, a Petrobras integrou o Índice de Sustentabilidade da Bovespa e o *Down Jones Sustainability Index World* da Bolsa de Valores de Nova Iorque. Na sequência das investigações da operação Lava Jato, que se revelou uma ameaça à legitimidade da empresa, esta deixou de integrar esses índices.

No site da empresa são ainda disponibilizados diferentes tipos de relatos para *downloads* como Áudios e transcrição de *webcast*/teleconferência dos resultados trimestrais da companhia, e os *slides* dessa apresentação (Petrobras, 2016b). Encontra-se o plano de negócios e gestão, seus respectivos áudios e transcrições; os comunicados e fatos relevantes; prospectos de emissões de dívidas; prospectos de emissões de ações; *fact sheet*; aspectos sobre governança corporativa, entre outros.

## 6.2 Impressões sobre a ascensão da Petrobras até o final da ditadura militar

### 6.2.1 Petrobras como símbolo brasileiro

A direção da Petrobras, desde o início, preocupou-se em projetar a empresa e formar diversas camadas de opiniões públicas, cujo foco inicial era o marco fundador da empresa, como referido por Maia (2004). Vultuosos valores foram gastos com a publicidade da estatal durante o Governo do presidente Juscelino Kubitschek, o que colaborou para que ela se tornasse símbolo do nacionalismo desenvolvimentista do País, como sugerem Fonseca (2011) e Maia (2004). Os gastos altos com propaganda e publicidade continuaram em outros Governos, evidenciados nas demonstrações da conta de lucros e perdas da companhia (Petrobras, 1964, 1967c). A tabela 5 mostra os valores gastos pela Petrobras no período de 1955 a 1967.

Tabela 5 - Gastos da Petrobras com propaganda e publicidade

ANO	GASTO COM PROPAGANDA E PUBLICIDADE (Cruzeiro)*
1954	Não houve apresentação
1955	5.822.059,30
1956	5.054.229,50
1957	Não evidenciou
1958	37.636.817,90
1959	17.670.527,20
1960	26.908.317,40
1961	37.993.681,50
1962	122.509.849,20
1963	328.878.328,00
1964	210.511.203,00
1965	116.585.152,00
1966	313.476.317,00
1967	952.262,55
1968-1984	As contas foram apresentadas sinteticamente, não há evidenciação da conta propaganda e publicidade

Fonte: elaboração própria conforme Petrobras (1954-1956, 1957b, 1958d, 1959,1960a, 1961b,1962a,1963b, 1964,1965, 1966b,1967c, 1968d, 1969a, 1970c, 1971a, 1972a, 1973, 1974a, 1975a,1976a, 1977a, 1978,1979a, 1980a,1981a, 1982a, 1983a, 1984b).

O detalhamento dos gastos com propaganda e publicidade no relatório de atividades da empresa era de tal forma que se evidenciava, por meio de um quadro, quanto tinha sido destinado em cada mês e para cada tipo de despesa, conforme figura 5.

Figura 5- Detalhamento de despesas com propaganda e publicidade

QUADRO 41  
PROPAGANDA E PUBLICIDADE

MESES (1964)	JORNALS E REVISTAS	RÁDIO E TELEVISÃO	FILMES CINEMATO- GRÁFICOS	FEIRAS E EXPOSIÇÕES	FOTOGRAFIAS	COLABO- RAÇÕES FOLHETOS CARTAZES	OUTRAS DESPESAS COM PROP- GANDA E PUBLICIDADE	TOTAL
JANEIRO	6 978 913	6 939 200	185 000	244 155	1 259 824	6 255 713	10 929 278	32 792 083
FEVEREIRO	3 458 885	412 000	1 990 000	394 374	165 420	96 250	331 000	6 847 929
MARÇO	4 001 519	3 692 152	2 860 000	1 262 081	1 438 490	211 090	1 105 321	14 568 653
ABRIL	16 359 080	12 150	15 000	5 582 677	494 374	-	112 000	22 575 281
MAIO	1 989 175	4 438 545	(-) 180 000	453 728	219 628	-	33 000	6 954 076
JUNHO	3 095 670	5 412 000	-	1 100 905	190 796	7 968 962	36 292	17 808 625
JULHO	321 500	12 000	-	7 767	359 265	226 020	26 785	953 337
AGOSTO	8 806 100	1 420 700	-	-	553 957	10 573 304	3 687 263	25 041 324
SETEMBRO	284 530	8 400 000	1 000 000	2 170 256	700	4 796 903	156 844	16 809 253
OUTUBRO	1 457 406	5 880 000	17 000	-	310 900	3 358 136	85 000	11 108 442
NOVEMBRO	1 328 610	614 600	620 000	100 000	625 723	35 776 467	419 240	39 484 640
DEZEMBRO	334 624	-	650 000	6 143 021	1 524 714	6 640 061	275 240	15 567 660
TOTAIS	48 420 032	37 233 346	7 157 000	17 458 964	7 141 792	75 902 906	17 197 263	210 511 203

Fonte: Petrobras (1964, p.61)

\* A partir de 1967 a moeda passou a ser cruzeiro novo

Tais valores foram evidenciados até 1967; a partir de 1968 a empresa passa a divulgar as despesas da demonstração de contas de lucros e perdas de modo mais sintético, e não enfatiza contas específicas como propaganda e publicidade (Petrobras, 1968d). É possível que essa forma de evidenciação mais sintética tenha sido adotada para evitar que os valores gastos fossem questionados. A omissão de informações é uma técnica de gerenciamento de impressões apontada por Hrasky e Jones (2016).

A realidade enfrentada pela Petrobras nos anos iniciais de sua existência foi diferente do idealizado e pregado pelo ufanismo nacionalista do Governo (Maia, 2004). O Brasil quase não produzia equipamentos e materiais necessários para a indústria petrolífera, o que levava a empresa a adquiri-los a outros países, onerando o saldo de divisas estrangeiras do País, que já enfrentava dificuldades econômicas (ver Smith, 1978).

Além disso, a produção da empresa estava estagnada, uma vez que, conforme Smith (1978), não havia sido encontrado petróleo suficiente para satisfazer as necessidades do País. Em entrevista dada ao projeto Memória Petrobras, Fantine<sup>5</sup> (2007) relata a dificuldade no desempenho da Petrobras para o suprimento da Nação brasileira:

Na época se produzia pouco, comparando com a demanda, mas já havia muita esperança. Nesse começo, a esperança era ainda em terra. Eu me lembro que foi descoberto o Campo de Carmópolis, e havia muita esperança de que aquilo pudesse levar a auto-suficiência. Havia, na parte da produção, muita esperança, mas sabíamos que iríamos depender por muito tempo de petróleo importado. Não tinha ainda essa história da Bacia de Campos, nós estamos falando em 1965, 1966, 1967. Havia muito petróleo importado, se importava petróleo russo. (J. Fantine, Entrevista ao Memória Petrobras, 16 de julho de 2007)

Como mostra o relato de Fantine, no início do regime militar a Petrobras importava continuamente petróleo, isso é ratificado com os relatórios de atividades de vários anos da empresa (Petrobras, 1964; 1976a). O gráfico 3 extraído do relatório de atividades de 1977 traz uma evidenciação da quantidade de petróleo importado e processado pelas refinarias da Petrobras.

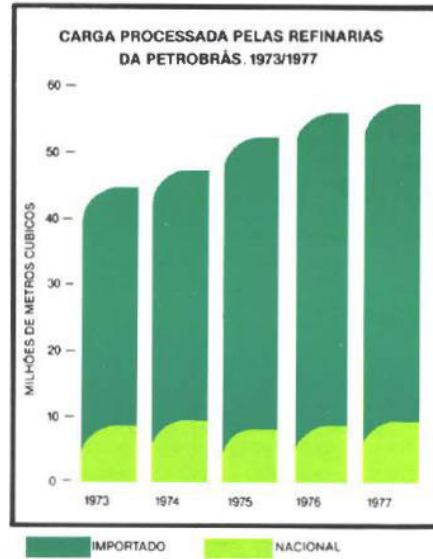
Com mais de vinte anos de operação, a empresa não conseguia a tão aclamada autossuficiência. Mas o que não faltava ao povo, inclusive a narrativa de Fantine (2007) mostra isso, era a esperança. O otimismo sobre as operações da empresa era reinventado de modo a mostrar uma imagem que confirmava a esperança do Povo de que a Petrobras traria ao Brasil a independência econômica tão almejada. Uma esperança, como afirma Fantine (2007), que no início se fundava nas jazidas terrestres de petróleo.

---

<sup>5</sup> José Fantine é engenheiro químico e começou a trabalhar na Petrobras em 1964, exerceu várias funções na empresa tais como: foi engenheiro de operação; gerente de planejamento, superintendente de refinaria, diretor de vendas e *marketing* da BR Distribuidora, entre outras; na época da entrevista já tinha se aposentado (J. Fantine, Entrevista ao Memória Petrobras, 16 de julho de 2007).



Gráfico 3 - Carga de petróleo processada pelas refinarias da Petrobras

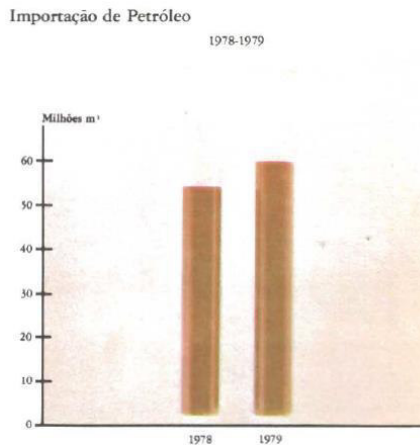


Fonte: Petrobras (1977a, p.12)

O gráfico 3 evidencia a origem da quantidade de petróleo processada pela empresa nos anos de 1973 a 1977, sendo possível por meio dele ter uma visão clara que o desempenho das fontes de petróleo brasileiras não era suficiente para a demanda interna. Mas a empresa fortalecia a impressão gerada de sua contribuição para que a importação diminuísse e para parte do suprimento da Nação. E a manipulação de informações visuais por meio de gráficos foi uma estratégia para isso, inclusive a cor usada no gráfico, o verde, que suscita a esperança de progresso. Para representar o processamento da carga petrolífera brasileira, o verde usado tem uma tonalidade mais viva, dando ênfase na informação com a qual se deseja impressionar o leitor.

Os responsáveis pela elaboração do relatório de atividades da Petrobras demonstravam conhecer bem maneiras de gerenciamento de impressões em suas comunicações, pois as técnicas se modificavam. No relatório anual consolidado de 1979, por exemplo, a empresa passou a não divulgar mais de forma comparativa as cargas processadas de petróleo por origem. O gráfico 4 mostra somente o total de petróleo importado. Houve assim o encobrimento, como sugerido por Goffman (1980), da informação conjunta do total de petróleo extraído no Brasil, evitando a comparação sobre o desempenho da produção advinda das jazidas brasileiras, ou de um ativo da companhia, o que à luz dos conceitos de Goffman (1980) poderia desacreditar o eu corporativo.

#### Gráfico 4- Importação de Petróleo pela Petrobras



Fonte: Petrobras (1979a)

No gráfico 4 foi utilizada a cor marrom para representar a importação do petróleo. Uma cor de pouco impacto visual e que transmite segurança. Embora o gráfico demonstrasse que o País continuava a depender do mercado externo para o suprimento de produtos petrolíferos, a imagem transmitida gera a impressão de calma. Aqui o distanciamento do sonho da independência econômica nacional era mostrado de forma mais tênue.

Havia uma identidade social virtual, conforme Goffman (1980), imputada para a Petrobras, ou seja, a de grande empresa brasileira detentora de jazidas com volumes altos de petróleo que poderiam suprir a demanda Nacional. Mas, sua identidade social real (Goffman, 1980) mostrava que, embora possuísse muitos poços de petróleo, o desempenho produtivo continuava a depender de produto importado, como consta em seus relatórios de atividades (Petrobras, 1979a). Como definido por Goffman (1980), a diferença entre a identidade social real e a virtual cria um estigma organizacional, e as impressões sobre ele necessitavam ser manipuladas.

A Petrobras teve que se tornar uma grande e sólida empresa, para assegurar as promessas e o desenvolvimento do patrimônio nacional, que era ideológico e um signo da Nação brasileira (Maia, 2004). Entretanto, a empresa se deparou com um cenário diferente do que foi projetado pelos nacionalistas, no que tange a soberania da Nação na produção de petróleo. A empresa teve que enfrentar esse problema e se projetar como uma grande empresa (Maia, 2004). Embora desacreditável (Goffman, 1980), a Petrobras conseguiu cumprir o que lhe foi designado e tornou-se uma das maiores empresas do mundo, como afirma Maia (2004). Porém, por trás dessa manobra havia números que mostravam as dificuldades que a empresa enfrentava.

Desde o início as críticas tecidas contra a empresa e o monopólio estatal foram acirradas. A empresa estava em exibição, à luz de Goffman (1980), o que a levava a contrapor as críticas em busca de legitimidade (Petrobras, 2013). Houve um tempo em que as comunicações da estatal tinham como

foco o produto (Petrobras, 2013). Um produto que estava sendo prospectado e que não supria as promessas feitas pelo Governo. Era preciso enfatizá-lo e gerar impressões positivas sobre ele, mesmo que não suprisse a demanda da Nação. Por estar em exibição, a estatal adotou meios de controlar as impressões de maneira extrema, divulgando suas conquistas, tais como: poços perfurados, as refinarias, treinamento de funcionários brasileiros, aspectos sobre a geologia do petróleo, matérias positivas sobre a Petrobras publicadas pela imprensa, outros (Petrobras, 1958c). Os cenários apresentados, usando a terminologia de Goffman (1985), mostravam uma visão positiva da empresa.

O chamamento para a legitimidade também estava presente nas comunicações, por exemplo “a Petrobrás simboliza a capacidade empreendedora do povo brasileiro. Prestigiá-la é dever de quantos almejam a emancipação econômica do país” (Petrobras, 1957a, p.13). À luz de Goffman (1985), uma dramatização foi assumida como uma cerimônia, ressaltando as atividades da empresa, de modo a tornarem-se significativas para o povo, e os valores da sociedade. O tempo do produto durou cerca de dez anos, desde o início das atividades da empresa (Petrobras, 2013).

A estratégia de projeção da empresa como símbolo do desenvolvimento da Nação continuou durante o regime militar no Brasil, atingindo o seu auge nos anos finais da década de 1970, quando o “mito de origem” já havia se consolidado (ver Maia, 2004). Na época não havia mais dúvidas no imaginário popular nacionalista que a conquista da Petrobras advinha do Povo e que ela se tornou uma das maiores empresas do mundo, intitulada como a “oitava irmã” (ver Maia, 2004). O título recebido dá a ideia de unicidade e conseqüentes marca positiva e apoio de identidade, pois agora a empresa fazia parte de um grupo reconhecido como as maiores empresas petrolíferas do mundo, embora cada empresa tivesse sua particularidade, ou identidade pessoal. Toda a propagação sobre a Petrobras fez dela um símbolo de prestígio para a Nação brasileira.

Conforme Smith (1978), o drama enfrentado pela Petrobras e a esperança de uma indústria de petróleo autossuficiente fizeram com que aumentasse a intromissão política na empresa. O departamento de relações públicas da Petrobras sustentava uma visão positiva da estatal mediante seu público, o que atraía os políticos de forma mais acentuada (Smith, 1978).

A imersão da Petrobras à política só foi possível graças ao apoio popular (ver Smith, 1978). Pois havia dois sentimentos populares fortes a respeito da empresa: o receio da ganância dos “trustes” e o temor do neocolonialismo, ou seja, que a Nação após a conquista da independência política tornasse economicamente colônia de empresas nacionais e multinacionais (Smith, 1978). Esses sentimentos eram nutridos pelos relatos corporativos da empresa, como pode ser visto em uma parte da mensagem do presidente da Petrobras em 1962 à revista Petrobrás:

Aos brasileiros, especialmente aos técnicos e trabalhadores da PETROBRÁS, transmito a sincera manifestação de reconhecimento da Administração da Empresa pela cooperação que cada um deu à causa do monopólio estatal do petróleo, à luta contra os trustes anti-nacionais que tentam em vão desafiar a capacidade realizadora de países como o nosso, em etapa de desenvolvimento, para a sua definitiva emancipação econômica. (Mangabeira, 1962, p.25)

Segundo Smith (1978), a empresa era pressionada a produzir e sua reação era de manter-se em situação positiva perante seu público. Qualquer sinal de petróleo era ostentado como uma conquista e, quando a produção não condizia com os fatos, ou seja, estava estagnada, a publicidade da companhia mudava o foco. A ênfase passou a ser suas obras públicas, elevadas como benéficas à Nação (Smith, 1978). Além disso, “o processo de atribuição de sentido deu-se por metonímia e deslocou-se do petróleo (virtual) é nosso para a Petrobras (real) é nossa” (Maia, 2004, p. 422). Essa mudança foi absorvida pelas comunicações da empresa, cujo marco temporal, a partir de 1964, passou a cultivar o tempo da imagem (Petrobras, 2013).

No início do regime militar a empresa continuava em dificuldades, os problemas em sua saúde financeira e econômica podem ser percebidos em seus relatórios contábeis (Petrobras, 1964). Sua liquidez imediata mostra que ela não conseguiria pagar suas obrigações de curto prazo com as disponibilidades existentes (ver tabela 6). Os problemas financeiros enfrentados e a dependência da estatal de fontes de receitas governamentais, conforme Smith (1978), tornaram a empresa extensivamente subordinada às pressões políticas.

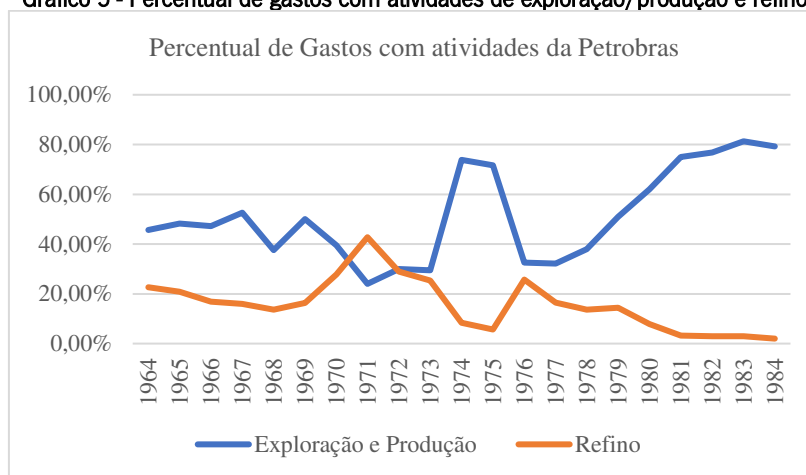
**Tabela 6– Índices de Liquidez da Petrobras**

Ano	Liquidez Imediata	Liquidez corrente
1964	0,09	1,66
1965	0,10	1,54
1966	0,14	1,74
1967	0,09	1,25
1968	0,21	1,56
1969	0,23	1,78
1970	0,11	1,69
1971	0,15	1,82
1972	0,43	2,01
1973	0,21	1,97
1974	0,25	2,08
1975	0,30	1,57
1976	0,12	1,39
1977	0,08	1,46
1978	0,17	1,26
1979	0,08	1,20
1980	0,07	1,18
1981	0,04	1,14
1982	0,04	1,11
1983	0,05	0,98
1984	0,05	1,10

**Fonte:** elaboração própria conforme Petrobras (1964,1965, 1966b,1967c, 1968d, 1969a, 1970c, 1971a, 1972a, 1973, 1974a, 1975a,1976a, 1977a, 1978,1979a, 1980a,1981a, 1982a, 1983a, 1984b).

Como sugerido por Smith (1978), após 1964 a publicidade da Petrobras prosseguiu dependente do dueto de crenças nacionais, ou seja, a riqueza do subsolo brasileiro em petróleo e que os “trustes” ansiavam beneficiar-se dela. Entretanto, os relatórios contábeis da empresa mostram investimentos cada vez maiores em atividades de exploração, o que direciona para uma realidade diferente da que era propagada. Os investimentos que a Petrobras fazia em atividades de exploração e produção em detrimento das atividades de refino (ver gráfico 5) mostram que ela se encontrava em um estágio de desenvolvimento que se distanciava do sonho da independência propagado em anos anteriores (Smith, 1978). A empresa investia em outras áreas, mas no gráfico 5 foram selecionadas as informações dos dois investimentos com números mais relevantes no período, ou seja, exploração/produção e refino.

**Gráfico 5 - Percentual de gastos com atividades de exploração/produção e refino**



**Fonte:** elaboração própria conforme Petrobras (1964,1965, 1966b,1967c, 1968d, 1969a, 1970c, 1971a, 1972a, 1973, 1974a, 1975a,1976a, 1977a, 1978,1979a, 1980a,1981a, 1982a, 1983a, 1984b).

O escrutínio da imprensa e as críticas tecidas por ela contra a Petrobras, no que tange ao nível de produção da empresa e na falta de alcance da autossuficiência, eram contínuos e levavam a empresa a adotar uma retórica já conhecida (ver Smith,1978). Isto é, a defesa embasada na ideia de que os ataques eram oriundos de “pressões internas e externas ligadas a vários grupos econômicos estrangeiros” (Smith, 1978, p.190).

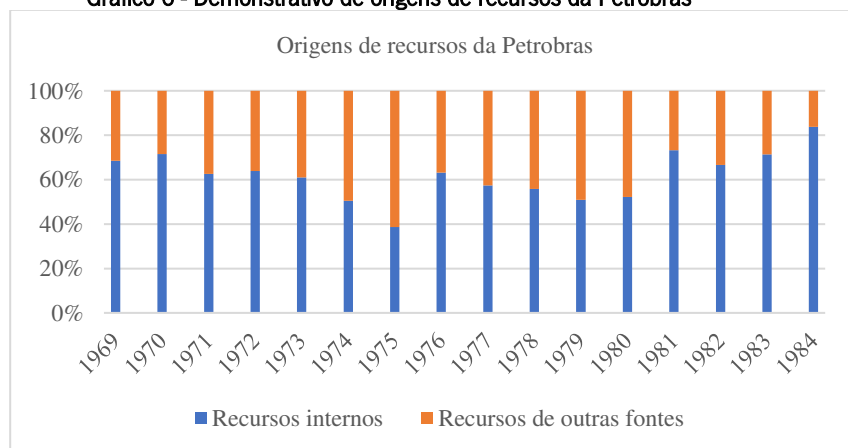
Em conformidade com Smith (1978), a possibilidade de encontrar campos produtores de petróleo que suprissem a demanda nacional a cada ano decrescia (exceto na plataforma continental, onde as pesquisas eram prematuras), o que causou estagnação na produção. A geologia brasileira não beneficiava o acúmulo de petróleo em grandes quantidades, situação apontada no Relatório Link em 1960 (Smith, 1978). Walter Link e outros geólogos brasileiros concluíram que a Petrobras deveria pesquisar em outros países, pois as bacias terrestres brasileiras não acumulavam petróleo que suprisse a demanda (Smith, 1978). A visibilidade do estigma (Goffman, 1980) da empresa foi formalizada pelo

relatório Link. Tal conclusão só foi aceita pela empresa dez anos depois (Smith, 1978). Em suma, as conclusões do Relatório Link atingiam de frente o mito nacionalista de abundância do petróleo no Brasil (Dias & Quaglino, 1993).

No ano de 1969, a Petrobras intensificou os trabalhos de exploração na plataforma continental brasileira (Petrobras, 1969a). Essas atividades revelaram três poços produtores de óleo e dois de gás (Petrobras, 1969a). Com a capacitação de recursos humanos e a melhoria na tecnologia, o ano de 1972 foi um marco para a Petrobras, pois a empresa começou a fazer pesquisa em solos estrangeiros, por meio da subsidiária Petrobras Internacional S.A-Braspetro (Petrobras, 1972a). Foram firmados acordos de prospecção e lavra entre a Braspetro e países como a Colômbia, Iraque e Madagascar (Petrobras, 1972a). A Petrobras, segundo Smith (1978), propagava a ideia de que tais acordos tinham a finalidade de garantir a segurança nacional do Brasil e manter reservas de petróleo (Smith, 1978).

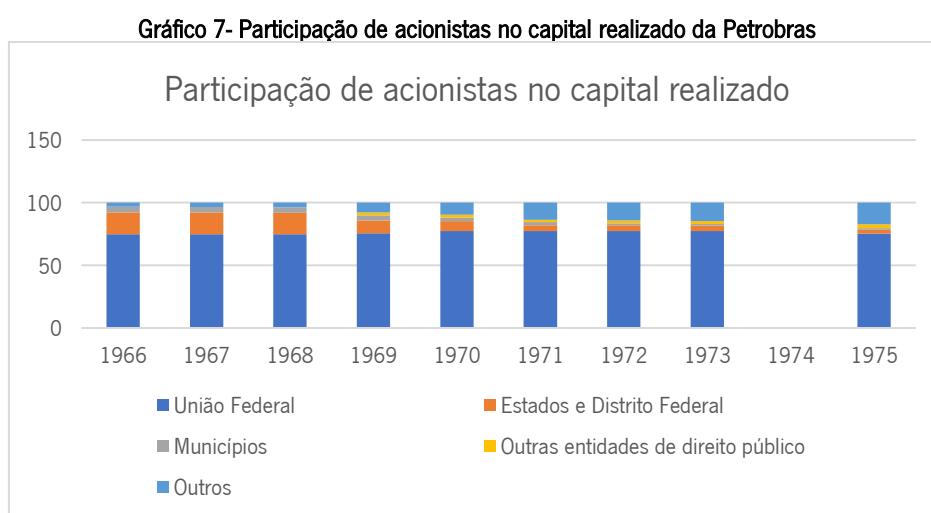
Até 1970, “as operações da Petrobrás tiveram que ser subscritas pelo contribuinte brasileiro em crescente volume. Do ponto de vista financeiro, portanto, é no mínimo duvidoso que a Petrobrás possa justificar-se” (Smith, 1978, 193). Os relatórios de atividades da Petrobras demonstravam que parte dos recursos da empresa originavam de suas atividades operacionais e parte de outras fontes (conforme gráfico 6). As outras fontes se dividiam em: financiamentos; recursos provenientes de legislação própria destinados à investimentos; imposto único para aumento de capital da União; subscrição de capital em dinheiro e outros (Petrobras, 1971a). A União destinava parte de seus recursos para manter as atividades da Petrobras em operação por meio de recursos vindos de impostos, de legislação própria e da integralização de capital. Além disso, parte dos financiamentos contraídos pela empresa advinha de bancos ligados ao Governo como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal (Petrobras, 1974a, 1975a).

**Gráfico 6 - Demonstrativo de origens de recursos da Petrobras**



**Fonte:** elaboração própria conforme Petrobras (1964,1965, 1966b,1967c, 1968d, 1969a, 1970c, 1971a, 1972a, 1973, 1974a, 1975a,1976a, 1977a, 1978,1979a, 1980a,1981a, 1982a, 1983a, 1984b).

O que se percebe é que parte das operações da Petrobras foi mantida por muito tempo com recursos públicos, ou de contribuintes brasileiros. Inclusive, como o Governo sempre foi seu maior acionista, os aumentos de capital que ocorriam (Petrobras,1966b, 1970c, 1975a) contavam com a participação elevada da União. O gráfico 7 mostra a participação dos acionistas no capital realizado da Petrobras no período de 1966 a 1975. Não consta no relatório de atividades a participação acionária de 1974, por isso não aparece no gráfico.



**Fonte:** elaboração própria conforme Petrobras (1966b,1967c, 1968d, 1969a, 1970c, 1971a, 1972a, 1973, 1974a, 1975a).

O maior acionista é a União Federal, mas há também a participação de outros entes do Governo como Municípios, Estados e Distrito Federal e outras entidades de direito público. De 1976 até 1984, não há nos relatórios de atividades da Petrobras divulgação dos percentuais de participação de acionistas no capital realizado da empresa. O gráfico 7 conota a ideia de quanto possivelmente cada categoria de acionistas contribuía para o aumento de capital proposto, o que sugere que na Petrobras a contribuição do Governo foi sempre expressiva.

É válido ressaltar que o exame da Petrobras envolve questões que vão além de aspectos financeiros. Smith (1978, p.193) tece uma consideração interessante sobre esse exame que merece ser destacada:

Contudo não se pode examinar a Petrobrás única ou mesmo principalmente do ponto de vista das finanças, já que devem ser considerados fatores políticos, e até emocionais, que podem muito bem ser cruciais – pelo menos no que diz ao povo brasileiro. Esses fatores políticos e emocionais podem ser englobados em uma palavra: nacionalismo. O desenvolvimento da indústria do petróleo era muito importante para o orgulho nacional do Brasil, e a Petrobrás, que era um instrumento para alcançar esse fim, surgiu como virtual monopólio estatal devido ao forte sentimento da massa em favor dessa forma. Suas realizações – reais ou imaginárias – desde a criação, estimularam o nacionalismo brasileiro. E esse sentimento pode ser

encarado positivamente porque promoveu o desenvolvimento nacional, e este, por sua vez, é de vantagem estratégica para o Brasil por proporcionar uma vida melhor às gerações futuras, bem como por conservar a independência nacional. **E como podem essas conclusões entrar num balancete?** (grifo da autora da tese)

Em um balancete talvez não seja possível inserir aspectos políticos e emocionais oriundos da história do petróleo no Brasil. Entretanto, em narrativas diversas da Petrobras é possível a inserção de tais aspectos de modo a contarem a sua história segundo a representação que se deseja fazer. Desde o início de suas atividades a Petrobras se preocupou em divulgar mais do que os números contábeis, certamente por saber que somente eles não seriam suficientes para legitimar sua existência e continuidade.

#### 6.2.2 As imagens e a sinalização de ascensão da Petrobras

Nos relatórios anuais da Petrobras são adotadas comunicações que vão além dos números contábeis. Eles mostram práticas com imagens do tipo: gráficos, fotos, desenhos, tabelas, entre outros, desde o início da operacionalidade da empresa.

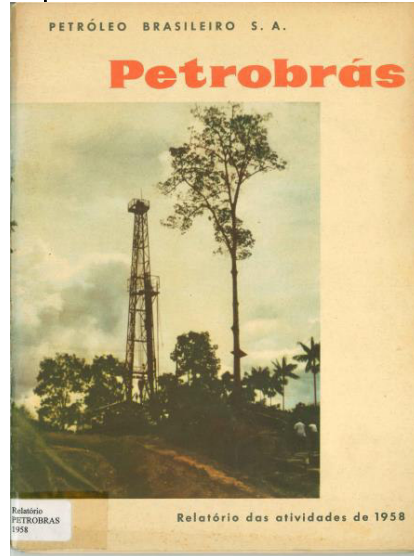
A imagem de uma empresa em ascensão e que conseqüentemente alcança o sonho almejado pelo Povo sempre esteve presente nos relatórios de atividades anuais da Petrobras. Isso pode ser constatado já de imediato na capa de relatórios de vários anos. A capa é a porta de entrada para as demais comunicações que serão feitas nas páginas interiores do relatório. Então, quando há signos de qualquer espécie na capa do relatório anual de uma empresa, eles sinalizam a comunicação de alguma informação. Eles não são inseridos aleatoriamente, no geral servem como reforço de alguma ideia subjacente.

As imagens são divulgações voluntárias e têm sido usadas de forma recorrente em tipos distintos de comunicações organizacionais. Tal prática pode ser constatada nos relatórios de atividades da Petrobras, com exceção do relatório de 1954, que é datilografado e não tem imagens; nos demais anos eles são compostos de imagens diversas que complementam as demonstrações financeiras.

A propagação da Petrobras em ascensão, qualquer que seja o meio, reforça a ideia da independência econômica do País. Isso era importante tanto para a empresa quanto para o Governo. Embora as importações de petróleo continuassem altas, o sonho do Povo brasileiro de independência econômica precisava ser nutrido, e a Petrobras fazia isso de diferentes maneiras. Eis uma capa (ver figura 6) que evidencia ascensão.



Figura 6 – Capa do Relatório das Atividades da Petrobras 1958



Fonte: Petrobras (1958d)

A mensagem linguística que acompanha a imagem da figura 6 traz os nomes da empresa e do relatório e o ano. Há o gerenciamento de impressões ao enfatizar a palavra Petrobras com uso da cor e do negrito. Essa é uma manipulação visual (ver Cooper & Slack, 2015) da logomarca da empresa. O referente da fotografia, conforme Barthes (2012), mostra o cenário (Goffman, 1985) típico de um ambiente de exploração de petróleo. O olhar de *spectator* (Barthes, 2012) permite ler as mensagens transmitidas. A mensagem denotativa (Barthes, 1990) da fotografia mostra um equipamento usado na busca de petróleo, dois homens subindo em direção a ele, em volta do equipamento árvores, o céu com nuvens e caminhos apontando para uma subida. Uma representação da realidade vivida em locais de exploração petrolífera.

A imagem mostra uma região íngreme com dois caminhos a serem seguidos, o que os trabalhadores percorrem e um caminho lateral a esse, o segundo caminho parece de difícil acesso. A mensagem conotativa (Barthes, 1990) sugere que ambos se direcionam para a torre e essa para o céu, com muitas nuvens, sinalizando ascensão. A imagem gera a impressão que o petróleo no solo brasileiro trará a ascensão para a empresa, para o Brasil e para seus funcionários, que sobem um caminho traçado pela empresa e que parece ser o mais fácil de subir; entretanto subir (ascensão) sinaliza trabalho com esforço, conforme aponta Davison (2004). A vegetação em redor, especificamente os pés de coco, lembram a região da Bahia, local onde a empresa tinha atividades concentradas, a mensagem conota também a ascensão dessa região. A torre é um símbolo da exploração de petróleo, usada em “busca do ouro negro”, ou como o próprio nome da empresa denota: o Petróleo Brasileiro. A torre, as árvores e o caminho percorrido apontam para cima, em direção ao céu sinalizando ascendência, corroborando com a investigação de Davison (2004).

Ao olhar a fotografia da capa do relatório de atividades da Petrobras de 1958, e recorrendo a conceitos de Barthes (2012), o *studium* que dela foi extraído advém de memórias propagadas sobre a empresa. Mesmo sem se ter estado em um local de exploração de petróleo, o símbolo Petrobras foi tão entronizado no imaginário do Povo brasileiro que basta ver uma representação como a da fotografia que remete a locais de exploração da empresa, como a Bahia. O céu e o pés de coco foram detalhes que despertam a atenção na fotografia, isso é o *punctum* conforme Barthes (2012). O céu com sua magnitude serve de pano de fundo para os demais elementos da fotografia. Ao mesmo tempo que é pano de fundo, ele parece tão soberano, indicando uma grandeza muito maior do que a perceptível de modo imediato. Então o céu é o que punge, de maneira a enxergar que por trás das atividades da empresa está a concretização de um sonho de ascensão, da empresa e da Nação brasileira. Os pés de coco tão singelos se destacam, mesmo apensos às demais vegetações. Quem sabe aquela região também progrediria.

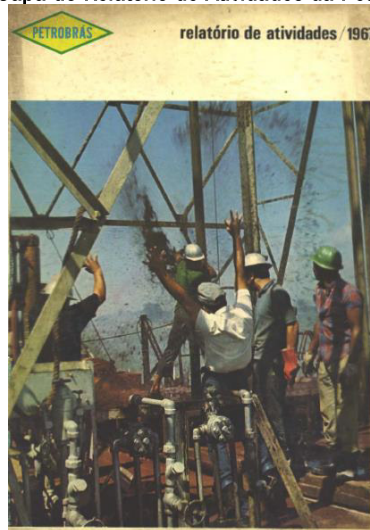
Aspectos sobre RSC são aguçados por meio da imagem (figura 6), pois há a mimetização das atividades da Petrobras com a natureza, sinalizando equilíbrio entre elas, como se não houvessem impactos. A representação conjunta de funcionários, meio ambiente e atividades da empresa materializa uma realidade de preocupação com elementos de RSC (ver Dahlsrud, 2008).

A retórica visual por meio da repetição de imagens (ver Davison, 2014) que conotam a ascensão foi usada pela Petrobras em diferentes capas de relatórios anuais, assim como no conteúdo interno de tais relatórios. Ao fazer isso a empresa proporciona a memorização e a ênfase nas informações transmitidas corroborando com Davison (2008). Embora as imagens não sejam semelhantes, o céu está sempre presente. Não há necessidade que as imagens componentes da fotografia sejam as mesmas, os elementos-chaves é que devem ser os mesmos. Ascensão conota desenvolvimento, progresso, crescimento e essa era a ideia, mostrar ao público de interesse que a empresa estava em constante ascensão.

Cada capa analisada carrega consigo uma teatralização, uma cena que retrata momentos vividos pela empresa. Na primeira capa (figura 6) a cena mostra a atividade de exploração. O cenário escolhido comporta elementos essenciais para aguçar o imaginário de quem se interessa pela Petrobras: uma torre de sondagem, a vegetação, estradas para se chegar à torre e o céu que coloca a torre em ascensão. Ao explorar uma cena relacionada à ascensão, a capa da narrativa remete para um tema voltado para a religião (Davison, 2004). O tema religião é também encontrado em narrativas de um reformatório para mulheres (ver Evans & Pierpoint, 2015). Em direção à torre vão funcionários, únicos personagens da representação (Goffman, 1985).

A mensagem linguística (Barthes, 2004) da capa do relatório de atividades de 1967 (ver figura 7) comunica a marca da empresa, que é formada por um losango com bordas verdes, o fundo da parte interna do losango é de cor amarela e a palavra Petrobras é escrita em letras maiúsculas de cor azul. O nome do relatório e o ano são outros componentes da capa. A representação (Goffman, 1985) da fotografia (figura 7) denota, à luz da terminologia de Barthes (1990), uma torre de sondagem da Petrobras, o petróleo do poço perfurado jorrando para cima, cinco funcionários da empresa e o céu fazendo fundo para a cena.

**Figura 7 - Capa do Relatório de Atividades da Petrobras 1967**



**Fonte:** Petrobras (1967c)

O petróleo jorrando para cima tendo como pano de fundo o céu gera, à luz dos conceitos de Barthes (1990), uma mensagem conotativa sobre a jazida de petróleo encontrada, um ativo para a Petrobras, e sua contribuição para a melhoria e ascensão da empresa. Cenas do petróleo jorrando geram a impressão do cumprimento dos propósitos da empresa, de encontrar o petróleo e de tornar o País independente. O fato de estar jorrando dá a impressão de abundância, embora não esteja explícito o tempo de vida útil de tal jazida. Ao mostrar a descoberta de petróleo, a empresa está enfatizando sua capacidade produtiva e se autopromovendo, isto é, usando do gerenciamento de impressões na forma visual para convencer o seu público (ver apontamentos de Ogden e Clarke, 2005).

Outra mensagem conotativa extraída da fotografia está ligada aos funcionários. Eles estão sempre presentes nas comunicações da Petrobras e geram valor para a empresa, pois são valiosos ativos intangíveis. Na imagem é possível perceber, por meio dos braços levantados, a euforia e entusiasmo de alguns deles ao jorrar o petróleo. O funcionário de blusa branca levanta além dos braços os pés, sinalizando entusiasmo pelo jorro do petróleo. Encontrar petróleo é sinal de conquista, de crescimento, e a emoção dos funcionários conota o sentimento do povo brasileiro com as vitórias da Petrobras.

A imagem do jorro de petróleo e dos trabalhadores é algo que ocorreu, é um passado, ou o que Barthes (2012) designa de noema da foto. Mesmo mostrando uma imagem passada, a fotografia sugere, assim como em Davison (2004), uma mensagem de solidez da indústria e a esperança intangível no futuro. O que atrai o olhar na fotografia é o jorro do petróleo para cima, ele é o *punctum* (Barthes, 2012). Pois é ele que causa o entusiasmo nos funcionários. E se o petróleo não jorrasse, se aquele poço não tivesse uma vida útil que colaborasse de forma eficaz para o suprimento do Brasil? O que aconteceria com os trabalhadores retratados? Como eles reagiriam? O *punctum* faz com que os personagens saiam da foto, eis um campo cego (Barthes, 2012). A imagem lança um desejo que vai além do que ela retrata (Barthes, 2012).

A marca que fica no topo da capa do relatório imprime continuidade à imagem conotada da ascensão, que embora não esteja sobre o fundo do céu azul, está na parte superior. A marca é um ativo intangível e conota o valor de uma empresa. Por trás dela há uma série de mensagens. Assim como Barthes (1990) associou a marca *Panzine* a italianidade, no caso da marca Petrobras há por trás dela uma “brasilidade”, pois representa o Brasil e suas conquistas. Quando complementada por outras imagens, como a do petróleo jorrando na fotografia (figura 7), há o aumento no seu valor, é uma representação do êxito da operacionalidade da empresa. Isso corrobora com as abordagens de Davison (2009) sobre os valores culturais que estão por trás da marca e de como eles geram valores econômicos.

A ideia de brasilidade e de valor econômico transmitida pela marca Petrobras permeava o imaginário coletivo de brasileiros e de pessoas de outros países. Um funcionário<sup>6</sup> da Petrobras em entrevista para o projeto Memória Petrobras corrobora com a afirmativa anterior:

Eu já tinha o conhecimento do valor da empresa e do que ela representava para a nacionalidade, porque eu conhecia todo o movimento da criação da Petrobras. Como tinha trabalhado em uma revista dessa área, eu já conhecia isso dos noticiários e tinha me interessado mais por isso. Tinha conhecimento do conteúdo de brasilidade, de nacionalismo que a Petrobras levava junto com a sua marca e da importância que o petróleo representava para o país e para a humanidade, como maior combustível, maior fonte de energia utilizada em todo o mundo. Esse valor, eu levei comigo à Petrobras e é um valor que eu guardo até hoje. (C.L. Mansur, Entrevista ao Memória Petrobras, 13 de agosto de 2008)

Percebe-se que o sentimento nacionalista em torno da empresa povoa a mente dos brasileiros desde o início. O principal ativo da empresa, o Petróleo, tem uma carga de valor muito alta em todo o mundo, logo uma empresa genuinamente brasileira que produz petróleo sinaliza a riqueza para o Brasil, e sua marca colabora para isso.

---

<sup>6</sup> Celso Mansur é formado em contabilidade e jornalismo, ingressou na Petrobras em 1969, cujo primeiro cargo foi de chefe de relações públicas na Bahia, depois foi chefe do setor de imprensa, superintendente-adjunto da área de comunicação, e chefe da divisão de recursos informativos que editava a Revista Petrobras, vídeos e fotografias que divulgavam a empresa, esse foi o último cargo antes de se aposentar em 1990. Onze anos após se aposentar, Mansur retornou à Petrobras e até a época em que foi gravada a entrevista ocupava o cargo de consultor de imprensa na Petrobras (L. Mansur, Entrevista ao Memória Petrobras, 13 de agosto de 2008).

O formato da marca da empresa, conforme se vê na capa do relatório (figura 7) é carregado de sinais que conotam essa brasilidade. Outro signo da imagem da marca e seu significante é retirado do losango e cores (verde, amarelo e azul); o significado é o Brasil e a brasilidade; o losango lembra o símbolo da Bandeira brasileira, que possui um losango também. A ideia desse símbolo da Petrobras era enfatizar a sua identidade como empresa genuinamente brasileira (Petrobras, 2013). As cores usadas na marca são encontradas na bandeira brasileira (verde, amarelo, azul e branco) e remetem à Nação. Isso corrobora com as ideias de Barthes (1990) quando interpreta as cores da imagem da massa *Panzine* como sinalizando a Itália. Na Bandeira do Brasil as cores são revestidas de significados, sendo que o verde representa as matas, o azul os rios, o amarelo as riquezas e o branco a paz. Sobre a primeira marca da Petrobras, Campos (2007) em entrevista ao Memória Petrobras faz a seguinte abordagem: “a grande cor era o amarelo, porque o losango era amarelo e o resto eram frisos: um friso verde em volta e a letra azul, que também era um friso. Era tudo frágil, tudo fino, transparente, tudo sem contraste” (J. S. R. Campos, Entrevista ao Memória Petrobras, 18 de julho de 2007).

Na marca inicial da Petrobras preponderava o amarelo, isso conota a ideia da riqueza gerada pelo petróleo. As bordas do losango são da cor verde, conotando a ideia de que o petróleo está imerso ao meio ambiente, entretanto a importância dada a cor que representa a riqueza petrolífera é maior do que a dada às matas. A impressão que se tem é de que, embora haja impacto das atividades da Petrobras ao meio ambiente, as riquezas que ela produz superam os impactos causados por suas atividades. O azul que está na palavra Petrobras conota as atividades da empresa nas águas. Sobre as atividades da empresa nas águas o boletim Petrobrás expõe que: “foi em outubro de 1954 que a PETROBRAS, depois de não pequenos esforços, deu início à perfuração do primeiro poço sobre água no Brasil, localizado no campo de D. João, na foz do rio do mesmo nome, na Baía de Todos os Santos” (Petrobras, 1960b, p.6). As cores escolhidas para a marca da Petrobras não foram aleatórias, como afirma o entrevistado Campos (2007)<sup>7</sup> ao Memória Petrobras: “[...] porque cor é um elemento importantíssimo na identificação de qualquer coisa, de qualquer país, de qualquer empresa” (J. S. R. Campos, Entrevista ao Memória Petrobras, 18 de julho de 2007).

Logo, as cores da marca da Petrobras desde o início são carregadas de significados que permeiam a mente dos brasileiros e daqueles que conhecem um pouco sobre o Brasil. Para os que não são do Brasil, parafraseando Barthes (1990), há um saber sobre essas cores oriundo de estereótipos turísticos do País.

---

<sup>7</sup> Joaquim de Sales Redig de Campos formado em Desenho Industrial, trabalhou em um escritório que fazia projetos das marcas relacionadas à Petrobras (J. S. R. Campos, Entrevista ao Memória Petrobras, 18 de julho de 2007).

Em 1967, o cenário (Goffman, 1985) representado usa elementos repetidos, entre eles, a torre de sondagem e o céu. Os personagens (Goffman, 1985), funcionários, agora são cinco e representam, à luz de Goffman (1985), uma das equipes de trabalhadores da Petrobras em busca do petróleo, seu ativo mais valioso. Os funcionários são apresentados de modo a gerar o que Goffman (1985) chama de impressão de familiaridade, agindo todos em prol de um mesmo propósito: a descoberta de mais petróleo. Ao interagirem, os membros da equipe sustentam a impressão sobre a equipe, corroborando com a pesquisa de Jeacle e Carter (2012). O petróleo jorrando para cima em direção ao céu é a representação do alcance de valores reconhecidos pela sociedade, que segundo Goffman (1985) são usados para o gerenciamento de impressões. A ascensão do produto é uma riqueza material e dá a impressão de idealização positiva (ver Goffman, 1985), ou seja, o alcance do sonho de independência econômica idealizado pelo Povo brasileiro e imputado à Petrobras.

A empresa escolheu um local de manchete, a capa, para enfatizar com uma imagem o cumprimento do compromisso social de encontrar petróleo para suprir o Brasil. Segundo Brennan et al. (2009), essa é uma forma de gerenciamento de impressões. Concomitantemente, sua RSC (Dahlsrud, 2008) é enfatizada, pois conota a contribuição ao desenvolvimento econômico do País, melhoria de vida dos funcionários e familiares, das comunidades do entorno e sociedade em geral, uma vez que o seu produto é essencial para a sociedade, conforme Johnson-Young e Magee (2019).

A capa do relatório de 1976 (ver figura 8) mostra uma modificação na mensagem linguística. Há o nome da empresa sem o símbolo da marca, o ano a que se refere o relatório e o nome do relatório, que a partir daquele ano é denominado de relatório consolidado. Todas as mensagens escritas estão em fonte maiúscula, na cor preta e em negrito. Isso é uma forma de manipulação visual e estrutural, por meio da ênfase no estilo de letra utilizado, o que torna as palavras mais óbvias (ver Leung et al., 2015). Um relatório consolidado traz informações da própria empresa e de outras em que ela detém participação, cuja Lei determine que as demonstrações devam ser apresentadas de forma consolidada. O aumento de empresas controladas pela Petrobras é um sinal de ascensão, a consolidação dá a entender que a empresa detém capital em outras empresas, portanto está expandindo.

Figura 8 - Capa do Relatório Consolidado da Petrobras 1976



Fonte: Petrobras (1976a)

A mensagem denotada mostra o céu azul, com nuvens cinzas e brancas, um equipamento e uma vegetação amarelo dourado. Diante da foto da capa do relatório de atividades de 1976, escrutá-la (ver Barthes, 2012) é o que resta. Ela chama a atenção pelo céu e tamanho da vegetação, mas não somente por isso, ela se difere de símbolos da extração de petróleo. O que está oculto nela? Essa é a indagação que surge ao olhá-la.

A representação da imagem evoca a mensagem conotativa de uma instalação provavelmente usada em uma das atividades da Petrobras. A imagem da planta conota o trigo, por sua cor e formato. A autossuficiência do trigo no Brasil era um desejo do Governo brasileiro (Petrobras, 1976b). Entretanto, o alcance disso dependia de fatores como o preço dos fertilizantes, que era alto devido ao fato de ser importado (Petrobras, 1976b). Ao projetar a imagem de uma planta com aparência de trigo, com o tamanho aumentado se comparado com o equipamento que está próximo, a impressão que dá é que a produção se tornará grande, apoiada à estrutura da instalação que aparece ao fundo. O tamanho da planta conota crescimento e ascensão em uma área que comprometia o saldo de divisas do Brasil.

A instalação apresentada sugere a ideia da fábrica de fertilizantes, que foi inaugurada em março de 1976 (Petrobras, 1976a). Se o Brasil precisava de fertilizantes para ter ascensão na área do plantio de trigo, a criação da Petrobras Fertilizantes S.A ajudaria nisso. A ascensão pode ser percebida no imobilizado e na planta direcionados para o céu. Uma esperança de modificação do cenário agrícola do Brasil, advinda da criação de uma fábrica de fertilizantes subsidiária da Petrobras. Mais uma vez empresa e País em ascensão. Isso suscita a ideia de RSC, corroborando com Dahlsrud (2008), pois a empresa incluía os interesses da sociedade nos seus. Em conjunto com a mensagem linguística sobre a

consolidação, há o reforço da ideia de expansão e ascensão, pois um relatório consolidado traz informações da própria empresa e de outras em que ela detém participação, determinado por Lei.

A capa de 1976 retrata um cenário cujo único elemento que se repete com as demais capas é o céu. Apontando para ele estão plantas e um equipamento, ambos dão a impressão de ascensão. Nessa capa, embora não existam personagens, há equipes trabalhando em conluio (ver Goffman, 1985), ou seja, o Governo e a Petrobras trabalhando em dependência mútua em prol da melhoria na produção do trigo. É como se existisse uma sociedade secreta conforme Goffman (1985), entre as equipes, em prol de um objetivo comum. Ocorre na cena apresentada o gerenciamento de impressões por intermédio do esforço em equipe, como referem Lamertz e Martens (2011).

Na capa do relatório de 1981 (figura 9), a mensagem linguística das legendas traz informações sobre o nome do relatório, que passou a ser relatório anual, o ano, o nome da empresa e a logomarca. A fotografia da capa de 1981 denota uma plataforma de petróleo em alto mar; o fundo preto do relatório mostra a cena à noite, com uma luz que sinaliza a lua, predominando as cores preto e branco.

**Figura 9 - Capa do Relatório Anual 1981**



**Fonte:** Petrobras (1981a)

A plataforma marítima retratada sob o fundo de um céu noturno, com a luz da lua iluminando parte do céu e da plataforma e refletindo no mar, propaga uma mensagem conotativa que dá a impressão de que a esperança de ascensão está no mar. Na época, o mundo vivia os reflexos da crise de petróleo de 1979/80. Ao lançar na capa de seu relatório uma plataforma marítima na escuridão com um fecho de luz do céu, a impressão dada é que em resposta à crise a empresa se mostra no mar, uma mensagem conotada de ascensão. A expansão da Petrobras em plena crise contribuía para a sua imagem de RSC,



pois buscava meios de desenvolvimento econômico que melhorassem a vida da sociedade (Dahlsrud, 2008) brasileira. Agindo assim, com cenas que se fundamentam em temas positivos, há a manipulação temática (ver Brennan & Merkl-Davies, 2013) das representações realizadas.

A logomarca, colocada no fim da página do lado direito, dá a impressão de estar dentro do mar. A mensagem conotada é que a conquista agora advém da atuação marítima. Embora a logomarca esteja em uma posição inferior apontando para o mar, a plataforma de petróleo está sob o fundo de um céu com feche de luz que se assemelha a ascensão.

A marca da empresa, conforme visto na figura 9, não era mais o losango, embora ele estivesse dentro do hexágono. A relação entre a identidade da empresa e sua marca é tão forte que as modificações sofridas pela empresa implicavam na modificação de sua marca. Sobre a nova marca da Petrobras um entrevistado afirma ao Memória Petrobras que:

Na nova logomarca, tirou-se a Petrobras da clausura do losango e a colocou abaixo do losango. Foi aí que houve maior preocupação com imagem e com marcas, em função do crescimento da empresa que, no final dos anos 1970, começou a produzir petróleo no mar. A empresa se expandia para o exterior, com descoberta de petróleo no Iraque, descoberta em Angola e na Colômbia. A exploração no Irã era um reflexo do desenvolvimento da Companhia, não só internamente, mas no exterior. (C. L. Mansur, Entrevista ao Memória Petrobras, 13 de agosto de 2008)

A expansão da empresa foi um fator influente na modificação da sua marca. O nome preso dentro do losango gerava a impressão de uma empresa presa no Brasil, o que não se coadunava com o seu movimento de expansão a nível mundial. “A nova marca deveria refletir o crescimento e a expansão da companhia, até mesmo para fora do País. Daí o hexágono, quase uma autorrepresentação (o símbolo do carbono), mais forte e robusto” (Petrobras, 2013, p.28).

A impressão da capa (figura 9) é que a empresa se expandia no País e fora dele, mas essa expansão estava envolta a uma escuridão ou incerteza quanto aos resultados advindos dela. Mesmo com essa incerteza, há uma luz no fim do túnel, que indica o céu e sinaliza a ascensão vinda das atividades marítimas.

O final dos anos de 1970 é marcado pela expansão da empresa nas duas direções: exterior e mar. Isso gerou preocupação com a imagem da empresa, como salienta Mansur (2013) na entrevista ao Memória Petrobras:

Foi aí que houve maior preocupação com imagem e com marcas, em função do crescimento da empresa que, no final dos anos 1970, começou a produzir petróleo no mar. A empresa se expandia para o exterior, com descoberta de petróleo no Iraque, descoberta em Angola e na Colômbia. (C. L. Mansur, Entrevista ao Memória Petrobras, 13 de agosto de 2008)

A capa analisada é do início dos anos de 1980, período posterior ao final dos anos de 1970 em que houve expansão da empresa no mar e no exterior. Isso gera a impressão de continuidade da expansão.

De acordo com Davison (2004), apesar do material visual não integrar as demonstrações contábeis, o seu poder comunicativo não deve se dissociar na totalidade da informação financeira. Imagens do céu povoam o imaginário coletivo, grande parte da responsabilidade disso vem de traços religiosos entronizados no mundo (ver Davison, 2004). Portanto, a Petrobras fez uso de imagens em seus relatórios de atividades para sinalizar ascendência e concomitantemente, apresentou cenas de RSC que projetavam sua imagem positivamente frente aos *stakeholders*, para influenciá-los, ratificando as abordagens de Michelin et al. (2015). Tais imagens geram interpretações diversas; as aqui mostradas seguem a percepção de um único *spectator*, estando suscetíveis à sensibilidade interpretativa de outros *spectators*.

Em 1981, o cenário mostra um elemento novo, o mar, a torre de petróleo está sobre ele. Mesmo na escuridão, como nos momentos de crise, a torre e o mar aparecem mediante uma luz vinda do céu. Uma dramatização (ver Goffman, 1985), como ocorre nos espetáculos quando o fecho de luz foca o que se deseja representar. Uma manipulação da representação idealizada (Goffman, 1985) da conquista do petróleo no mar. A empresa se representa de modo a nutrir as expectativas sociais, corroborando com a pesquisa de Evans e Pierpoint (2015), sobre o seu desempenho. Em meio aos problemas mundiais advindos da crise do petróleo e de vulnerabilidade, ter a ascensão da Petrobras no mar realimenta as emoções e sonhos da Nação brasileira e a empresa mostra que mantém o controle das expressões.

### 6.2.3 Narrativas reforçam a ascensão e a legitimidade da Petrobras

Os trechos apresentados nesta seção são recortes de narrativas que compõem a mensagem aos acionistas e que suscitam aspectos da legitimidade. As palavras positivas presentes nas narrativas exaltam a atuação da empresa, de modo que a impressão gerada é de que a Petrobras cumpre com os propósitos que lhes foram confiados.

Palavras como “êxito”, “acerto”, “fortalecimento”, “progresso”, “destaque”, “desenvolvimento”, “contribuição” expressam uma situação positiva que eleva a imagem da empresa e junto com ela a do País. Tais palavras suscitam a idealização positiva (ver Goffman, 1985), sinônimo do alcance de valores reconhecidos pela sociedade, ou seja, uma empresa petrolífera em ascensão, cumprindo a promessa de independência econômica da Nação.

Os êxitos alcançados evidenciam, sem dúvida nenhuma, o acerto da política nacional do petróleo, consubstanciada na Lei nº 2.004, de 3 de outubro de 1953, e tão bem compreendida e incentivada pelos Srs. Acionistas e pelo povo brasileiro, cujas inequívocas provas de confiança na ação da Petrobrás têm constituído fator decisivo para seu fortalecimento e progresso. (Petrobras, 1965, p. 8)

A narrativa de 1965 mostra como a empresa enfatizava o seu desempenho e usava de reforço nas palavras por meio de qualificador, em conformidade com Pesci et al. (2015). Ao afirmar o alcance dos êxitos “sem dúvida nenhuma”, a expressão “sem dúvida” é reforçada pela palavra “nenhuma”, havendo, concomitantemente, uma estratégia retórica de reforço dos êxitos alcançados e do acerto da política nacional do petróleo. Em outro trecho da mesma sentença narrativa, a empresa reforça a legitimidade simbólica, como sugerido por Michelon et al. (2015), usando os qualificadores “compreendida” e “incentivada”, reforçados pelo quantificador de modo “tão bem”, para qualificar a postura positiva das partes interessadas (acionistas e povo) sobre a política de petróleo estabelecida pelo Governo. A imagem criada pela Petrobras ocultava realidades subjacentes não conhecidas por toda a sociedade, essa atitude é semelhante ao apontamento de Hines (1988). A expressão “inequívocas provas” exemplifica novamente o uso do qualificador; “inequívocas” reforça a palavra “provas”, dando a impressão que o Povo brasileiro e os acionistas confiavam totalmente nas ações da empresa. Mas, se houvesse uma compreensão tão expressiva e favorável de “toda” a sociedade e uma confiança tão acirrada, talvez a empresa se preocupasse menos em gerenciar a impressão de sua imagem por meio de narrativas do seu relatório de atividades.

Os êxitos da ação desenvolvida pela PETROBRÁS em 1969, atestados pela expressividade das cifras constantes dos documentos ora apresentados aos Senhores Acionistas, devem servir, sobretudo de estímulo à obtenção de novos e compensadores resultados, tão necessários ao progresso do País. (Petrobras, 1969a)

O “progresso do País”, o “desenvolvimento do País”, o “desenvolvimento da economia brasileira” são temas repetidos nas narrativas. Os trechos da narrativa de 1965 e de 1969 mostram o uso de expressões desse tipo. Por meio do controle de expressões (ver Goffman, 1985) positivas, a Petrobras representa sua performance, mostrando sua contribuição para o desenvolvimento da Nação. Isso de alguma forma mostrava aos opositores e às demais partes da sociedade, que a empresa estava alcançando o crescimento almejado pela sociedade brasileira. Há, uma vez mais, evidências do gerenciamento de impressões sobre a atividade da empresa. A Petrobras em ascensão proporciona a ascensão do País e uma suposta melhoria de condições de vida para a sociedade.

A imagem projetada cria enfaticamente uma realidade, como sugerido por Hines (1988), de progresso da Nação. Entretanto, a realidade subjacente mostrava que as operações com petróleo no

Brasil eram dependentes de fontes externas, o que onerava substancialmente o saldo de divisas da Nação. Além disso, conforme Smith (1978), grande parte das operações da empresa era custeada pela subscrição de ações com dinheiro público ou do Povo brasileiro.

Os resultados alcançados pela PETROBRÁS no conjunto de suas atividades e no contexto da economia nacional situam a indústria do petróleo em lugar de destaque no processo de desenvolvimento do País e constituem incentivo para que todos dêem o melhor de seus esforços na busca de novas fontes de petróleo, e para suprir de forma integral, aos menores custos, o mercado interno de derivados e de produtos petroquímicos. (Petrobras, 1972a, p.3)

A repetição de temas positivos, como sinaliza Pesci et al. (2015), contribui para a legitimidade das ações da Petrobras. As narrativas que destacam o apoio do povo tornam mais evidentes as ações da Petrobras, reforçando sua legitimidade. Na narrativa de 1972 é perceptível o uso do gerenciamento de impressões por atribuição e ênfase visual, uma vez que o êxito dos desempenhos da empresa é lhe atribuído, inclusive o nome da empresa é escrito em fonte maiúscula (ver Cooper e Slack, 2015), o que enfatiza o seu papel no melhor desempenho. Já o não suprimento integral da demanda interna de petróleo, que é um desempenho negativo, é atribuído indiretamente a todos. Esta técnica de gerenciamento de impressões é apontada por Cooper e Slack (2015). A atribuição de papéis é claramente vista na narrativa. Ao evocar a “todos” à busca de novas fontes de petróleo dá a impressão que toda a sociedade está envolvida nesse processo. Esta é uma prática simbólica de legitimidade, como referido por Michelin et al. (2015), pois a sociedade na verdade não está envolvida nesse processo. A empresa tenta persuadir os leitores de que a responsabilidade pelo suprimento integral de derivados do petróleo é de “todos”. Já que o “petróleo é brasileiro”, é de “todos” os brasileiros a responsabilidade de melhores condições petrolíferas.

Os elementos a seguir oferecidos permitem aos Senhores Acionistas visualizar os resultados alcançados pela Empresa, em todos os seus setores de atividades, bem como a contribuição que ela vem prestando ao desenvolvimento da economia brasileira, como órgão executor da política nacional do setor de petróleo. Poderão também verificar a despeito da difícil conjuntura internacional no tocante aos suprimentos de petróleo bruto, agravada nos últimos meses do recém-findo, ter a PETROBRÁS conseguido manter o mercado interno de derivados adequadamente atendido e aos menores custos possíveis. (Petrobras, 1973, p.3)

A narrativa de 1973 mostra que a Petrobras adaptou a sua representação, como sugerido por Goffman (1985) sobre o gerenciamento de impressões, e evidenciou a conjuntura internacional que não estava fácil. Entretanto, se representou de maneira positiva, novamente, quando afirma ter conseguido manter o mercado interno de petróleo. Ao fazer isso usou da dissimulação, semelhante ao que aponta Goffman (1985), uma vez que a dependência de petróleo externo naquele ano foi extensa (ver gráfico 3). Ao enfatizar o nome da empresa e destacar que ela manteve o mercado interno de derivados de petróleo

a impressão que cria é que somente a empresa contribuiu para isso. Enquanto o mundo estava em crise e o preço do petróleo em alta, conforme Teixeira (2004), e o País tendo que pagar juros altos por conta de empréstimos oriundos dos pagamentos da dívida de exportação de petróleo (ver Baer, 2009), a empresa usava da encenação para se proteger, porque afinal a legitimidade tinha que ser mantida, mesmo que para isso a realidade tivesse que ser criada.

As narrativas ilustradas mostram o uso de palavras positivas, que sinalizam o crescimento da Petrobras e do Brasil. A manipulação temática sugerida por Brennan e Merkl-Davies (2013) e a ênfase por repetição (ver Pesci et al., 2015) foram usadas para o gerenciamento de impressões nos temas positivos. Ao dar ênfase com palavras positivas e repetidas, mesmo que em relatórios de anos diferentes, a Petrobras possivelmente acalmaria e deslumbraria as partes interessadas gerando, conforme Davison (2008), a impressão de segurança e continuidade. Tudo que a empresa precisava desde o início era mostrar o seu desempenho à melhor luz e contra-atacar as críticas que sofria.

A própria empresa reconhece o uso de suas comunicações corporativas para se legitimar (ver Petrobras, 2013). Tendo consciência do quão necessário é o apoio da sociedade, a Petrobras por meio de narrativas contidas no relatório de atividades usou de artifícios do gerenciamento de impressões para gerenciar sua legitimidade. Se sua performance não era positiva como se desejava, era preciso manter impressões positivas sobre ela. As narrativas serviram para forjar uma realidade à luz do desejo da empresa e do Governo.

Espera-se de um relatório de atividades de uma empresa informações e prestação de contas sem vieses. Entretanto, segundo Hines (1988), há muito poder nas mãos de quem prepara tais relatórios, e quando há interesses subjacentes a prestação de contas está sujeita a vieses. Especificamente sobre a mensagem aos acionistas, de onde foram extraídos os recortes de narrativas analisados, é possível perceber que legitimidade e gerenciamento de impressões andaram de mãos dadas, conforme sugerem Stanton e Stanton (2002), e as estratégias adotadas nas narrativas causaram algum tipo de desvio na representação da realidade da empresa. Tal suscita corroborar com Cho et al. (2015), sobre a ideia de que as informações divulgadas não foram tão significativas à transparência e prestação de contas. Elas mais serviram aos interesses da equipe de gestores da empresa e do Governo.

### **6.3 Em resumo**

A primeira parte deste capítulo evidencia a caracterização da evolução do relato corporativo da Petrobras. Observa-se que a empresa se comunicava por veículos distintos e para diferentes públicos.

Os relatórios da Petrobras assumiram formatos de gibi, jornal, revista, boletim, relatórios de administração e de sustentabilidade, informativos radiofônicos, em mídia, em site, entre outros, o que denota a preocupação da empresa com sua comunicação corporativa desde o início das atividades. A empresa se preocupava em diversificar o tipo de relato corporativo conforme o seu público. Ela reconhecia a necessidade de se comunicar com acionistas, empregados, familiares de empregados, com crianças, com autoridades, com público internacional, com a imprensa, entre outros.

As práticas de relato corporativo da Petrobras, quando comparadas ao contexto do relato do Brasil, se apresentam evoluídas em quantidade e tipos de relatos. Em um período específico, tais práticas desperta a atenção, ou seja, 1964-1984 durante o regime militar. Nessa época prevalecia a censura no Brasil, o que suscita a ideia de que as comunicações das empresas também fossem vigiadas. Mas com a Petrobras percebe-se que os tipos de relatos corporativos daquela época eram diversificados, o que despertou a atenção durante a pesquisa e será objeto de análise mais aprofundada em outro capítulo.

Na segunda parte do capítulo são abordados aspectos de impressões sobre a Petrobras como símbolo brasileiro, aspectos sobre ascensão, RSC e legitimidade. A empresa foi constituída como um símbolo da ascensão da Nação brasileira e desde o princípio ela povoa o imaginário do Povo brasileiro como propulsora da independência econômica nacional. Porém, por trás desse simbolismo existiam problemas de desempenho, por exemplo, o suprimento total das necessidades petrolíferas brasileiras e a manutenção de parte das atividades com recursos públicos, entre outros. Mesmo enfrentando problemas, a empresa se fez grande e uma das maneiras que encontrou para isso foi gerenciando as impressões das partes interessadas, por meio de seus instrumentos de comunicação corporativa, entre eles o relatório de atividades.

Uma das funções do relatório anual corporativo é a prestação de contas sobre as atividades desenvolvidas durante um período, no caso do relatório analisado o período equivale a um ano. Essa prestação de contas se dá por meio de demonstrações contábeis e narrativas discricionárias (escritas ou visuais). Vários assuntos são retratados em tais comunicações, de modo a mostrar às partes interessadas o desempenho das atividades da organização. As capas dos relatórios da Petrobras transmitem impressões sobre as atividades da Petrobras, o que pode levar o público de interesse do relatório a memorizar as cenas retratadas, valorando-as positivamente. Portanto, a retórica visual contribui para a comunicação corporativa da Petrobras quando os temas de tais fotografias emitem mensagens ligadas às atividades da Companhia, aos seus funcionários, aos seus ativos, entre outros.

A fotografia em si “tem algo de tautológico” (Barthes, 2012, p.15) e as escolhidas para as capas analisadas fazem uso do mesmo argumento para conotar a ascensão da Petrobras. Embora com cenas

distintas, a direção das imagens ao céu liga o imaginário a uma impressão de subida. Essa era a intenção do Governo e da Companhia: alcançar o *status* de uma grande empresa, o que teve a colaboração e reforço por meio do gerenciamento de impressões visuais. A repetição das imagens conotando ascendência como estratégia de gerenciamento de impressões soa a busca pela legitimidade das atividades da Petrobras, corroborando com Pesci et al. (2015).

Conceitos extraídos de obras de Barthes foram usados para as análises das fotografias. As análises das mensagens conotadas são a visão de um *spectator*, a autora desta tese, o que não finda as possibilidades conotativas sob o olhar de outro *spectator*. O público de interesse dos relatórios não tem em mãos informações pormenorizadas sobre as imagens que são colocadas nas capas, com exceção do relatório de 1965, que dá explicação sobre ela. Fica a cargo do *spectator* e da sua leitura das páginas seguintes do relatório (Davison, 2014) a interpretação da mensagem transmitida.

Narrativas da empresa foram usadas em reforço de legitimidade. Havia um misto de reforço da legitimidade do Governo e da Petrobras. Ao olhar de forma literal as comunicações da Petrobras, tudo parece neutro e imparcial, mas um olhar cético permite questionamentos diversos sobre o que está sendo comunicado. Embora a empresa informe seus públicos, sua informação não é completa ou imparcial, isso vai ao encontro do alerta de Hines (1988). Na verdade, existe uma parcialidade entre empresa e Governo, que é projetada nas narrativas e nas imagens analisadas. Houve uma construção da realidade (Hines, 1988) quando a empresa se propagava sempre em ascendência e em cumprimento da RSC. A empresa teve conquistas e suas informações mostravam isso, mas a propagação otimista ocultava as dificuldades vivenciadas por si e por seu maior acionista, o Governo.

As análises das capas dos relatórios anuais da Petrobras e da mensagem aos acionistas evidencia um dos papéis da Petrobras, no Brasil, no período de 1954 a 1984, ou seja, a empresa como símbolo da Nação foi usada para sinalizar a sua própria ascensão e a contribuição para o desenvolvimento do Brasil. A Petrobras foi criada sob a égide de que solucionaria os problemas de suprimento do petróleo do Brasil, essa é uma RSC cobrada desde o início de suas atividades. Logo, a empresa se projetava por meio de imagens em ascensão e com nuances de RSC, como forma de gerenciar as impressões de seus *stakeholders* e legitimar suas atividades. Havia uma mimetização entre a Petrobras e o Governo, de modo que a projeção da primeira implicava a projeção do Governo.

Ao constatar o uso do gerenciamento de impressões nas narrativas e nas imagens, há uma resposta inicial à segunda pergunta subjacente desta investigação: como o relato corporativo foi utilizado pela Petrobras para gerir impressões? As evidências mostram que houve manipulação visual e estrutural (reforço por qualificador; uso de cor, negrito e estilo de fonte das palavras; local de manchete; repetição),

tanto nas imagens quanto nas narrativas, de forma a enfatizar mensagens específicas emitidas pela empresa. Impressões positivas sobre a empresa eram propagadas nas narrativas e nas imagens, o que é uma forma de manipulação temática. Além disso, houve momentos em que a empresa se autopromoveu, por exemplo, quando mostrou o jorro de petróleo na fotografia. Houve atribuição de papéis ao responsabilizar, na narrativa, a todos a descoberta de petróleo e não somente a própria empresa.

Em resposta a terceira pergunta subjacente desta investigação, as evidências deste capítulo mostram que há relação entre a retórica narrativa e visual nos relatos analisados, pois as mensagens se assemelham, mesmo que em anos diferentes, pois os temas apontam para a ascendência da empresa e para a RSC. A Petrobras se fez grande mesmo enfrentando problemas e críticas. Grande parte dos êxitos dessa projeção ocorreu graças à forma como a empresa se comunicava com seus públicos.



## CAPÍTULO 7: O RELATO CORPORATIVO DA PETROBRAS DURANTE O PERÍODO DA DITADURA MILITAR

Enquanto a literatura aponta que entre os anos 1960 a 1980 prevalecia entre as empresas a divulgação de demonstrações financeiras (IIRC, 2011), a Petrobras desde o início de suas atividades, em 1954, elabora e divulga informações financeiras e não financeiras, obrigatórias e voluntárias. Como referido no capítulo 6, as divulgações voluntárias ocorriam através de distintos relatos, com formato de revista, jornal, gibi, veiculação de áudio, boletim, entre outros. São exemplos de tais divulgações: *Petrobrás hoje* (Petrobras, 1975b), *Petrobrás* (Petrobras, 1961a, 1976b), *Informativo* (Petrobras, 1962a), *Rádio-Repórter Petrobras* (Petrobras, 1962a), *Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo* (Petrobras, 1963a, 1968a), *Tonico e Petrolino* (Petrobras, 1967a, 1983b), *Boletim de Desenvolvimento de Pessoal* (Petrobras, 1968b, 1969b), *Gente* (Petrobras, 1970a, 1974b), *Recursos Humanos – Revista do Serviço de Pessoal* (Petrobras, 1974c, 1976c), *Informações ambiental, cultural e educativa no relatório da administração* (Petrobras, 2013), *Notícias da Petrobrás* (Petrobras, 1968e, 1982b), *Petrobrás News* (Petrobras, 1981b, 1983c) e *Jornal Petrobrás* (Petrobras, 1980b, 1990).

Nos anos da ditadura militar, as divulgações voluntárias realizadas pela empresa ocorreram de forma acentuada. Este fato chama a atenção, pois uma das características do Governo era a censura aos meios de comunicação (Teixeira, 2004); logo, a transparência de informações e a abertura para o diálogo não eram características dos militares. A própria empresa reconhece a riqueza da produção de material de comunicação durante a ditadura (Petrobras, 2013). O conteúdo dessas divulgações desperta a curiosidade, pois determinados discursos contidos nos relatos corporativos da empresa mimetizam o discurso do Governo, sendo, pois, uma forma de propaganda do regime. Nesse contexto, foram extraídos dos relatos corporativos discursos que são analisados no contexto vigente, destacando-se os valores propagados pelos militares durante o regime.

Ressalta-se que durante o regime militar a área de Relações Públicas da Petrobras passou a ter um grau de importância maior, como se percebe na entrevista de Mansur ao projeto Memória Petrobras:

Eu acho que um fator importante [para esta mudança] foi a presença do General Barros Nunes que tinha um relacionamento muito grande com os militares que estavam no poder e com os militares que estavam na direção da Petrobras. Acho que ele vendeu essa idéia que a área de Relações Públicas deveria ter importância dentro da empresa. O General Barros Nunes era muito ligado a essa área, era membro do Conselho Regional de Relações Públicas. A sua presença na área de Comunicação foi muito importante para elevar o status da nossa área dentro da Companhia. Sem dúvidas, a empresa começava a crescer. Isso foi em 1968. (C. L. Mansur, Entrevista ao Memória Petrobras, 13 de agosto de 2008)

A área de comunicação de uma companhia é estratégica e tal foi percebido durante o regime militar, tanto que o *status* da área foi elevado. Isso se deve ao crescimento da empresa e à percepção de um General sobre a relevância da área.

O presente capítulo está estruturado em seis seções. As cinco primeiras representam cinco palcos, nomeadamente relatos corporativos, nos quais a Petrobras desenvolveu suas representações e contou sua história para os *stakeholders* reconhecidos pela empresa como os principais públicos-alvo durante o período de ditadura militar. Recorrendo à metáfora teatral de Goffman, e assumindo que a realidade é socialmente construída e que as organizações fazem uso da dramaturgia organizacional para se mostrarem e gerirem as impressões dos públicos-alvos, este capítulo evidencia e discute o posicionamento da Petrobras, sua retórica narrativa e visual, no contexto da ditadura militar no Brasil, recorrendo às lentes teóricas abordadas no capítulo 3.

O primeiro palco é o Relatório de Atividades. Neste, a narrativa analisada é a mensagem aos acionistas, que constituem o público-alvo desta representação. As mensagens são apresentadas de forma a transportar o leitor para uma representação teatral, pelo que se recorre a instrumentos apresentados por Genette (2010), ou seja, a passagem do hipotexto para o hipertexto. Inicialmente a mensagem aos acionistas é apresentada literalmente, com o intuito de que o leitor compreenda as transformações textuais ocorridas na sequência. As análises são desenvolvidas aplicando os conceitos dramaturgicos de Goffman (1985).

No palco 2, a revista *Gente*, as representações têm como públicos-alvos os funcionários e seus familiares. Sempre de forma integrada com o contexto, são destacadas as matérias que versaram sobre a mulher, o homem, a família, os obedientes e a propagação do Brasil como potência, temas coincidentes com os valores veiculados em propagandas políticas do regime político vigente no período. A retórica narrativa e visual desta seção é analisada de acordo com Goffman (1980, 1985) e Barthes (1990,2012).

As representações sobre o tema amor, que também veiculou em propagandas políticas do regime militar no Brasil, ocorreram nos palcos 2 (*Revista Gente*) e 3 (*Jornal Petrobrás*), tendo como destinatários privilegiados, respetivamente, os empregados e seus familiares, e a família Petrobras. A análise é desenvolvida à luz de lentes de Goffman (1980,1985).

No palco 4, a *Revista Petrobrás*, as representações destinavam-se aos públicos internos e externos da Petrobras. Entre as diversas representações ocorridas nesse palco, destacam-se aquelas que abordaram a cultura e os sacrifícios do povo brasileiro, temáticas que também faziam parte do roteiro de propaganda política do Governo militar, à época das divulgações. As lentes teóricas de Barthes (1990, 2012) e Goffman (1985) são utilizadas nas análises apresentadas.

Por último, o palco 5 é o gibi Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo. Nele a empresa se direcionou a um público inusitado, o infanto-juvenil. A representação inicial ocorrida nesse palco data de 1963, e *remakes* tiveram lugar em 1966, 1967 e 1968, na sequência de reedições do gibi. Esta seção, inicialmente apresenta a história contada, à luz dos instrumentos apresentados por Genette (2012), que aguça o imaginário de quem a lê e/ou ouve. As lentes teóricas de Goffman (1985) e Barthes (1990, 2012) são usadas nas análises das representações desse palco.

Nas seções seguintes são apresentadas as análises das representações dos palcos 1, 2, 3, 4 e 5, conforme abordado anteriormente.

## **7.1 Palco 1 - Relatório de Atividades**

A ideia do palco permeia a contabilidade, uma vez que por ela são apresentados diferentes desempenhos (Quattrone, 2013) das organizações. Logo, o relatório de atividades é o palco principal das representações diversas sobre as atividades das empresas. No caso das análises que se seguem, foram escolhidas as representações das mensagens aos acionistas. Embora o relatório de atividades seja obrigatório, há nele informações não obrigatórias, como a mensagem aos acionistas.

### **7.1.1. Um olhar dramatúrgico da mensagem do presidente do Conselho de Administração**

Segundo Davison (2013), o teatro é uma forma visual dinâmica e bidimensional interessante ao contexto contábil. No âmbito organizacional há situações cujos eventos são teatrais, por exemplo, o orçamento (ver Corrigan, 2018) e a reunião geral anual (Biehl-Missal, 2011). Como explanado no capítulo 1, a dramaturgia tem sido aplicada com moderação na contabilidade, assim entende-se oportuno a análise da mensagem aos acionistas à luz dos conceitos de Genette (2010), uma vez que mostra a possibilidade de um texto não teatral ser transformado para o teatro. Entre esses conceitos destaca-se os relacionados à transtextualidade, especificamente a hipotextualidade e hipertextualidade.

Um texto ao ser lido pode provocar no leitor a projeção da imagem de cenas que estão sendo narradas. Se em conjunto com o texto tiver imagens é possível que outras faculdades perceptivas sejam aguçadas, o que leva a compreensão do que se está vendo (ver Warren, 2005). Portanto, a transformação das mensagens aos acionistas mostra narrativas, cujas cenas apresentadas despertam a teatralidade que pode ser empregada em relatos corporativos.

À luz dos conceitos de Genette, inicialmente, o hipotexto é apresentado. Ele corresponde à mensagem aos acionistas de modo literal, assim como é encontrada no relatório de atividades da Petrobras. Eis a mensagem aos acionistas, hipotexto (Genette, 2010) de 1964:

Senhores Acionistas

Ao prestar contas, neste Relatório, das atividades comerciais e industriais e dos resultados econômicos financeiros da Petrobrás no exercício de 1964, o Conselho de Administração congratula-se com a Assembleia Geral Ordinária de acionistas por motivo da passagem do primeiro decênio de existência da Empresa, ocorrido em 10 de maio último.

Tem esse Conselho o prazer de informar aos Srs. Acionistas que, graças aos esforços conjugados dos dirigentes e servidores desta Empresa, foi ativado um plano de ação capaz de, em 1965, ampliar seu desenvolvimento em todos os setores de atividade.

Cumpramos também o apoio e incentivo do atual Governo do País, razão porque deixa aqui expresso seu especial agradecimento aos Exmos. Srs. Marechal Humberto de Alencar Castello Branco, Presidente da República; Dr. Mauro Thibau, Ministro das Minas e Energia, e o Marechal Emílio Maurell Filho, Presidente do Conselho Nacional do Petróleo. (Petrobras, 1964, p.3)

O texto da mensagem aos acionistas do ano de 1964 é composto por três parágrafos, cada um deles tem foco em assuntos específicos relacionados à empresa. Parafraseado Barthes (2004), existe um afastamento entre o autor da mensagem aos acionistas e o texto, acompanhado do nascimento de um *scriptor*, que nasce junto com o texto. Isso permite que, na visão de leitor, o texto seja reescrito e transformado à luz da interpretação feita. Por isso, o que se apresenta a seguir é a primeira transformação da mensagem aos acionistas do ano de 1964. Eis o primeiro texto transformado, hipertexto (Genette, 2010) de 1964.

Imaginemos o dia 25 de março de 1965, um auditório com uma plateia, os acionistas, a esperar o início do espetáculo. O período representado na narrativa ocorre em 1964, ano de início do regime militar no Brasil. O protagonista, que representa neste ato o papel de Presidente do Conselho de Administração da Petrobras, entra em cena e inicia a narrativa. O cenário apresentado por ele remete as atividades comerciais e industriais da Petrobras e seu conseqüente desenvolvimento econômico financeiro. Não poderia passar despercebido o reconhecimento do décimo aniversário de existência da Petrobras. Esse fato foi apresentado em nome da equipe, a qual faz parte o ator, o Conselho de Administração, que traz para si os cumprimentos ao dizer que “congratula-se” pelo aniversário, e o estende à plateia. Com satisfação, o ator declara que para o próximo ano, 1965, mediante um plano de ação executado através da cooperação e solidariedade da equipe Petrobras composta por seus dirigentes e demais servidores, um novo cenário será apresentado, ou seja, crescerá o desenvolvimento da empresa em todos os setores que atua. Ao finalizar o ato, o ator agradece aos membros da equipe do Governo, em especial ao Presidente da República, Exmo. Senhor Marechal Humberto de Alencar Castello Branco, ao Ministro das Minas e Energia Senhor Dr. Mauro Thibau, e ao Presidente do Conselho Nacional do

Petróleo Marechal Emílio Maurell Filho, pelo apoio e estímulo à Petrobras. Fecha-se a cortina do espetáculo para este ato.

A primeira transformação do hipotexto mostra como a narrativa pode ser encenada; há nele modificações textuais, preservando a essência dos assuntos abordados. É uma espécie de roteiro de encenação, em que são explicados alguns aspectos das cenas representadas.

Uma segunda transformação do texto é proposta, entretanto, é apresentado em formato de monólogo, de modo a ser representado dramaturgicamente. O que ocorre é a transmodalização (Genette, 2010) da narrativa (mensagem aos acionistas) para um texto dramático. Esse tipo de transformação, conforme Genette (2010), é intermodal. As mensagens do texto foram divididas e apresentadas em três atos e estes divididos em cenas. Novamente, o *scriptor* (Barthes, 2004) toma o seu lugar e apresenta o segundo hipertexto.

**Ato I** – A prestação de contas

**Cena 1** – Apresentação dos relatórios

**CEO** – Senhores acionistas, bom dia!

**CEO** – Venho nessa reunião apresentar-lhes a prestação de contas das atividades desenvolvidas na Petrobras durante a gestão de 1964. Para isso, exponho o relatório de atividades com os resultados econômico-financeiros da Petrobras, do ano que se findou.

**Cena 2** – O aniversário da Petrobras

**CEO** – Nós, do Conselho de Administração da Petrobras, estamos felizes com o aniversário de 10 anos da companhia. E estendemos a nós e à assembleia aqui presente os cumprimentos pela data festiva comemorada a 10 de maio do ano que se passou, afinal somos partícipes dessa conquista.

**Ato II** – O Plano de expansão da Petrobras

**Cena 1** – Os esforços para a expansão da companhia

**CEO** – Nós, do Conselho de Administração, prazerosamente informamos aos senhores que foi estabelecido um plano de ação para o exercício social de 1965 com o intuito de expandir as atividades da companhia. Isso só foi possível graças aos esforços conjuntos dos gestores e servidores da Petrobras.

**Ato III** – Os agradecimentos

**Cena 1** – O apoio do Governo

**CEO** – Quero aproveitar a oportunidade para tecer agradecimentos ao Governo brasileiro na pessoa do Excelentíssimo Senhor Presidente da República Marechal Humberto de Alencar Castello Branco, pelo apoio e incentivos à empresa e aos planos traçados.

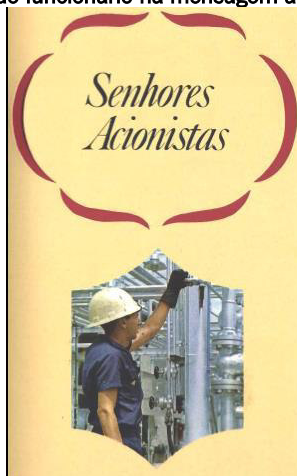
**CEO** – Agradeço também o Ministro das Minas e Energia, Dr. Mauro Thibau e o Presidente do Conselho Nacional do Petróleo Marechal Emilio Maurell Filho.

As principais mensagens dos três atos são: a prestação de contas, o aniversário da Petrobras, o plano de expansão da Companhia e os agradecimentos. Os hipertextos apresentados mostram que uma narrativa corporativa possui aspectos de representações teatrais. A mensagem aos acionistas de 1964 possui temas que aguçam o imaginário do leitor, permitindo que outras faculdades perceptivas sejam acessadas de modo a visualizar acontecimentos passados da empresa, bem como a projeção futura.

Fecha-se a cortina do espetáculo!

A mensagem aos acionistas de 1968 é composta de uma narrativa com imagem (figura 10). Essa junção, como dito no capítulo 3, enfatiza alguma mensagem que se deseja. A seguir são apresentadas a narrativa e a imagem que a acompanha, ou seja, o hipotexto (Genette, 2010) de 1968.

**Figura 10 - Imagem de funcionário na mensagem aos acionistas**



**Fonte:** Petrobras (1968d, p.3)

Senhores Acionistas

O Conselho de Administração tem a elevada honra de submeter à apreciação da Assembléia Geral Ordinária de Acionistas o Relatório das Atividades da PETROBRÁS, O Balanço Geral, a Conta de Lucros e Perdas e a demonstração das Contas de Patrimônio, correspondentes ao ano de 1968.

Nesta oportunidade, o Conselho de Administração assinala, prazerosamente, que ação desenvolvida pela PETROBRÁS no ano próximo findo, apresentou resultados favoráveis, evidenciando, em seu conjunto, a progressiva consolidação da Empresa como executora do monopólio estatal do petróleo instituído pela Lei 2.004.

As realizações da Empresa em 1968, sucintamente relatadas nos documentos que ora se submetem a exame e consideração dos Srs. Acionistas, justificam plenamente o otimismo com que se prevê a futura conquista da tão almejada auto-suficiência de petróleo.

O Conselho de Administração cumpre, por outra parte, o indeclinável dever de proclamar quão decidido e constate tem sido o apoio do Excelentíssimo Senhor Presidente da República, o Marechal ARTHUR DA COSTA E SILVA, sem o qual não teriam sido possíveis os êxitos e realizações alcançados pela Empresa. Agradece, ainda, o Conselho de Administração aos Exmos. Srs. Deputados JOSÉ COSTA CAVALCANTI, Ministro das Minas e Energia, e Marechal WALDEMAR LEVY CARDOSO, Presidente do Conselho Nacional do Petróleo, e às demais altas autoridades do País a valiosa colaboração que prestaram à PETROBRÁS.

Aos empregados da Empresa, de todas as categorias funcionais, que tanto contribuíram para a obtenção desses resultados, o Conselho de Administração envia, também, sua mensagem de reconhecimento e aprêço. (Petrobras, 1968d, p.3)

O hipotexto de 1968 tem cinco parágrafos, compostos por mensagens já conhecidas. A imagem que a acompanha desperta a atenção, pois enfatiza a mensagem positiva sobre os funcionários. À luz de conceitos de Barthes (1990), a mensagem linguística que acompanha a figura 10 é: senhores acionistas. Já a mensagem denotada mostra um funcionário, vestido de uniforme azul e com um capacete branco na cabeça num ambiente de trabalho, com a mão para cima encostada na instalação que está em sua frente. A cena retratada conota um homem desempenhando o seu papel como funcionário da Petrobras. Ela suscita a ideia de que esse homem é brasileiro, representante do povo, contribuindo para que empresa e o País melhorem.

Ao afastar o autor e dar voz ao *scriptor*, deslindar o texto é o que se espera (Barthes, 2004). Nesse pensamento, é apresentado a seguir a primeira transformação da mensagem aos acionistas, ou o hipertexto (Genette, 2010) de 1968.

Ao término de cada ano uma nova narrativa é escrita para a representação. Feito isso abrem-se as cortinas do palco, o Relatório de Atividades! Logo em seguida entra em cena a equipe de atores que representa o Conselho da Administração, o protagonista Sr. Presidente do Conselho: Arthur Fonseca, os diretores: Sr. Ivan Carvalho, José Varonil e Adolfo Roca; os conselheiros: José Baptista; Manoel da Costa e Sylvio Fróes. Na plateia encontram-se os acionistas que, sentados no auditório, esperam ansiosos pela prestação de contas que lhes será apresentada. Com os relatórios sobre a mesa, o presidente, que representa o Conselho de Administração, inicia a sua fala expressando a grande honra que tem em submeter aos acionistas o Relatório de Atividades da Petrobras, o Balanço Geral, a Conta de Lucros e Perdas e a Demonstração das Contas do Patrimônio, do ano que se passou - 1968. Com entusiasmo e mostrando sinais de prazer, o presidente fala que as ações desenvolvidas pela Petrobras no ano que se findou mostraram resultados positivos. Complementa o ator reforçando que os resultados indicam a consolidação gradativa da empresa, que é responsável pelo cumprimento do que lhe foi delegado pela Lei 2004, ou seja, o monopólio estatal do petróleo. Continua falando que os feitos da empresa no ano de 1968 não foram relatados de forma profunda nos relatórios apresentados, mesmo assim eles justificam o otimismo projetado para a conquista da sonhada autossuficiência do petróleo Brasileiro.

Nessa etapa do roteiro da representação, o protagonista deixa claro que coube ao Conselho a inevitável obrigação de manifestar a gratidão pelo apoio permanente da equipe do Governo, primeiramente ao Presidente da República o Excelentíssimo Marechal ARTHUR DA COSTA E SILVA. Enfaticamente o ator demonstra que os êxitos alcançados pela Petrobras só foram possíveis graças a esse apoio. Outros membros da equipe governamental são lembrados pelo protagonista, são eles representantes do povo brasileiro os deputados: JOSÉ COSTA CAVALCANTE, Ministro das Minas e Energia e o Marechal WALDER LEVY CARDOSO, presidente do Conselho Nacional de Petróleo; enfim, de forma geral, estende-se os agradecimentos a outras altas autoridades do País que colaboraram com a empresa. Antes de finalizar o ator deve lembrar-se dos empregados. Expressar a todos eles, sem distinção, o reconhecimento e apreço pela contribuição prestada à Petrobras para o alcance dos resultados apresentados. Encerrada a encenação, a equipe sai da região de fachada e vai para os bastidores.

O roteiro da representação de 1968 é uma repetição do que já foi demonstrado na mensagem de 1964, entretanto, há a discriminação dos relatórios que subsidiam a prestação de contas. As cenas narradas projetam o Conselho de Administração com sentimentos de honra ao prestar contas aos acionistas. Entre os temas que compõem a mensagem estão as ações desenvolvidas pela Petrobras e a consolidação gradativa da empresa, assim como o otimismo para o futuro da Petrobras e do abastecimento de petróleo do Brasil. Por último, há o agradecimento ao Governo e aos empregados. O esforço e a dedicação dos funcionários é materializado na fotografia de um funcionário em seu ambiente de trabalho. A relação entre imagem e narrativa aguçam a imaginação e faz com que a representação da cena se torne ainda mais viva. O respeito aos funcionários é uma prática de RSC, segundo Dahlsrud (2008); entretanto, a forma como foi feito o reconhecimento dos funcionários é ausente de lado humano, corroborando com Mäkelä (2013).

O segundo hipertexto apresenta o monólogo do presidente do Conselho de Administração da Petrobras, em conformidade com a percepção obtida com cenas apresentadas inicialmente no hipotexto. Eis a seguir a segunda transformação da narrativa (1968) – hipertexto. Ao passar de narrativa para um texto dramático houve a transformação intermodal (Genette, 2010).

**Ato I** - A prestação de Contas

**Cena 1** – Apresentação dos relatórios

**CEO** – Bom dia senhores acionistas.



**CEO** – É com muita honra que nós do Conselho de Administração apresentamos os relatórios de prestação de contas da Petrobras. Trago para a apreciação o Relatório de Atividades, o Balanço Geral, a Conta de Lucros e Perdas e a Demonstração das Contas do Patrimônio, do ano de 1968.

**Ato II - Os resultados positivos**

**Cena 1 – O otimismo**

**CEO** – É com muito prazer que nós do Conselho de Administração informamos que as atividades da Petrobras apresentaram resultados positivos, no ano de 1968. Os resultados mostram a consolidação da empresa e o cumprimento do que lhe foi delegado pela Lei 2.004 de 1953, ou seja, o monopólio estatal do petróleo.

**CEO** – Embora os relatórios apresentem sucintamente os feitos da Petrobras, eles mostram e justificam o nosso otimismo para a conquista futura da autossuficiência de petróleo no Brasil.

**Ato III - Os agradecimentos**

**Cena 1 - Aos representantes do Governo**

**CEO** – Nós agradecemos o apoio do Presidente da República Excelentíssimo Senhor Marechal ARTHUR DA COSTA E SILVA, tão fundamentais para os êxitos alcançados pela Petrobras. Estendemos os agradecimentos aos representantes do Governo os deputados: JOSÉ COSTA CAVALCANTE, Ministro das Minas e Energia e o Marechal WALDER LEVY CARDOSO, presidente do Conselho Nacional de Petróleo.

**Cena 2 – Aos funcionários**

**CEO** – Por fim agradecemos a todos os funcionários da Petrobras pela contribuição para o alcance dos resultados alcançados pela empresa, reconhecemos e apreciamos a colaboração de cada um para isso.

Encerrada a encenação fecha-se as cortinas do espetáculo e as personagens deixam o palco.

Há hipertextualidade na transformação do hipotexto para os dois textos apresentados; além disso, percebe-se a sua existência nas repetições dos temas das narrativas. As representações das narrativas se modificam minimamente e as informações reportadas se relacionam, gerando a impressão de que as cenas já são conhecidas. Como em uma teia, o texto do ano de 1968 ao mesmo tempo que

se assemelha ao de 1964 o complementa ao falar das conquistas da empresa, uma ratificação do plano de ação traçado naquela época.

As representações ressaltam aspectos de RSC da Petrobras, o que pode ser visto nas abordagens sobre o cumprimento do monopólio estatal do petróleo. Essa forma de agir vai ao encontro do apontamento de Bouten et al. (2011), de que os compromissos de RSC firmados e o alcance deles devem fazer parte do conteúdo de relatórios de RSC. A criação da Petrobras e do monopólio estatal do petróleo fazem parte de uma luta travada pela sociedade brasileira, logo o cumprimento deste é também uma afirmação de legitimidade da organização. Do mesmo modo, ao fazer uma projeção futura da conquista da autossuficiência de petróleo, a empresa está representando sua RSC.

A exemplo de anos anteriores o texto da mensagem aos acionistas de 1972 possui quatro parágrafos, como pode ser constatado no hipotexto (Genette, 2010) apresentado a seguir.

Senhores Acionistas

O Conselho de Administração da PETROBRÁS, cumprindo dispositivo estatutário, submete ao exame e aprovação da Assembléia Geral Ordinária de Acionistas o Relatório de Atividades, o Balanço Geral, a Conta de Lucros e Perdas e a Demonstração das Contas de Patrimônio, relativos ao exercício de 1972.

Os resultados alcançados pela PETROBRÁS no conjunto de suas atividades e no contexto da economia nacional situam a indústria do petróleo em lugar de destaque no processo de desenvolvimento do País e constituem incentivo para que todos dêem o melhor de seus esforços na busca de novas fontes de petróleo, e para suprir de forma integral, aos menores custos, o mercado interno de derivados e de produtos petroquímicos.

Deve-se registrar o apoio recebido dos órgãos governamentais, em particular do Ministério das Minas e Energia e do Conselho Nacional do Petróleo, e o reconhecimento pelo trabalho dedicado e eficiente dos empregados, no exercício de suas atividades na Empresa.

A par dos êxitos alcançados, consigna-se, com profundo pesar, a perda de preciosas vidas humanas no incêndio, em fevereiro, do Edifício Andraus, em São Paulo, e na explosão ocorrida em março, no parque de armazenamento de gás liquefeito de petróleo da Refinaria Duque de Caxias. (Petrobras, 1972a, p.3)

Conforme o hipotexto de 1972, percebe-se que há na mensagem aos acionistas assuntos que se repetem com os de anos anteriores. O primeiro parágrafo, por exemplo, é sempre semelhante, ou seja, trata-se da prestação de contas e dos relatórios apresentados para tal; o terceiro parágrafo trata sobre os agradecimentos.

A primeira transformação da narrativa de 1972 gera o que Genette (2010) chama de hipertexto. Foram preservadas as cenas do texto original e acrescentadas pequenas modificações. Ele é um roteiro a ser seguido pelas personagens da encenação.

A peça teatral representa o ano de 1972, período em que o Brasil vivia o suposto milagre econômico. As personagens que representam o Conselho de Administração da Petrobras entram em cena e tomam os assentos que lhes são reservados no cenário montado para reunião da Assembleia Geral Ordinária. Inicia-se a representação e o presidente do Conselho é o responsável em proferir a

prestação de contas, tomando como base os relatórios anuais da Companhia. Com entusiasmo o presidente ressalta a importância da indústria do petróleo para o desenvolvimento do Brasil. Tais resultados são expressos de modo a chamar todos para se esforçarem ao máximo em busca de novas fontes petrolíferas. Complementa, assim, que o mercado interno de produtos petrolíferos e petroquímicos será suprido integralmente e a menor custo. É preciso ficar claro que é de responsabilidade de todos. Não pode faltar na representação a ênfase no apoio dos membros do Governo, principalmente o Ministério das Minas e Energia e do Conselho Nacional do Petróleo, pois a plateia precisa estar ciente desse apoio. Em todas as representações, o Presidente realça o reconhecimento pelo trabalho dos funcionários da Petrobras, que nesse ato deve vir logo após a fala sobre os órgãos do Governo. Para finalizar a apresentação, enfatiza-se novamente os êxitos da empresa, em seguida fala-se rapidamente sobre um assunto triste, as mortes ocorridas no incêndio do Edifício Andraus, na cidade de São Paulo, e em uma explosão no parque de armazenagem de gás liquefeito de petróleo em uma das refinarias da empresa, a Duque de Caxias.

Representações sobre aspectos de RSC são percebidas na mensagem de 1972, ao afirmar que a indústria de petróleo se destaca no desenvolvimento do País; bem como ao citar sobre incêndios ocorridos em instalações da empresa. As cenas geram a percepção de que o desenvolvimento da Nação necessita dos produtos oferecidos pela Petrobras, e que a empresa se preocupa com seus funcionários e com os acidentes que eles estão sujeitos. É possível que a empresa tenha revelado más notícias para recuperar sua imagem frente ao desastre advindo do incêndio em que esteve envolvida, corroborando com a pesquisa de White e Hanson (2002).

O monólogo apresentado a seguir mostra como seria a dinâmica teatral do CEO na condução da prestação de contas aos acionistas referente ao ano de 1972, como já referido anteriormente uma transformação intermodal (Genette, 2010). Esse hipertexto foi dividido em quatro atos.

#### **Ato I - A prestação de Contas**

##### **Cena 1 – Apresentação dos relatórios**

**CEO** – Prezados acionistas, bom dia. Em nome do Conselho de Administração da Petrobras, e em cumprimento ao estatuto social da companhia, apresento aos senhores os relatórios anuais e demonstrações contábeis do ano de 1972, para exame e aprovação.

#### **Ato II - Os resultados positivos**

##### **Cena 1 – Contribuições para a Nação**

**CEO** – A Petrobras alcançou resultados que a destacam no processo de desenvolvimento do Brasil. Haja vista o desenvolvimento da Nação nos anos de milagre econômico, a contribuição da empresa para tal desenvolvimento merece ser destacada. Isso é um incentivo para que todos se esforcem na busca de novas fontes petrolíferas, pois somente assim o País será suprido, de forma integral e a custos menores, de derivados de petróleo e de produtos petroquímicos.

**Ato III – Apoio à empresa**

**Cena 1 – Governo**

**CEO** – O apoio de órgãos governamentais foi relevante para a empresa, em especial do Ministério das Minas e Energia e do Conselho Nacional do Petróleo.

**Cena 2 – Reconhecimento aos funcionários**

**CEO** – Cabe reconhecer o trabalho dedicado e eficiente dos funcionários da empresa no desempenho de suas funções.

**Ato IV – Perda de vidas**

**Cena 1 – Os incêndios**

**CEO** – Ciente dos êxitos alcançados pela empresa, expresse meu sincero sentimento de tristeza pela perda de preciosas vidas, nos incêndios do Edifício Andraus e na Refinaria Duque de Caxias, nos meses de fevereiro e março, alguns eram funcionários da nossa empresa.

A última cena representada mostra o Conselho de Administração com sentimento de pesar pela perda de vidas de funcionários em incêndios. Embora isso pareça com ações de RSC, pois é uma preocupação social (ver Dahlsrud, 2008), não houve apontamentos sobre o que a empresa faria para que os incêndios não ocorressem novamente. Agindo assim a encenação destaca um assunto de maneira incompleta, corroborando com Hines (1988).

Na mensagem aos acionistas de 1973 também há a divulgação de uma fotografia (figura 11). O hipotexto de 1973 muito se assemelha com os demais já apresentados, conforme pode ser constatado a seguir.

**Figura 11 - Assembleia Geral Ordinária**



**Fonte:** Petrobras (1973, p.2)

Senhores Acionistas

Em cumprimento às determinações estatutárias, o Conselho de Administração tem a honra de encaminhar ao exame e aprovação da Assembléia Geral Ordinária de Acionistas o Relatório de Atividades, o Balanço Geral, a Conta de Lucros e Perdas e a Demonstração das Contas de Patrimônio, referente ao exercício de 1973.

Os elementos a seguir oferecidos permitem aos Senhores Acionistas visualizar os resultados alcançados pela Empresa, em todos os seus setores de atividades, bem como a contribuição que ela vem prestando ao desenvolvimento da economia brasileira, como órgão executor da política nacional do setor petróleo. Poderão também verificar, a despeito da difícil conjuntura internacional no tocante aos suprimentos de petróleo bruto, agravada nos últimos meses do ano recém-findo, a ter a PETROBRÁS conseguido manter o mercado interno de derivados adequadamente atendido e aos menores custos possíveis.

Para o êxito do esforço despendido em 1973, a Empresa contou com o apoio dos órgãos governamentais, notadamente do Ministério das Minas e Energia e do Conselho Nacional do Petróleo. Por outro lado, cabe registrar a dedicada eficiente colaboração dos empregados da Empresa, mercedores, por isso mesmo, do reconhecimento do Conselho de administração. (Petrobras, 1973, p.3)

Em conformidade com Genette (2010), do hipotexto originou a primeira transformação da narrativa de 1973, ou seja, o hipertexto. Em conjunto com a imagem é possível acrescentar à representação aspectos sobre o cenário onde ocorre a prestação de contas.

O rito inicial da apresentação aos acionistas remete a idealização de uma cena já vista, ou seja, os membros da equipe do Conselho de Administração da Petrobras, sentados em uma mesa com lugares reservados a eles. De um lado da mesa encontra-se a bandeira do Brasil, do outro a da Petrobras. Microfones sobre a mesa, copos de água para as personagens e uma figura que representa a secretária ao fundo, pronta para atender as necessidades das personagens. Os papéis atribuídos aos membros do Conselho são: o de presidente nesse ato, representado pelo ator Ernesto Geisel; os diretores, cujos atores são: Floriano Peixoto, Haroldo Ramos, Leopoldo Miguez, Shigeak Ueki; e os conselheiros, representados por: Ademar de Queiroz, Irnack Carvalho e Waldemar Levy. De frente para o palco, a plateia composta pelos acionistas espera o início da prestação de contas. O presidente fala dos resultados, em nome do

Conselho enfatiza o cumprimento do Estatuto Social no que tange à submissão de relatórios corporativos obrigatórios para o exame e posterior aprovação dos acionistas. Tudo se passa no ano de 1973. Na mesa estão os documentos submetidos a apreciação: Relatório de Atividades da Petrobras, o Balanço Geral, a Conta de Lucros e Perdas, e a Demonstração das Contas do Patrimônio. O próximo bloco da apresentação é reservado para a ênfase nos resultados do conjunto das operações da Petrobras; levando em consideração a conjuntura econômica da nação brasileira, a colocam em posição de evidência no cenário de desenvolvimento do País como responsável em executar a política de petróleo da Nação. O presidente fala que mediante a difícil conjuntura internacional de petróleo, a Petrobras tem cumprido o seu papel de suprir a demanda interna com os derivados deste produto, ao menor custo. No próximo trecho da encenação reconhece-se que os êxitos da empresa só foram possíveis graças ao apoio de órgãos governamentais como o Ministério das Minas e Energia e do Conselho Nacional do Petróleo e da dedicação dos funcionários da empresa.

Segunda transformação da narrativa de 1973 – hipertexto

**Ato I** - A prestação de Contas

**Cena 1** – Apresentação dos relatórios

**CEO** - Senhores acionistas, bom dia. Como presidente do Conselho de Administração dou início à reunião com intuito de prestar contas sobre o exercício de 1973 em cumprimento às atribuições do Estatuto Social. Para isso lhes apresento os relatórios e contas com os resultados da Companhia.

**Ato II** - Os resultados positivos

**Cena 1** – Contribuição ao desenvolvimento da Nação

**CEO** - Os resultados das atividades da Companhia estão expressos nos relatórios que vos apresento, assim como a sua contribuição para o desenvolvimento econômico do Brasil, como executora do monopólio estatal.

**CEO** - Como é do conhecimento dos Senhores a conjuntura internacional do petróleo está ruim, entretanto, a Petrobras manteve o suprimento interno de petróleo e seus derivados, com os menores custos possíveis.

**Ato III** - Os agradecimentos

**Cena 1** - Aos representantes do Governo

**CEO** - Não posso deixar de reconhecer e agradecer aos órgãos governamentais que tanto apoiaram a empresa, em especial o Ministério das Minas e Energia e o Conselho Nacional do Petróleo.

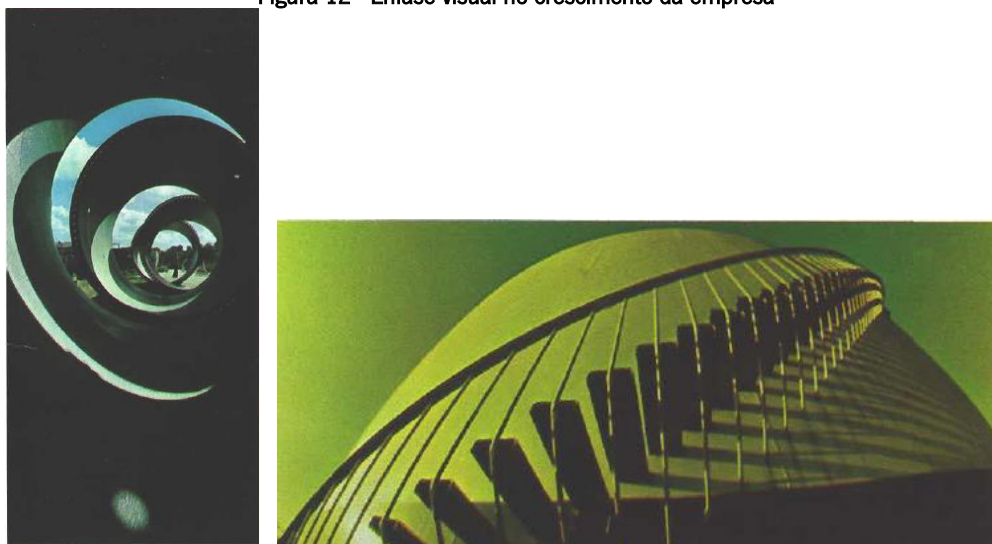
**Cena 2** – Aos funcionários

**CEO** - Por fim reconheço a dedicação e colaboração dos funcionários para com a empresa.

Como em outros anos, há a repetição das cenas do início e fim da representação, cujos temas são a prestação de contas, os relatórios apresentados para isso e os agradecimentos. Entre as outras cenas representadas, houve a menção do primeiro choque mundial do petróleo ocorrido em 1973, que gerou uma situação difícil no que tange ao suprimento de petróleo. Mesmo com a crise do petróleo, a empresa foi projetada positivamente em cumprimento de sua RSC, ou seja, suprindo o País com derivados de petróleo. Essa projeção fortalece a imagem da empresa frente aos anseios da sociedade, essa é uma forma de legitimidade, como afirma Suchman (1995).

Em 1976, a mensagem aos acionistas é acompanhada de imagens, uma forma de manipulação visual da mensagem que se deseja enfatizar. Nesse sentido, a ênfase é dada no crescimento da empresa. Eis o hipotexto de 1976 e a imagem (figura 12) que o acompanha.

**Figura 12** - Ênfase visual no crescimento da empresa



**Fonte:** Petrobras (1976a, p.2)

Apresentação

O Conselho de Administração tem a satisfação de apresentar o Relatório de Atividades e as Demonstrações Financeiras Consolidadas da PETROBRÁS e Subsidiárias referentes ao exercício de 1976.

Constam do presente documento as principais informações sobre as atividades operacionais e de investimentos desenvolvidas nos diversos setores de atuação das empresas componentes do Sistema.

O mercado nacional de derivados de petróleo foi plenamente atendido pela PETROBRÁS, em condições econômicas e rentabilidade adequadas.

Paralelamente à intensificação do esforço exploratório realizado, que propiciou a identificação de novas jazidas petrolíferas na margem continental, prosseguiram os trabalhos para antecipar o início da produção dos reservatórios descobertos nos últimos anos.

Ao final do ano a capacidade do parque refinador nacional foi acrescida de 20.000 m<sup>3</sup>/do, com entrada em operação da Refinaria Presidente Getúlio Vargas (REPAR), em Araucária, no Paraná.

Relativamente às Subsidiárias, merecem registro a atuação da PETROQUISA na implantação do II Pólo Petroquímico do País, em Camaçari, Bahia, as providências adotadas para sua participação na instalação do III Pólo, no Rio Grande do Sul e os resultados positivos alcançados pela BRASPETRO na pesquisa de áreas produtoras de hidrocarbonetos no exterior. Cumpre ainda destacar, que no decorrer do primeiro trimestre do exercício recém-findo foram constituídas duas novas subsidiárias da Empresa, a Petrobrás Comércio Internacional S.A – INTERBRÁS e a Petrobrás Fertilizantes S.A.

Muito contribuíram para a obtenção desses resultados o apoio decisivo do Ministério das Minas e Energia e do Conselho Nacional do Petróleo. Deve ser ainda destacado, como fator da maior importância, a atuação eficiente dos empregados das Empresas que compõem o Sistema PETROBRÁS. (Petrobras, 1976a, p.2)

O hipotexto de 1976 é bem maior que os demais analisados, sendo composto por oito parágrafos que destacam assuntos diversificados. As fotografias (figura 12) enfatizam o crescimento da empresa e ratificam a visão de Davison (2015) sobre a gerenciamento de impressões por meio da ênfase visual. Em referência a Barthes (1990), a mensagem denotada da primeira imagem traz uma fotografia de fundo preto, com uma espiral, cujos contornos tem como fundo o céu; já na segunda imagem, a mensagem denotada é de um tanque reservatório de petróleo, envolto por uma escada direcionada em sentido ascendente.

A imagem de uma espiral sugere que as atividades da Petrobras vivem um processo dinâmico e em expansão, corroborando com a narrativa ao tratar sobre as subsidiárias. A segunda imagem conota a ideia de ascensão, pois o foco da fotografia enfatiza o sentido de subida da escada, uma escalada ao céu, à semelhança de Davison (2004). A junção da escada e do tanque da Petrobras gera a impressão de que as atividades da empresa estão crescendo.

A junção das imagens e da narrativa aguçam a percepção sobre as mensagens que se deseja transmitir. As faculdades perceptivas de *scriptor* (ver Barthes, 2004) permitem transformar a narrativa, e nasce o primeiro hipertexto de 1976 apresentado a seguir.

O espetáculo continua, mas agora a peça representa acontecimentos do ano de 1976. Na plateia há pessoas diversas, não mais só os acionistas. O protagonista, Presidente do Conselho de Administração, anuncia os relatórios apresentados, que agora mostram a integração de informações de empresas que fazem parte do grupo Petrobras, as subsidiárias. Em seguida, aborda superficialmente que os relatórios contêm informações das atividades operacionais e de investimento do Sistema Petrobras. Ao público é dito que o mercado brasileiro de derivados de petróleo foi suprido em sua



plenitude pela Petrobras, com economia e rentabilidade adequadas. Nessa parte, o presidente fala da intensificação dos esforços para a exploração, que se materializa em novas jazidas encontradas na margem continental e também sobre a antecipação do início da produção das jazidas descobertas nos últimos anos. Números selecionados de produção fazem parte da narrativa e denotam um acréscimo na eficácia operacional do parque de refino do Brasil, graças ao início da operacionalidade da refinaria Getúlio Vargas, no estado do Paraná. O público precisa saber que as subsidiárias da Petrobras estão aumentando, por isso é enfatizada a atuação da PETROQUISA, que implantou um novo polo petroquímico na Bahia, e que providências quanto a implantação de um terceiro polo no Rio Grande do Sul estão sendo tomadas. De forma otimista narra-se o resultado positivo auferido pela BRASPETRO em pesquisas em outros países. A criação de duas novas subsidiárias, no ano em que se passa a representação foi enfatizada, uma com atuação no comércio internacional, a INTERBRÁS, e outra no ramo de fertilizantes. Como em todos os anos, a ênfase no apoio do Governo para o alcance dos resultados não poderia faltar. Repetidamente, ano após ano, o trabalho realizado pelos empregados da empresa é reconhecido, neste ano, dito como de maior importância para o Sistema Petrobras.

A segunda transformação da narrativa de 1976 é apresentada pelo hipertexto a seguir.

**Ato I** – A prestação de contas

**Cena I** – Apresentação dos relatórios

**CEO** – Sejam todos bem-vindos a essa reunião. É com satisfação que apresento aos senhores o Relatório de Atividades e as Demonstrações Financeiras consolidadas da Petrobras. As informações que constam nesses documentos tratam sobre os investimentos e as atividades operacionais do Sistema Petrobras.

**Ato II** – Resultados positivos

**Cena I** – Suprimento do mercado interno

**CEO** – Destaco que houve o atendimento pleno do mercado interno de petróleo e seus derivados pela Petrobras, com adequadas condições econômica e de rentabilidade. A intensificação de atividades de exploração propiciou a descoberta de novas jazidas de petróleo na margem continental, em paralelo continuaram os esforços para antecipar o começo da produção das jazidas descobertas ultimamente.

**CEO** – No final do ano de 1976 a capacidade de refino da Petrobras aumentou, uma vez que a Refinaria Presidente Getúlio Vargas, localizada em Araucária no estado do Paraná, entrou em operação. Os números mostram que o acréscimo foi de 20.000 m<sup>3</sup>/do.

### **Ato III – As Subsidiárias**

#### **Cena I – PETROQUISA e BRASPETRO**

**CEO** – Entre as Subsidiárias do sistema Petrobras, destaca-se a PETROQUISA que implantou o II Pólo Petroquímico do Brasil, situado na cidade de Camaçari no estado da Bahia, e sua atuação na instalação de um III Pólo, no Sul do País no estado do Rio Grande do Sul. Houve resultados positivos da BRASPETRO na prospecção de áreas produtoras de hidrocarbonetos em outros países.

#### **Cena II – Novas Subsidiárias**

**CEO** – Não posso deixar de destacar que houve a criação de novas subsidiárias: a Petrobrás Comércio Internacional S.A – INTERBRÁS e a Petrobrás Fertilizantes S.A.

### **Ato IV – Os agradecimentos**

#### **Cena I – Ao Governo**

**CEO** – Os resultados alcançados pela empresa contaram com a contribuição e apoio do Ministério das Minas e Energia e do Conselho Nacional do Petróleo. A atuação dos funcionários da Petrobras também foi relevante para tais resultados. Agradecemos a todos que colaboraram para o crescimento da empresa.

Várias cenas mostram o crescimento da Petrobras, a começar pela apresentação dos relatórios que são consolidados, o que significa que existe um grupo de empresas relacionado à Petrobras; ao reportar sobre as subsidiárias; sobre o aumento na produção da refinaria; sobre a identificação de novas jazidas; e ao criar, por meio da projeção das imagens (figura 12), representações de cenas de crescimento.

As mensagens transmitidas estão relacionadas com aspectos de RSC, pois a empresa e suas subsidiárias oferecem produtos que contribuem para que a Nação se desenvolva, por exemplo, a agricultura devido a Petrobrás Fertilizantes S.A; ou o aumento do refino de petróleo nas refinarias da empresa, que abastecem a Nação. A inclusão dos interesses da sociedade com os interesses próprios é um propósito da RSC apontado por Dahlsrud (2008). Acontece que a projeção de imagens positivas sobre a RSC pode não mostrar a realidade da organização, ou, como afirma Michelin et al. (2015), elas podem ser incompletas. Destacar que a empresa está crescendo é oportuno, entretanto, não é só de aspectos positivos que vive uma empresa.

O hipotexto de 1980 é o mais longo de todos os analisados nesta parte da investigação, ele possui 13 parágrafos, conforme se constata a seguir.

#### Apresentação

O Presidente do Conselho de Administração apresenta o Relatório de Atividades e as Demonstrações Financeiras que resumem as operações sociais do Sistema PETROBRÁS em 1980, através das análises e informações que se seguem.

Em cumprimento às diretrizes emanadas do Governo e observados os limites estabelecidos pela Secretaria de Controle de Empresas Estatais (SEST), para programas de investimentos e dispêndios globais do Sistema PETROBRÁS, foi conferida especial ênfase à garantia da continuidade do abastecimento nacional de petróleo e derivados, a custo mínimo de divisas para o País, com destaque para os programas exploratórios e de desenvolvimento da produção de petróleo.

Obteve-se êxito no suprimento interno de petróleo, assegurando-se a normalidade do desenvolvimento do País, a despeito das condições adversas no plano internacional, decorrentes do conflito bélico eclodido no Oriente Médio, que reduziu a oferta mundial de petróleo, e das acentuadas elevações de seus preços. No plano interno, a produção nacional de petróleo, inclusive LGN, alcançou 10.890 mil m<sup>3</sup>, sendo a maior já registrada no País e, avaliada a preços internacionais, representou US\$ 2,1 bilhões de divisas economizadas.

A atuação da PETROBRÁS pode, também, ser avaliada pela prioridade conferida às atividades exploratórias e de desenvolvimento da produção de petróleo. Ao destinar-lhes 70,5% dos investimentos diretos no exercício, realizou notável esforço no sentido de agilizar a avaliação da potencialidade das nossas bacias sedimentares e acelerar, pela incorporação de novas áreas produtoras e aumento de drenagem de petróleo dos reservatórios mais antigos e oferta interna de hidrocarbonetos, com a finalidade de diminuir nossa dependência energética do exterior e conseqüentemente, atenuar seu impacto no Balanço de Pagamentos do País.

Os resultados alcançados atestam a intensidade dos trabalhos desenvolvidos nessas áreas prioritárias de atuação da Companhia. Com o emprego de 88 equipamentos, 79 da PETROBRÁS e 9 das operadoras dos contratos de risco, foram perfurados 865 mil metros, dos quais 813 mil pela Companhia, marca de significativa expressão em termos mundiais.

Na atividade exploratória complementar às atividades da PETROBRÁS, segundo orientação governamental, foram introduzidas algumas modificações nos contratos e procedimentos das licitações internacionais, tendo por objetivo acentuar o interesse das companhias estrangeiras e o estímulo à participação das empresas nacionais. Ao término do exercício haviam sido assinados 80 contratos relativos às quatro licitações realizadas, estando a quinta em curso. Considerando-se as cinco licitações, já se ofereceu aos contratos de risco a metade da área que lhes foi destinada, ou seja, 83% das bacias sedimentares brasileiras.

Ainda com a finalidade de aumentar a oferta interna de energéticos, a PETROBRÁS vem conduzindo projetos relativos à extração do óleo de xisto, à gaseificação do carvão nacional e a obtenção de álcool de diferentes matérias-primas.

No tocante às demais atividades vinculadas ao suprimento, cabe ressaltar que foram aplicados os recursos estritamente indispensáveis à adequação da oferta interna de derivados à estrutura da demanda e ao transporte e armazenamento de petróleo, derivado e álcool carburante.

As Subsidiárias da Companhia atuaram em harmonia com as diretrizes fixadas para o conjunto de empresas que compõem o Sistema PETROBRÁS. Assim, sua contribuição pode ser avaliada pela eficiência demonstrada na implantação das bases do setor petroquímico nacional, na distribuição de derivados de petróleo e álcool nos diferentes pontos do território nacional, na pesquisa, no exterior, de novas fontes de suprimento de petróleo, na colocação de produtos e serviços brasileiros no mercado externo, na substituição de importações de nutrientes básicos para a agricultura e na avaliação e aproveitamento de sais minerais no território nacional.

A PETROQUISA deu prosseguimento à implantação do III Pólo Petroquímico do País através da controlada COPESUL, prevendo-se para o segundo semestre de 1982 o início de operação da central de matérias-primas.

Na expansão da oferta interna de nutrientes básicos para o setor agrícola, a PETROFÉRTIL vem conduzindo os projetos para implantação da fábricas de fertilizantes nitrogenados localizadas no Paraná, em Sergipe e no Rio de Janeiro destacando-se a de Araucária (PR), que

entrará em pré-operação no 1º semestre de 1981, e a de Laranjeiras (SE) com 60% de realização física.

Os programas voltados para a pesquisa e o aproveitamento dos sais de potássio e enxofre, com vistas à substituição de importações, estão sendo desenvolvidos pela PETROMISA em Sergipe e na Amazônia.

Para os bons resultados alcançados muito contribuiu o apoio dos diversos Órgãos Governamentais, particularmente o Ministério das Minas e Energia e o Conselho Nacional do Petróleo. Ressaltamos, igualmente, o empenho e a dedicação dos Empregados, Diretores e Conselheiros das empresas que compõem o Sistema PETROBRÁS, fatores indispensáveis para o êxito obtido. (Petrobras, 1980a, pp.3-4)

Resumidamente, os assuntos tratados no hipotexto de 1980 são: a apresentação dos relatórios do sistema Petrobras; o cumprimento de ordens governamentais sobre o abastecimento da Nação com derivados de petróleo; a crise mundial de petróleo e a produção nacional; a economia de divisas para o País; prioridade às atividades de exploração e desenvolvimento e os resultados disso; contratos de risco e licitações internacionais; outros projetos ligados ao suprimento da Nação; as subsidiárias; e, por fim, os agradecimentos.

A primeira transformação da narrativa de 1980, ou seja, o hipertexto, ficou assim:

O auditório abre as portas e o público diversificado se adentra para assistir ao 1º espetáculo do ano de 1980, a narrativa do ator principal o presidente do Conselho da Administração e da Petrobras, papel que desde 1979 é representado por um civil. O cenário é composto por uma mesa com um volume de relatórios sobre ela e em sua volta nove cadeiras. As personagens, que representam o Conselho da Administração, entram em cena e tomam os assentos que lhes foram reservados. O foco de luz está em direção a mesa, mas há uma luz mais intensa direcionada ao Presidente, que abre a primeira cena e apresenta o Relatório de Atividades e as Demonstrações Financeiras, ditas como um resumo das operações sociais do Sistema Petrobras. A plateia, composta pelas partes interessadas, está de olhos e ouvidos atentos ao desenrolar da narrativa. A representação trata sobre vários assuntos, por isso é dividida em cenas distintas. Em uma das cenas, o Presidente enfatiza que a empresa está a observar os limites de gastos com investimentos, estipulados pelo Governo, garantindo o contínuo abastecimento nacional dos produtos petrolíferos a um custo mínimo de divisas para o País e fecha expondo as áreas de destaque: a de exploração e desenvolvimento da produção. O suprimento do abastecimento de petróleo da nação brasileira é um assunto que deve ser enfatizado, por isso, o ator fala sobre o êxito no suprimento da demanda interna de petróleo e atribui esse fato à asseguaração da normalidade do desenvolvimento do Brasil, mesmo com o mercado internacional em crise devido aos conflitos no oriente médio e à crise de petróleo que se instaurou com isso. Tamanha é a importância de tal assunto que, para ratificar o que foi dito, o ator enfatiza em números o aumento da produção de petróleo, dizendo que foi a maior registrada no País e acrescenta a representatividade financeira disso em economia de divisas

para o Brasil. A avaliação da atuação da Petrobras é o assunto narrado na quarta cena. O ator indica áreas a serem avaliadas como a exploratória e de desenvolvimento da produção, que receberam expressivo aporte de investimentos diretos, o que representa 70,5% do total. Em contrapartida e de forma acelerada, novas áreas produtoras foram incorporadas e aumentou a drenagem de petróleo dos reservatórios antigos. Explica que o objetivo disso é propiciar um cenário diferente do atual, ou seja, diminuir a nossa (a fala deve incluir uma chamada a todos os brasileiros) dependência energética de outros países, e conseqüentemente minimizar o impacto no Balanço de pagamentos do Brasil. Em reforço à ideia anterior, uma cena enfatiza a intensidade dos trabalhos desenvolvidos pela empresa, que está conseguindo sua autonomia no que tange aos equipamentos e à perfuração. Em números mostra-se que a maior parte dos equipamentos utilizados pela Petrobras no ano é própria, bem como os poços, que foram em sua maioria perfurados pela companhia e não por terceiros, e exclama-se de forma enfática que isso é significativo em termos mundiais. Licitações internacionais é o assunto da sexta cena. O ator explica que o Governo teceu orientações sobre o assunto, o que levou a modificações, no intuito de acentuar o interesse de empresas internacionais e estimular a participação das nacionais. O ator enfatiza os contratos assinados oriundos dessas licitações. O aumento da oferta interna de energéticos volta a tona em outra cena; porém, o ator agora destaca outros projetos em andamento, como o de óleo de xisto, gaseificação do carvão e álcool de matérias primas diversas. Os gastos voltam à cena novamente, e enfatiza-se que, nas outras atividades da companhia ligadas ao suprimento, o investimento <reforça-se> foi o estritamente necessário para atender à oferta interna, o transporte e armazenagem do petróleo e seus derivados, e também de um tipo específico de álcool. As Subsidiárias que compõem o Sistema Petrobras fazem parte de uma das cenas. Inicialmente, o protagonista fala sobre a atuação harmônica existente entre as empresas do Sistema Petrobras. Na seqüência, o presidente afirma que a contribuição das subsidiárias pode ser avaliada em diversos campos, como: a competência das atividades petroquímica da nação, a distribuição de derivados do petróleo e de álcool por toda a nação, a prospecção em outros países, as novas fontes de petróleo, a entrada de produtos brasileiros em outros países, a substituição de importação de nutrientes agrícolas fundamentais, e ao avaliar e aproveitar sais minerais no País. Na seqüência enfatiza algumas subsidiárias entre elas a PETROQUISA; nesse ponto, destaca a continuidade na implantação do III Polo Petroquímico do País, que tem previsão para iniciar as atividades em 1982. A PETROFÉRTIL faz parte do roteiro desta cena, pois contribui para o aumento da oferta de nutrientes do setor agrícola, já que projetos desta subsidiárias estão sendo implementados no nordeste, sul e sudeste do País. A PETROMISA, que se faz presente em Sergipe e na Amazônia, deve ser lembrada pelo ator, uma vez que conduz projetos que permitem a substituição de importação de produtos como

sais de potássio e enxofre. A última cena é destinada a falar do apoio recebido pela empresa. Ela se inicia com o ator afirmando que os resultados foram bons, e para o seu alcance, reforça-se, muito colaborou os órgãos do Governo, especificamente o Ministério das Minas e Energia e o Conselho Nacional do Petróleo. Para finalizar, o Presidente, narrando na primeira pessoa, enfatiza igualmente que para os resultados obtidos foi indispensável o esforço e dedicação dos Funcionários, Diretores e Conselheiros que fazem parte do grupo de empresas Petrobras. O ato se encerra e os personagens deixam a região de fachada.

**Ato I** – A prestação de contas

**Cena I** – Apresentação dos relatórios

**CEO** – Prezados senhores, bom dia. Eu apresento nesta manhã os relatórios de prestação de contas das operações sociais da Petrobras do ano de 1980. As informações estão contidas no relatório de atividades e demonstrações financeiras, que resumem as principais atividades da empresa.

**Ato II** – Resultados positivos

**Cena I** – Suprimento do mercado interno

**CEO** – Quero destacar que a Petrobras tem cumprido as diretrizes governamentais sobre investimentos e despesas. Foi dada atenção especial para o contínuo abastecimento do mercado interno de petróleo e derivados, a custo mínimo de divisas para a Nação. Merecem destaque as áreas de exploração e produção.

**CEO** – O mercado interno de petróleo foi suprido de forma adequada pela empresa isso garantiu que o País se desenvolvesse normalmente, mesmo com o cenário internacional de petróleo em crise devido o conflito bélico no Oriente Médio. A produção nacional de petróleo do ano passado foi a maior registrada no País, cuja avaliação a preços internacionais representou uma economia de divisas no valor de US\$ 2,1 bilhões.

**CEO** - Dos investimentos diretos do exercício, 70,5% foram destinados às atividades de exploração e desenvolvimento de produção de petróleo. Considerável esforço foi empreendido para acelerar a avaliação do potencial das bacias sedimentares, e conseqüentemente acelerar a incorporação de novas áreas produtoras, aumentar a drenagem de petróleo de poços antigos e oferta de hidrocarbonetos, com o intuito de minimizar a dependência energética de fontes externas e aliviar o impacto no balanço de pagamentos do País.

**CEO** – Os resultados obtidos pela empresa confirmam os trabalhos realizados nas áreas que foram priorizadas. Os equipamentos utilizados para as perfurações são em sua maioria de propriedade

da Petrobras, sendo 79 da empresa e 9 de operadoras de contrato de risco. A Petrobras foi responsável pela maioria dos metros perfurados de seus poços, ou seja, dos 865 mil metros a empresa perfurou 813 mil.

**CEO** – Quanto às atividades exploratórias o Governo emanou orientações que modificaram os contratos e licitações internacionais, cujo objetivo é intensificar o interesse de companhias estrangeiras bem como à participação de empresas nacionais. Foram assinados 80 contratos no ano de 1980, referentes às licitações realizadas. Com base nas licitações realizadas e a próxima a realizar foi oferecido aos contratos de risco a metade da área que lhes foi destinada.

**CEO** – Outros produtos extraídos pela empresa tem contribuído para o aumento da oferta interna de produtos energéticos, tais como o óleo de xisto, a gaseificação do carvão nacional e o álcool extraído de diversificadas matérias-primas.

**CEO** – Outros recursos foram aplicados no transporte e armazenamento de petróleo, derivado e álcool carburante, isso contribuirá para a oferta interna de derivados.

### **Ato III – As subsidiárias**

#### **Cena I – PETROQUISA, PETROFÉRTIL E PETROMISA**

**CEO** – As subsidiárias da empresa seguem as diretrizes do Sistema Petrobras. Logo, suas contribuições são mostradas no setor petroquímico; na distribuição de derivados de petróleo e álcool em vários lugares do país; na prospecção de novas fontes de petróleo no exterior; na inserção de produtos e serviços brasileiros no mercado externo; na substituição da importação de nutrientes que são base para a agricultura; e na avaliação e aproveitamento de sais minerais no Brasil.

**CEO** – A PETROQUISA prosseguiu com a instalação do III Pólo Petroquímico do Brasil, por meio da COPESUL, cujo início de operação da central de matérias-primas está previsto para o segundo semestre do ano de 1982.

**CEO** – A PETROFÉRTIL tem conduzido projetos que aumentarão a oferta interna de nutrientes essenciais para a agricultura brasileira, tais como as fábricas de fertilizantes situadas no Paraná, Sergipe e Rio de Janeiro, cabe ressaltar que a fábrica do Paraná entrará em pré-operação no 1º semestre de 1981, e a do Sergipe já está 60% realizada.

**CEO** – A PETROMISA tem desenvolvido programas de pesquisa e de aproveitamento de sais de potássio e enxofre no Sergipe e na Amazônia, com o intuito de substituir as importações.

#### **Ato IV – Reconhecimento**

##### **Cena I – Ao Governo e aos colaboradores**

CEO - Reconheço que os resultados obtidos pela empresa contaram com a contribuição do Governo brasileiro especialmente do Ministério das Minas e Energia e do Conselho Nacional do Petróleo. A contribuição dos Funcionários, Diretores e Conselheiros de todas as empresas do Sistema Petrobras foi fundamental para o êxito alcançado.

O segundo hipertexto de 1980 mostra cenas que ressaltam de forma enfática o suprimento do mercado interno com derivados do petróleo, a custo mínimo de divisas para o País. As representações parecem querer causar no público a impressão de que há uma normalidade quanto ao suprimento do País, como se percebe no monólogo do presidente da empresa. Nessa cena, a empresa se mostra em cumprimento da sua RSC, pois embora o mundo sofresse com o problema de petróleo advindo do conflito no Oriente Médio, o Brasil continuava a se desenvolver e abastecido de derivados de petróleo. Essa é uma representação idealizada dos feitos da empresa, conforme os anseios da sociedade.

A cena das subsidiárias mostra como elas contribuem para o desenvolvimento do País. A apresentação delas gera a impressão de contribuição sistêmica da empresa para o País. Como já foi referido anteriormente, as subsidiárias se relacionam com o crescimento da empresa, pelo que, ao se repetir em relatórios de anos posteriores informações sobre elas, há a memorização dos feitos da empresa, segundo a realidade que ela quer mostrar, tal como apontado por Davison (2008). Além disso, conforme Pesci et al. (2015), a repetição gera a legitimidade da organização.

Nesta parte da análise foi realizada a transformação da mensagem aos acionistas à luz de conceitos de Genette; a seguidamente são analisadas à luz do gerenciamento de impressões.

#### 7.1.2 Análises das narrativas à luz do gerenciamento de impressões

O desenrolar de uma representação ocorre frente ao público (Goffman, 1985), logo é oportuno conhecer para qual público a narrativa analisada foi destinada. Os documentos analisados permitem identificar que, no período de 1964-1973, o público-alvo dessas narrativas eram os acionistas. Há nesse sentido a segregação do auditório (Goffman, 1985), para o qual as informações eram direcionadas. Isso possibilita que a Petrobras represente diferentes papéis a diferentes públicos, conforme Goffman (1985).

Uma empresa deve prestar contas a distintos *stakeholders*, isso faz parte de sua RSC (Dahlsrud, 2008); logo, ao direcionar uma narrativa como a carta do presidente a um único público, os acionistas, a empresa está preterindo um público em detrimento de outro, deixando de cumprir com uma das



atribuições da RSC. Afinal, as informações da Petrobras interessavam a diferentes públicos e a narrativa do seu chefe maior é parte integrante do relato corporativo da empresa.

O gerenciamento de impressões por meio da manipulação visual e estrutural é encontrado na chamada ao público, pois se dava de forma destacada por meio do tamanho da fonte, maior que o restante do texto e pelo uso do negrito (Petrobras, 1964, 1965), de cor da fonte diferente do texto (Petrobras, 1966b, 1967c, 1973), pela ênfase com marcador (Petrobras, 1968d) e pela ocupação de duas páginas (Petrobras, 1969a), conforme observado na figura 13, à semelhança de Leung et al. (2015) e Cooper e Slack (2015). Ao utilizar duas páginas do relatório para designar o público de destino, há um impacto visual, assim como indicado na pesquisa de Lima e Souza (2017). Além disso, a localização de uma informação narrativa ou visual é uma forma enfática de gerenciamento de impressões (ver Brennan et al., 2009).

**Figura 13 - Manipulação visual e estrutural do público da Mensagem aos Acionistas de 1968 e 1969**



Fonte: Petrobras (1968d, 1969a)

A equipe (Goffman, 1985) que realiza as representações narradas na mensagem aos acionistas é composta pelos membros do Conselho da Administração (Petrobras, 1964, 1973), neste ato representados pelo então presidente do referido Conselho. A visão do Conselho da Administração como equipe corrobora com a pesquisa de Christensen e Westenholz (1999). O presidente do conselho de administração ocupa uma posição elevada em sua equipe, o que lhe dá direito de falar nas representações (ver Goffman, 1985). Aos membros do Conselho há atribuição de papéis (Goffman, 1985), quais sejam: Presidente, Diretores e Conselheiros. O presidente é o protagonista (Goffman, 1985) da história, aquele que está no centro das atenções. Há também os funcionários que atuam em solidariedade (Goffman, 1985) com a direção da empresa, apresentados em constante esforço em prol da empresa, mesmo conhecendo realidades ocultas. Por trás das narrativas do presidente existem segredos (Goffman, 1985) que somente a equipe conhece, tais segredos se revelados podem causar descrédito para com o público, por isso é necessário que a equipe mantenha o controle das informações

(Goffman, 1985). São divulgadas somente as informações que a equipe entende necessárias, pois devem causar a impressão desejada.

A narrativa de 1964 conta com um protagonista cuja aliança com o regime militar era evidente, pois ele era um coronel. Sua representação (Goffman, 1985) acentua cenas breves, porém contundentes. A primeira delas trata sobre o décimo aniversário da Petrobras. Ao trazer inicialmente para si as felicitações e depois aos acionistas, gera a impressão que a existência da empresa se dá graças a quem ele representa (o conselho de administração e o Governo) e pôr fim aos acionistas. Isso implicitamente propaga os feitos de um Governo iniciante, mas que se aproveita pela conquista ora apresentada. Outra cena projeta um cenário (Goffman, 1985) distinto do atual apresentado, ou seja, a ampliação do desenvolvimento das atividades da empresa. Essa ampliação faz parte de um contexto de crescimento presente durante o regime, em que o Brasil devia ser visto em situação de ascendência. A ascensão da empresa até então não tinha ocorrido como deveria, mas, graças a ação conjunta dos seus dirigentes, empregados e apoio do Governo, as ações projetadas para isso possibilitariam um novo cenário que seria apresentado em outra oportunidade. Por meio das narrativas contidas nas mensagens aos acionistas (cartas dos CEOs), cenas sobre a Petrobras foram explicadas, ratificando Beattie et al. (2008).

A interação entre o público que compõe a plateia e os personagens é um encontro (Goffman, 1985), que ocorre ao término de cada ano. Um movimento cujo padrão de execução é previamente estabelecido, um rito que se repete, porém com nuances diferentes nas cenas apresentadas pelos personagens. A estes, à luz de Goffman (1985), cabe o controle das informações que são apresentadas de modo que o desempenho da representação influencie a plateia. Para isso, a cooperação entre os membros da equipe é fundamental, que, segundo Goffman (1985), é uma espécie de conluio ou entendimento entre eles. Isso é notado inicialmente entre os membros do Conselho da Administração, e depois entre estes e os membros da equipe do Governo. Embora estes façam parte de outra equipe, a relação com a Petrobras causa a impressão de formar uma sociedade secreta (ver Goffman, 1985), pois as mensagens do presidente mostram que ano após ano é enaltecido o apoio do Governo à Petrobras. A repetição (ver Pesci et al., 2015) sobre este apoio denota um trabalho conjunto em prol do alcance de impressões sobre a empresa e sobre o Governo. Um Governo ilegítimo que busca se legitimar de diversas maneiras e uma delas é enfatizando a prioridade no desenvolvimento do País. A ênfase na gratidão vinda de uma empresa símbolo da nação brasileira, remete a reconhecimento dos feitos do Governo para o desenvolvimento da Petrobras, e porque não do País. É uma forma de oferecer à plateia uma impressão idealizada (Goffman, 1985) do Governo e da Petrobras. Sucintamente, o Governo vai se propagando, como se isso não fizesse.

No período denominado “milagre brasileiro”, 1969-1973 (Fausto, 1999), o Governo buscou propagar o desenvolvimento econômico do País. E os resultados da Petrobras eram mostrados como símbolo desse desenvolvimento e propagação política. O fato é que havia um contrassenso nisso, pois, embora a empresa se desenvolvesse, o produto mais importante importado pelo Brasil era o Petróleo. Isso acarretava aumento na dívida externa, além de ser um ponto vulnerável do milagre (Fausto, 1999). Ao propagar que a Petrobras está em lugar de destaque no desenvolvimento do País, a mensagem aos acionistas faz uma omissão essencial (ver Goffman, 1985), que beneficia o Governo, sobre a verdade quanto ao real impacto das importações do petróleo para as divisas do País. Era essencial manter a impressão de desenvolvimento da Petrobras e concomitantemente da Nação, o que é uma forma de propagar um desempenho idealizado, em que, conforme Goffman (1985), os valores da sociedade são incorporados, afinal a Petrobras pertence ao povo brasileiro. Inclusive na mensagem de 1972, há um chamamento para que todos, nesse caso também o povo, busquem fontes petrolíferas. Atribui-se (ver Goffman, 1985) a todos o papel de resolver o problema do petróleo e não à empresa. Essa é uma prática defensiva (ver White e Hanson, 2002) de gerenciamento de impressões usada pelos atores para salvaguardar a representação (Goffman, 1985) de ameaças quanto ao contexto subjacente.

Todos os anos as narrativas enfatizam que os funcionários se esforçaram e cooperaram para os resultados da Petrobras. A repetição é uma técnica de gerenciamento de impressões, que pode ser usada para comunicar de forma excessiva alguns fatos em detrimento da subcomunicação de outros. Enaltecer os esforços de funcionários e dos órgãos do Governo denota a importância dos mesmos para o desenvolvimento da empresa e do País. Isso pode impactar a percepção do receptor da informação e conduzi-lo a crer que o que está sendo representado é verdade, pois a veiculação da informação ocorre repetidas vezes.

A dedicação ao trabalho foi uma temática que fez parte da lista de objetivos do Governo para a propaganda política (Fico, 1997). Logo, a ênfase (Goffman, 1985) foi usada como recurso para gerar a impressão desejada. Ao mostrar a importância dos funcionários para o desenvolvimento da empresa há, em conformidade com Goffman (1985), a caracterização da lealdade pela linha de ação adotada pela gestão, o que aparenta ratificação dos atos de gestão. Embora ocorra o agradecimento aos funcionários pela atuação na Petrobras, ele ocorre na maioria das mensagens aos acionistas em conjunto com outras partes interessadas e no último parágrafo, à semelhança de Mäkelä (2013), que ainda acrescenta que não há lado humano nessas narrativas. Fica evidente a ausência de aspectos de responsabilidade social corporativa sobre os aspectos humanos, o que ocorre é um mero agradecimento.

Os brasileiros que eram funcionários da Petrobras à época são vistos como representantes do povo, lutando para a conquista da autonomia do Petróleo e consequente desenvolvimento do País. Essa é uma forma concomitante de legitimar as ações do Governo e da empresa. Ao mostrar sobre funcionários, implicitamente direciona-se para a melhoria dos índices sociais e econômicos do Governo, que em algumas fases do regime militar estiveram muito agravados (Bueno, 2003).

A forma como é narrada a interação entre o Conselho da administração e os funcionários, e Conselho e Governo mostra aspectos de familiaridade, como sugerido por Goffman (1985). São evidenciados ao público sinais narrativos que levam a crer que todos são familiarizados entre si e com os fatos ocorridos na empresa. Essa proximidade entre os membros gera a percepção de unidade e concordância com as ações estabelecidas pela empresa e pelo Governo.

A parceria entre as equipes da Petrobras e do Governo denota, à luz de Goffman (1985), a existência de segredos que devem ser mantidos com discrição, por exemplo, a propaganda política sutil. O desenvolvimento econômico financeiro do País estava em crise, logo seria necessário propagar ações que direcionassem ao empenho para uma melhoria sobre tal situação. Portanto, empresa e Governo precisavam mostrar um cenário que melhorasse a imagem do País. Era preciso gerar impressões positivas (ver Leung et al., 2015) ao público-alvo, de modo que ele acreditasse no avanço do País, e a Petrobras era um ótimo cenário para isso. Sua estrutura, seus ativos, os diferentes poços de petróleo, entre outros elementos, serviram de pano de fundo para a representação do eu positivo da empresa e do Governo que a apoiava.

A ênfase em notícias positivas em detrimento das negativas é uma prática vista nas narrativas analisadas. Raramente aspectos negativos foram mostrados. Destaca-se que em uma das mensagens foi apontado uma explosão com vítimas fatais na Refinaria Duque de Caxias. Porém, antes de tratar sobre isso a narrativa enfatiza os êxitos da Petrobras e apresenta um exemplo de incêndio ocorrido em um edifício em São Paulo. Ou seja, a empresa usa a estratégia de mostrar algo semelhante, como se dissesse que isso não ocorre só na Petrobras, para amenizar o que ocorreu nas suas instalações. Essa confissão pública gera o que Goffman (1985) chama de solidariedade de bastidores, pois há uma ruptura na distância entre empresa, onde ocorreu o problema, e os usuários do relatório ou a plateia. Ao falar sobre o incêndio, a empresa se autodeprecia e reintegra os membros que causaram a ruptura na representação, conforme explica Goffman (1985), neste caso os funcionários. Em uma época onde a repressão imperava e as mortes daqueles que se opunham ao Governo também (Fausto, 1999), o lamento por vidas que se foram em incêndios em uma refinaria da Petrobras soa oportuno, pois morreram lutando por um ideal do Governo e do povo brasileiro. De forma sutil e dissimulada (Goffman,

1985) fala-se inicialmente dos êxitos alcançados e, em seguida, lamenta-se as mortes. A atuação da sociedade secreta Governo e Petrobras parece querer incutir na plateia que essa prática de representação é o que há no ator, nada mais. Enquanto isso, nos bastidores, a repressão do Governo contra o povo e a sua falta de lamento sobre as mortes ocorridas no Brasil e provocadas por militares são uma realidade ocultada.

Há em determinados anos o uso de informações estratégicas cuidadosamente selecionadas para mostrar que a empresa estava conseguindo melhorar o desempenho da produção do refino do Brasil. A seletividade empregada por Goffman (1985) trata da escolha de membros para uma equipe ou plateia, mas isso pode ser estendido para outros aspectos. Pesquisas sobre gerenciamento de impressões têm aplicado esse conceito para mostrar a escolha de melhores números que reflitam o desempenho à melhor luz (Cooper & Slack, 2015). O tom otimista é empregado para demonstrar as subsidiárias da Petrobras que operam dentro e fora do País. Uma idealização positiva que aponta para a ascendência rumo à riqueza material (Goffman, 1985). Isso denota a impressão de uma empresa grande, que coloca o País em um patamar de visibilidade aos olhos internos e do mundo. Os nomes da Petrobras e de suas subsidiárias geralmente são escritos em letras maiúsculas, uma espécie de ênfase (Cooper & Slack, 2015) ao eu organizacional. Letras maiúsculas têm aparência maior, o que remete ao crescimento, tão propagado durante o regime militar.

No período de 1974-1984, a empresa mudou o foco do seu público-alvo, e passou a abrir a narrativa com a palavra “APRESENTAÇÃO” (Petrobras, 1974a, 1984b). Nessa nova fase a empresa foi mais abrangente e destinou a mensagem do presidente ao respeitável público de maneira geral. Isso pode ser uma forma de gerenciamento de impressões organizacional, afim de moldar o eu público e melhorar a imagem projetada (Tata & Prasad, 2015) de modo a mostrar que a empresa se preocupa em prestar contas a seus diversos *stakeholders*. A melhoria da imagem de RSC da Petrobras é uma estratégia assertiva de gerenciamento de impressões (Tata & Prasad, 2015).

Tratar sobre o público-alvo das representações de uma instituição social como a Petrobras é relevante para entender como ela lida com cada público e os possíveis motivos subjacentes às divulgações. Quando um relato corporativo é divulgado, há em conjunto com ele intenções, como afirma Araújo Filho (2007)<sup>8</sup> em entrevista ao Memória Petrobras:

Todo relatório anual tem um motivo por trás. Isso tem que estar em consenso com o planejamento estratégico. Eu não posso fazer um manual falando sobre a Área de Refino se, de repente, naqueles próximos cinco anos aquela empresa quer falar sobre desafios nas águas do mar. (J. A. Filho, Entrevista ao Memória Petrobras, 16 de julho de 2007)

---

<sup>8</sup> Jorge de Araújo Filho é formado em administração, ingressou na Petrobras em 1975. Atuou em várias áreas na empresa entre elas: Recursos Humanos e a comunicação institucional e *marketing*. Na época da entrevista já estava aposentado (J. A. Filho, Entrevista ao Memória Petrobras, 16 de julho de 2007).

No mesmo ano em que a Petrobras alarga o leque de usuários de seus relatórios, 1974, assumiu a Presidência do Brasil Ernesto Geisel, cuja postura direcionava para o capitalismo nacional de cunho liberal (Hermann, 2005b). Este, antes de se tornar presidente do Brasil, presidiu a Petrobras de 1969-1972. Iniciava-se a abertura política (Fausto, 1999). Ao alargar o leque do público-alvo, pergunta-se: tal fato foi coincidência ou ato proposital para imprimir nos outros a percepção de abertura política por meio do relato corporativo de uma estatal? Suscintamente o Governo usa o termo apresentação coadunando com a postura de abertura política que estava sendo implementada. E daí por diante, até ao término do Regime militar, esse relato corporativo foi destinado a uma plateia mais ampla.

No Governo de Geisel, foi lançado o Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND), cujos objetivos apontavam para o avanço na autonomia do País quanto aos insumos básicos, entre eles o petróleo (Fausto, 1999). O problema energético do País era uma preocupação aparente do IIPND, em sua proposta pautava-se “o avanço na pesquisa de petróleo, o programa nuclear, a substituição parcial da gasolina pelo álcool, a construção de hidrelétricas, cujo exemplo mais expressivo foi a de Itaipu” (Fausto, 1999, p. 495). Ao apresentar os êxitos nas atividades de exploração, na capacidade de produção e refino, e na criação e atuação das subsidiárias, há a representação (Goffman, 1985) do cumprimento do IIPND. Na época da criação da subsidiária Interbras os problemas com o suprimento do petróleo no País continuavam, tal como evidenciado na entrevista de Mansur (2008) ao Memória Petrobras:

Naquela época, a nossa produção não atendia a necessidade de consumo e, como Petrobras era uma grande importadora de petróleo, havia um poder de barganha muito grande para colocação de produtos brasileiros no exterior, por isso foi criada a Interbras. (C. L. Mansur, Entrevista ao Memória Petrobras, 13 de agosto de 2008)

Embora a Petrobras não conseguisse atender à necessidade interna de consumo, ela propagava informações que gerava na plateia impressões sobre os êxitos das ações do Governo, e a aliança entre ambos.

A industrialização brasileira continuou sendo foco do Governo Geisel. Porém, no centro do palco desta industrialização estavam grandes empresas estatais, como a Petrobras, cujos investimentos gigantes sustentaram o programa do Governo (Fausto, 1999). A propagação de ações que mostrem o melhor desempenho da empresa em diversas áreas oculta (Ogden & Clarke, 2005) gastos realizados em prol de atender os anseios políticos em detrimento dos anseios da empresa e seus *stakeholders*. Uma grandeza que na região de fachada (Goffman, 1985) mimetizava Brasil e Petrobras, entretanto nos bastidores eram mantidos segredos vitais (Goffman, 1985), como o uso da empresa como sustentáculo político.

No Governo de Figueiredo a abertura do regime foi inevitável. Ações democráticas podem ser percebidas nas mensagens do presidente no Relatório Anual da empresa. A figura de um protagonista, o presidente da empresa, que representa um civil propaga sinais de mudanças no regime vigente. Para a área de comunicação essa mudança foi positiva como afirma o entrevistado Mansur ao Memória Petrobras:

Agora, a mudança de um militar para um civil foi muito benéfica para a área de comunicação. Um profissional que era do ramo e que tinha relacionamento com a imprensa, que tinha sido um homem de comunicação de uma grande empresa multinacional como a Shell, para a nossa área de imprensa foi ótimo. O professor Rabaça passou a melhorar o contato com jornalistas que cobriam a área e promoveu reuniões de diretores de veículos com a direção da empresa. Foi um período excelente de mudança de comportamento, de mudança de atitude da Companhia com a imprensa, da companhia com os seus públicos. Realmente, essa mudança foi bem marcante. (C. L. Mansur, Entrevista ao Memória Petrobras, 13 de agosto de 2008)

A postura da comunicação da Petrobras sofreu alterações quando assumiu a presidência um civil. O fato dessa área ser direcionada por um homem experiente com a área de comunicação colaborou para que as comunicações corporativas tomassem um outro rumo.

No Governo de Figueiredo, economia e povo se deram muito mal (Bueno, 2003). Ao enfatizar que os relatórios apresentados representam as operações sociais da empresa, há a propagação de indícios de modificações na atuação da empresa e do Regime militar, e a idealização do cumprimento dos anseios da sociedade.

As pressões externas levaram o Governo a tomar medidas drásticas, uma delas foi o corte de investimentos das empresas estatais (Fausto, 1999). A Petrobras preocupou-se em mostrar o cumprimento da determinação do Governo quanto à observância dos limites para investimentos. Isso gera na plateia ausente (Goffman, 1985), grupos internacionais que pressionavam o País, a impressão de associação a ela, uma forma de amenizar a situação adversa vivida pelo País.

O mundo viveu em 1979 um segundo choque do petróleo, que conseqüentemente elevou os preços e piorou o problema do balanço de pagamentos do Brasil (Fausto, 1999). Mesmo nesse cenário mundial o Governo, por meio da Petrobras, propagou a normalidade no suprimento interno de petróleo bem como no desenvolvimento da nação. Propagar o desenvolvimento se assemelha ao que Goffman (1985) aponta sobre a representação falsa, uma vez que a nação operava em estado de “estagflação”, uma combinação de “estagnação econômica e inflação” (Fausto, 1999, p. 503).

As equipes do Governo e da Petrobras, à luz de Goffman (1985), interagiam dramaticamente de modo a representarem umas às outras o cumprimento de acordos. O Governo orientou sobre as licitações internacionais, a Petrobras seguiu a orientação. Plateia e atores revezam os papéis neste tipo de

interação. E a empresa propagava o alcance do que o Governo planejou, um jogo duplo de representação ora empresa ora Governo, materializado no relatório de atividades da empresa.

Cenas diversas sobre a expansão da empresa são representadas na mensagem aos acionistas de 1980. Isso aparenta mais do que só mostrar as atividades da empresa, parece propagar os sacrifícios feitos para solucionar o problema da dependência externa de produtos petrolíferos. Ao apresentar as diversas atividades realizadas, manipula-se as impressões dos usuários de modo a evitar, corroborando com Goffman (1985), as rupturas nas representações da empresa e do Governo.

A análise dos Relatórios de Atividades de 1964 a 1984 permite afirmar que em todas as narrativas estudadas se encontram aspectos de gerenciamento de impressões. Diversos conceitos da obra de Goffman (1985) são aplicáveis às narrativas. Ao contar a história da empresa é possível imprimir, em quem a lê ou assiste, uma percepção manipulada segundo interesses subjacentes. A mensagem aos acionistas é após a capa o primeiro contato narrativo do leitor com o Relatório de Atividades de uma empresa. Nela podem existir nuances sucintas do gerenciamento de impressões que se não analisadas mais profundamente podem passar despercebidas pelo leitor.

A propagação política encontrada nas análises mostra o gerenciamento de impressões dos públicos-alvos. Desejava-se mostrar na região de fachada um País em expansão e um Governo que se esforçava para isso. Entretanto, nos bastidores, as equipes conheciam uma realidade diferente, que camuflava uma economia frágil e aspectos sociais deteriorados, enfim um desenvolvimento que se assemelhava a um castelo construído sem sustentação (Prado Júnior, 2008). E parte do relato corporativo de uma grande empresa foi usado como palco de propagações de representações diversas em benefício do regime vigente, quando na verdade deveria ser um instrumento de prestação de contas sobre a RSC da Petrobras.

## **7.2 Palco 2 – Revista Gente**

Recuemos ao ano de 1970, mais precisamente os meses de junho e julho. As primeiras representações no palco da revista Gente ocorreram nessa época. Uma matéria intitulada “Alô, Gente Aquê! Recado” apresenta a revista recém lançada (Petrobras, 1970a, p.3). Os assuntos abordados na revista Gente tinham por intenção “acertar, agradar e convencer...Sobretudo esta última”, o seu público-alvo (Petrobras, 1970a, p.3), concretamente os empregados e, secundariamente, os seus familiares.

As representações deviam explicar aos empregados as decisões da administração, uma forma de prestação de contas. A linguagem adotada devia ser acessível a todos os leitores. Várias matérias



circulavam nos números da revista *Gente*, assentes em estereótipos traçados e seguidamente analisadas.

## 7.2.1 Os estereótipos

### *7.2.1.1 Mulher*

Como referido anteriormente, a revista *Gente* tinha um conteúdo abrangente voltado para o público de funcionários e seus familiares. Havia informações sobre: o panorama geral das atividades da Petrobras, tais como sobre o refino, o transporte e distribuição de combustível, e a produção em águas; o faturamento de refinarias, como a Refinaria Duque de Caxias, que no mês de março de 1970 faturou Cr\$ 153.084.746,24; tratava também sobre investimentos e expansão da empresa; sobre a formação de pessoal, a estrutura de cargos e salários de seus funcionários, e sobre o plano de seguridade social deles (Petrobras, 1970a). Percebe-se nos textos e imagens dessa revista um misto de informações financeiras e não financeiras. A empresa se reportava ao seu público-alvo com breves informações relacionadas às suas atividades. Em meio a tais informações havia outros assuntos não relacionados às atividades da companhia, entre os quais alguns chamam a atenção por se assemelharem com discursos políticos do regime que vigorava à época.

Durante o regime militar, o Governo tinha por intenção estabelecer o modo como as pessoas deveriam viver, e as propagandas utilizadas disseminavam comportamentos que se entendiam como corretos. Isso criava estereótipos da família, dos homens, das mulheres, dos jovens, das crianças e dos velhos. O discurso demonstrado a seguir está cheio de valores disseminados pelos Governos militares. No geral, o relato trata do comportamento de mãe e filha, de como elas deviam ser amigas. Entretanto, há na narrativa uma parte que se destaca, como pode ser constatado a seguir:

Nos dias em que vivemos, quase tudo é permitido, é “natural”. A vulgaridade e a obscenidade invadiram a Literatura, os espetáculos, o cinema, o teatro. A palavra *Arte*, freqüentemente é feita sinônimo de “imundície”. Por isto mesmo, nossas filhas necessitam, desesperadamente, de mães equilibradas, que saibam vestir os velhos princípios (velhos, mas não envelhecidos, porque são eternos) de uma roupagem de 1970, mas sem enfraquecê-los de modo algum. Nota-se que nos referimos a princípios e não a preconceitos, ou tabus. Os princípios morais são sempre os mesmos. (Tarlé, 1970, p.9)

A representação da narrativa mostra a mãe equilibrada que sabe viver e transmitir à filha os princípios tidos como corretos; o discurso faz críticas às artes, comparando-a com coisas imundas. A palavra *imundície* é enfatizada (ver Merkl-Davies & Brennan, 2007) com o uso de aspas, o que desperta maior atenção sobre ela. Essa comparação parece uma forma de camuflar (Goffman, 1985) as

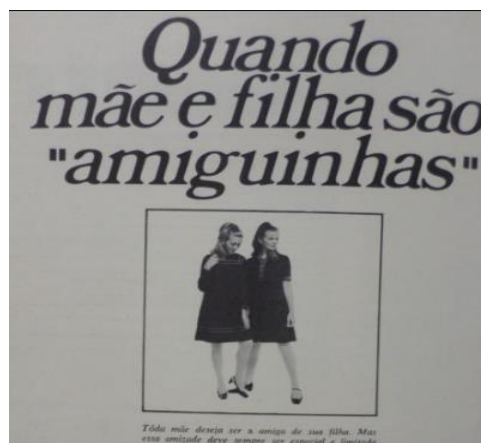
atrocidades cometidas com os artistas que viviam no Brasil, pois na época de veiculação da matéria viviam-se os anos de chumbo da ditadura. Os princípios morais ressaltados faziam parte dos temas decorosos valorizados pelo Governo. Em uma região de fachada, segundo Goffman (1985), o decoro é um atributo do comportamento do ator, nesse caso as mães deveriam viver de forma decorosa de acordo com os princípios estabelecidos pelo Governo. O conceito de cinismo abordado por Goffman (1985) explica ações do tipo da citada anteriormente. Para o autor, “um indivíduo cínico pode enganar o público pelo que julga ser o próprio bem deste, ou pelo bem da comunidade” (Goffman, 1985, p.26). Gerir impressões e criar estereótipos segundo os valores ditatoriais é uma atitude cínica.

Taxar as artes e os que as praticam como vulgar, obsceno e imundo é considerá-los fora do padrão cultural e social estabelecido pelo regime militar, é criar um estigma (ver Goffman, 1985). Usou-se atributos depreciativos (Goffman, 1985) relacionando-os com os que eram artistas, que Goffman (1985) intitula de desacreditados. Constatou-se o uso de um relato corporativo criado para informar os funcionários da empresa, mas que era usado concomitantemente para manter a identidade estigmatizada, corroborando com Walker (2008).

Não há por parte dos governantes a aceitação do indivíduo estigmatizado, tenta-se gerir impressões de tal modo que “aqueles que têm relações com ele não conseguem lhe dar o respeito e a consideração que os aspectos não contaminados de sua identidade social os haviam levado a prever e que ele havia previsto receber” (Goffman, 1980, p.18).

A mensagem linguística (Barthes, 1990) da figura 14 inicia-se no título da matéria e trata da amizade entre mãe e filha, enfatizando visualmente por meio de aspas a palavra amiguinhas. A ênfase (ver Merkl-Davies & Brennan, 2007) desperta a atenção para o que está por trás da palavra amiguinhas. A legenda que está abaixo da fotografia complementa o título da matéria e explica que há um desejo da mãe de ser amiga da sua filha, porém essa amizade deve ser especial e ter limites.

Figura 14 - Quando mãe e filha são amiguinhas



Fonte: Tarlé (1970, p.6)

Na mensagem denotativa (Barthes, 1990), conforme figura 14, é possível visualizar na fotografia duas mulheres, vestidas de maneira semelhante, de vestido, meias e sapatos baixos, com penteados idênticos, ou seja, o cabelo preso para trás. Ao conjugar fotografia e a legenda que a acompanha, a mensagem fala da relação amistosa entre mãe e filha, e do limite que deve haver nessa relação.

A imagem da mãe mexe com as emoções. O próprio Barthes (2012) aborda a sua experiência ao olhar uma foto do Jardim de Inverno que o leva da imagem ao imaginário, onde ele vê na mãe retratada uma essência radiante e irreduzível, vê a sua própria mãe. Isso se assemelha à propaganda política adotada por Hitler, que se adaptava aos seus diversos públicos, e que ao falar para mulheres um de seus temas era a mãe (Domenach, 1976). A revista *Gente* era destinada aos funcionários e seus familiares, incluindo um público feminino e então, para esse público eram orquestrados temas que lhes interessassem e ao mesmo tempo gerassem as impressões desejadas pelo Governo.

Como *spectator* e olhando a foto novamente, captam-se que duas personagens posaram para a foto. O ato de posar leva a fabricação de uma imagem (Barthes, 2012) e isso é uma conotação, pois a realidade é alterada (Tavares & Procópio, 2013).

As roupas são signos que conotam mensagens da mãe e filha que estão bem vestidas, com roupas semelhantes e comportadas aos moldes dos anos 1970, o que conota a mensagem de que elas devem ter atitudes semelhantes, ou que a filha deve seguir os bons exemplos de sua mãe. A propagação dessa ideia seria uma atitude louvável, pois bons exemplos são oportunos. Porém, a narrativa mostra que parte dos comportamentos tidos como exemplares direcionam para a discriminação de uma classe de pessoas que incomodava o Governo, a dos artistas, cuja influência na sociedade tinha de ser controlada.

Outro signo pode ser extraído da face de ambas, a imagem mostra mãe e filha sorrindo. O sorriso conota uma atitude doce, tranquila e feliz, como o Governo desejava que fosse percebido o resultado do tipo de conduta que promovia para as mulheres, ou seja, a felicidade das famílias. O ar (Barthes, 2012) do rosto da mãe conota essa doçura e tranquilidade, embora ciente da necessidade de ser enérgica. Corroborando com a pesquisa de Kuasirikun (2011), a mãe é retratada como atenciosa, feliz e serena.

A pose da mãe conota a impressão de proteção, pois ela está com as pernas entreabertas em posição que a filha fica na sua frente com o ombro esquerdo encostado no ombro direito da mãe. A posição de proteção da mãe conota, que embora doce e amiga, ela deve ter atitudes enérgicas que protejam sua filha das más influências de quem seja subversivo, ou contrário ao Governo.

A posição do rosto da filha para baixo simboliza o respeito e subserviência que esta deve ter para com sua mãe. Esses atributos podem mexer com o emocional de quem vê a foto, e gerar efeitos favoráveis à ideia transmitida. A posição do rosto da filha e o seu sapato pode ser considerado, segundo Barthes (2012), o *punctum* da foto. A posição da cabeça por gerar a impressão de subserviência, característica cobrada das mulheres, não somente na relação mãe e filha, mas também entre homem e mulher. O sapato da filha tem o salto mais fino, característica diferente dos da mãe e conotam a ideia de moda, de algo mais atual. Os sapatos são simbólicos, e embora representasse os anos de 1970, modelos semelhantes são encontrados ainda hoje.

Outra mensagem conotativa extraída da fotografia se relaciona com a diferença de idade entre mãe e filha. A ênfase nas gerações era um tema recorrente da propaganda política do regime militar (Fico, 1997). Elas induzem o público a perceberem que as ideias do Governo são sólidas e fazem parte do presente (Davison, 2002). O novo e o velho devem seguir caminhos semelhantes. A antítese visual do novo e velho (mãe e filha) atuam retoricamente, embelezando a matéria propagada e influenciando os leitores, semelhante ao apontado por Davison (2002).

A fotografia da figura 14 é repetida duas vezes na mesma matéria, o que remete para repetição em série, conforme afirma Davison (2014), uma técnica de gerenciamento de impressões que visa enfatizar a mensagem transmitida. Além disso, todo o texto enfatiza atributos comportamentais de mulheres frente a sociedade, criando um estereótipo feminino para a sociedade brasileira. O gerenciamento de impressões pela exemplificação (Ogden & Clarke, 2005) é encontrado no texto e na fotografia, padrões morais são propagados em consonância com campanhas de política do Governo militar.

As abordagens feitas na narrativa sobre mãe e filha corroboram com a proposição de Potter (2005) de que a contabilidade intervém na forma como a sociedade funciona. Nesse caso, as mulheres deveriam ser como indicavam as narrativas. Regras sociais foram impostas de forma clara em relatos corporativos da Petrobras.

As matérias contidas na revista Gente em seu conjunto eram um misto de divulgação das atividades da Petrobras e do Governo. O petróleo, principal ativo da companhia, estava presente em várias matérias da revista como pode ser percebido no trecho a seguir: “na paisagem bucólica de Sergipe, o cavalo de pau extrai do subsolo o generoso líquido que dá vida e movimento às nossas grandes indústrias” (Petrobras, 1970d, p.2). A RSC da Petrobras é destacada ao mostrar a contribuição da empresa para as indústrias e para uma região como o estado de Sergipe. O faturamento de uma das

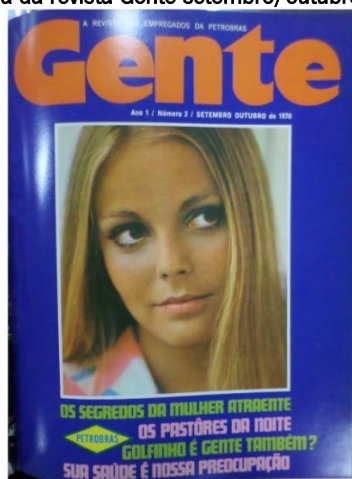
refinarias da empresa e sua contribuição para distintas regiões do Brasil são também destacados nessa mesma edição da revista:

A Refinaria Gabriel Passos (REGAP) cuja produção de derivados atende ao consumo da maior parte do Estado de Minas Gerais, além de Goiás e Brasília, ultrapassou, no último mês de junho – depois de 27 meses de funcionamento – seu primeiro bilhão de cruzeiros de faturamento. Desta importância recolheu aos cofres da União, como Impôsto único, o total de Cr\$ 417.705.000,00. (Petrobras, 1970d, p.35)

O que se percebe é que a empresa se preocupava em manter boas impressões sobre si perante os seus funcionários e, em meio a divulgações sobre suas atividades e conquistas, surgem novamente matérias que não se relacionam com as atividades da empresa, como por exemplo, sobre o estereótipo de mulher.

Na edição número 2, a capa da revista (figura 15) faz indicações de atributos da mulher atraente. A mensagem linguística da capa inicia indicando seu público-alvo, ou seja, a Revista dos empregados da Petrobras; em seguida apresenta o nome da revista: Gente; o período: ano 1, número 2, setembro outubro de 1970; as principais reportagens que compõem a revista, sendo o título da primeira delas: Os segredos da mulher atraente. As demais chamadas de reportagem tratam de outros assuntos. A marca da empresa é outra mensagem linguística apresentada.

Figura 15 - Capa da revista Gente setembro/outubro 1970



Fonte: Petrobras (1970d, p.1)

A mensagem denotativa da imagem (figura 15) mostra no centro da capa um rosto de mulher, de pele e cabelos claros, com a boca cerrada, uma maquiagem leve, olhando de lado, com parte da gola e do ombro direito de sua roupa aparecendo.

Já na capa há o gerenciamento de impressões por meio da manipulação visual e estrutural (Brennan et al., 2009), uma vez que a fotografia de uma mulher e a chamada da principal matéria estão localizadas em destaque na página de abertura da revista. A fonte usada para escrever o título da matéria

é maiúscula e colorida, havendo recurso a uma forma visual de gerenciamento de impressões (Cooper & Slack, 2015).

A análise da capa da revista *Gente* suscita mensagens conotativas como a relação do estereótipo de uma mulher atraente com os aspectos físicos de uma mulher branca, bem arrumada e de olhar não altivo. Outra conotação é extraída do olhar, que dá a impressão de uma mulher recatada, que precisa de algo e que olha para alguém buscando aprovação. O olhar diz muito em uma fotografia, ele pode indicar sentimentos distintos como o medo, a tristeza, o ciúme, a inteligência, entre outras características (Barthes, 2012). A boca cerrada dá a impressão de falta de expansividade, de alguém que presa pela discrição ou que é obrigada a ser assim.

A primeira reportagem da revista tece os atributos de uma mulher atraente. Inicia mostrando imagens de mulheres tidas como atraentes, inclusive com fotos de estereótipos criados pelo cinema (Petrobras, 1970d). Atores de cinema são usados estrategicamente quando se deseja criar um estereótipo (Jeacle, 2008). A narrativa que acompanha as imagens mostra uma série de características estereotipadas sobre mulheres, o que reforça a ideia transmitida.

Uma narrativa aparentemente inocente, mas carregada de sinais sobre como deve se comportar uma mulher. Suas características devem se voltar à compreensão dos temperamentos masculinos (Cunha, 1970). Entre os assuntos abordados destaca-se: o poder da sedução, o carinho materno, a dependência ao seu amor, brigar quando for necessário, esporte não é rival, o trabalho é exigente e o lar doce lar (Cunha, 1970). Esses tópicos fazem abordagens de como a mulher deve agir perante o homem, o seu marido, ou seja, como um ser complementar e subordinado ao homem (Kuasirikum, 2011), ou um adereço e símbolo da conquista masculina (Tinker & Neimark, 1987).

No tópico “esporte não é rival” uma abordagem chama a atenção. O subtítulo remete para o esporte, mas no meio também aborda a política. Assim está escrito: “quando os homens se reúnem para discutir sobre negócios e política, a mulher os verá como um grupo de meninos discutindo com o mesmo empenho sobre a Arena e o MDB, o Oriente Médio e o Flamengo” (Cunha, 1970, p. 9). O texto faz menção aos únicos partidos existentes no País, ou seja, a Aliança Renovadora Nacional (Arena) e o Movimento Democrático Brasileiro (MDB), comparando-os com o Oriente Médio e o Flamengo. O Oriente Médio, um grande produtor de petróleo, está na mesma ordem hierárquica do Arena, então partido do regime militar (Fausto, 1999). A impressão que dá é que existe uma correlação entre Arena e Oriente Médio, forças dominantes de sucesso no mundo do Petróleo. Uma propagação sucinta da força política dominante, o regime militar, que legalmente contava com uma única força contrária, o MDB, por imposição do Ato Institucional 4 (AI – 4) a partir de 1965 (Fausto, 1999).

E a mulher, pelo estereótipo traçado nessa narrativa, é aquela que assiste às discussões políticas sem intromissão, a sua voz devia ser sufocada na presença de homens, pois como ressalta a narrativa ela “tudo suporta com um sorriso de boa vontade” (Cunha, 1970, p. 9). Em suma, a mulher deve ser submissa ao marido e representar aquilo que o agrada, mesmo que não se sinta bem, em nome de um lar doce lar, perpetuando o mito da superioridade sexual masculina. Características que fogem do agrado do homem tornam a mulher fora do padrão, ou com um estigma.

Ao ler e ver algo desse tipo vem à tona pensamentos diversos sobre a persuasão e o controle social de tais comunicações e a não preocupação com a diversidade de situações vividas pelas mulheres. Afinal, em uma sociedade não há só mulheres casadas, há as viúvas, as solteiras, as separadas do marido, as que são mães e não têm marido... Então essas por não terem um homem a seu lado não são atraentes? São estigmatizadas?

A mensagem linguística (Barthes, 1990) que acompanha a fotografia da figura 16 está no título da matéria e trata dos segredos da mulher atraente, e na mensagem da legenda que destaca que o cinema tem estabelecido estereótipos de mulheres atraentes, que tem servido de moldes para mulheres, muitas vezes de maneira acertada.

**Figura 16 - Os segredos da mulher atraente**



**Fonte:** Petrobras (1970d, p.6-7)

A mensagem denotativa (Barthes, 1990) mostra duas mulheres brancas de cabelos claros e bem penteados, maquiadas, bem vestidas, em uma delas dá para identificar adornos (brincos, colar, pulseira e relógio) com um belo sorriso estampado no rosto. Nas páginas seguintes da matéria há outras fotografias de mulheres. No entanto, foram escolhidas as da figura 16, por serem as que ocupam lugar de destaque, a abertura da matéria.

Ao olhar a figura 16, a mensagem conotativa (Barthes, 1990) extraída é de um signo que remete para atrizes do cinema da época. Essa interpretação corrobora com a mensagem linguística quando diz que do cinema são extraídos estereótipos de mulheres atraentes. Uma atriz é alguém que representa

um papel. Logo, a mulher tem um papel a representar na sociedade e em sua família, cujos atributos de sua personagem foram estabelecidos na mensagem escrita. Outro signo está na forma como a mulher se enfeita: maquiagem, adornos e roupa, o que remete para uma mulher de *status* social privilegiado, que possui recursos para se enfeitar. Um terceiro signo pode ser extraído do sorriso, essa mulher aparenta estar feliz e satisfeita.

As fotografias que fazem a abertura da matéria ocupam duas páginas da revista. Uma das fotografias ocupa uma página inteira e um pedaço da outra página. A localização da fotografia é uma forma de apresentação visual que gerencia as impressões (Cooper & Slack, 2015). Percebe-se na figura 16 a ênfase visual no estereótipo da mulher atraente, uma técnica de gerenciamento de impressões apontada por Brennan et al. (2009).

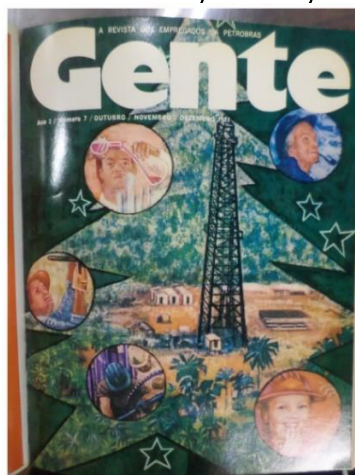
As imagens de mulheres atraentes (figura 16) reforçam a narrativa. As mulheres representadas estão sorridentes, assim como deveria ser a mulher atraente, suportando com sorriso o que lhe era imputado. O termo suportar, usado na narrativa, é muito oportuno pois denota o peso de algumas situações imputadas às mulheres. As fotos sinalizam a beleza, embora se reforce que não é ela que interessa, mas sim a característica da meiguice (Cunha, 1970). O sorriso no rosto e nos olhos pode ser uma pose, um jogo social que não muda o âmago de um ser (Barthes, 2012). Isso quer dizer que a meiguice e a felicidade estampadas na foto têm a intenção de representar características das mulheres, entretanto, essa não é a única realidade.

Uma mulher submissa é mais fácil de convencer. Se o grupo feminino atuar em conformidade com o que deseja o seu marido e se esse estiver alinhado com os valores do regime político vigente, será menos uma perturbação para os políticos. Assim como no cinema, criou-se um estereótipo de mulher desejado, o que restava era persuadir o grupo feminino de leitoras da revista Gente sobre como agir. A revista Gente foi um canal usado para gerir as impressões desejadas, ou seja, para moldar o modelo de mulher atraente segundo o regime vigente.

Um dos números da revista Gente de 1971 informou aos seus funcionários e familiares diversos assuntos, entre eles sobre o aumento de capital da Petrobras 42%; a constituição de uma nova subsidiária Petrobrás Distribuidora S.A; a eleição de um novo membro para o Conselho de Administração; sobre as compras da Petrobras no Brasil que foram maiores que as do exterior; sobre a economia de divisas para o País; troca de função de funcionários, divulgou o Balanço Geral da Fundação Petrobrás de Seguridade Social (Petros); e, entre outros assuntos, abordou sobre a possibilidade da mulher voltar aos estudos. Novamente uma matéria que trata sobre a mulher, cujo o título é: a mulher pode retornar aos estudos? A primeira análise parte da capa apresentada na figura 17.



Figura 17 - Capa da revista Gente outubro/novembro/dezembro 1971



Fonte: Petrobras (1971b, p.1)

Os elementos da mensagem linguística da capa da figura 17 coincidem com os da figura 15, alterando os dados do período: ano 2, número 7, outubro, novembro e dezembro de 1971. Não há outras mensagens linguísticas.

Os elementos da mensagem denotativa da imagem, que é uma ilustração, são: uma clareira em uma mata, uma torre de petróleo no meio dela, quatro edificações na clareira, pés de coco circulando a área desmatada onde estão os elementos anteriores, uma árvore de natal em forma de pinheiro, estrelas envolta da árvore de natal, quatro imagens de homens e uma de mulher, representando profissionais dentro de círculos.

Diferentes mensagens conotativas surgem da imagem da figura 17. A primeira diz respeito à valorização que a empresa faz do seu capital humano, uma vez que mostra funcionários, representando atividades inerentes à operacionalidade da empresa. A segunda conotação mostra a inserção da mulher em atividades da Petrobras, embora em menor número que os homens. Uma outra conotação surge do local de operacionalidade da empresa, que ocorre em uma região inóspita em meio às florestas. Embora as atividades da empresa causem impacto ambiental, a ilustração passa a conotação de que não há degradação da natureza, pois tudo em sua volta continua intacto. Os pés de coco conotam a ideia de que a representação remete ao estado da Bahia.

A presença de uma mulher na capa da revista representando uma funcionária da Petrobras (o capacete indica isso) causa a impressão de igualdade de oportunidades, já que sobre a igualdade (ver Davison, 2011a) basta que haja a profissionalização das mulheres. A imagem cria a impressão de que mulheres profissionalizadas têm espaço no mercado. Essa é uma forma de gerar impressões sobre a prestação de contas da empresa e do Governo para com a responsabilidade social corporativa e

governamental, no que tange a igualdade de oportunidades empregatícia para homens e mulheres. Uma maneira sucinta de propagação do Governo vigente.

O modo de vestir, o capacete, as profissões representadas e a estrutura que circunda as pessoas na imagem da figura 17 sinalizam que são funcionários, à semelhança da pesquisa de Preston et al. (1996). Os funcionários fazem parte da classe operária da empresa, geralmente suas representações pela empresa são do tipo não-faladas. Se o direito de voz fosse dado aos funcionários da empresa possivelmente aspectos dos bastidores seriam revelados, logo para a empresa é melhor somente mostrá-los.

A contribuição de funcionários para a empresa não é quantificada por meio das informações contábeis (Davison, 2008), pelo que outras formas de divulgações sobre eles são oportunas, pois geram boas impressões sobre a RSC (Rupley et al., 2017).

A localização da matéria na revista, última matéria e páginas, mostra o uso do gerenciamento de impressões, ou seja, quando o tema não é de muito interesse e não há o desejo de enfatizá-lo, ele ocupa o final da página (Brennan et al., 2009) ou o final da revista, ocorrendo a manipulação visual e estrutural da informação propagada.

As narrativas mostram os temas da reportagem e a matéria inicia com a seguinte abordagem: “a principal função da mulher é casar e ter filhos” (Falcão, 1971). A afirmativa mostra que o estereótipo traçado para a mulher é o da casada e mãe. Isso corrobora com a pesquisa de Tinker e Neimark (1987). Quando os filhos se tornam adultos e vão embora, a mulher sente um vazio (Falcão, 1971). Seu marido, ao contrário dela, já está estabilizado profissionalmente, então agora ela pode estudar (Falcão, 1971), pois cumpriu a sua missão. Mais uma vez o mito da superioridade do sexo masculino (Goffman, 1985) é demonstrado na narrativa.

A narrativa cita as possibilidades de cursos para a mulher estudar, entre eles finanças, política e economia, pois para as que têm *status* elevado esses cursos as permitirão interagir seja qual for o ambiente social (Falcão, 1971). Os cursos na área da beleza são para as que não necessitam de um trabalho fora. Cita também cursos da moda como bolsa de valores, investimento e assistência social, entre outros (Falcão, 1971).

A propagação das ações do Governo em iniciativas para o estudo de mulheres aparece em dois trechos da narrativa, o primeiro diz que: “FELIZMENTE várias empresas particulares e sobretudo o governo tem tido a preocupação de promover dentre outros, cursos noturnos, estágio, bolsas de estudo sem onerar a pessoa que com ela se beneficia [...]” (Falcão, 1971, p.36). Em letras maiúsculas, com ênfase (Cooper & Slack, 2015), a palavra felizmente mostra uma ação positiva do Governo ao se

preocupar com a educação das mulheres e fornecer meios para que ela ocorra. Projetar-se com ações na educação era interessante ao Governo, uma vez que houve muitos entraves com estudantes que lutavam contra a repressão instaurada pelo regime militar. Mansur participou junto com outros estudantes de entraves com o regime militar e afirmou ao Memória Petrobras que:

O sentimento era de raiva. A gente achava que ia conseguir movimentar a opinião pública e levar a algum tipo de reação, o que não aconteceu. Mas nós tínhamos mais raiva do que outra coisa, raiva do que estávamos vendo acontecer no país. (C. L. Mansur, Entrevista ao Memória Petrobras, 13 de agosto de 2008)

Esse sentimento de raiva e a movimentação que ele gerava levou muitos brasileiros(as) a tortura, a morte, ao desaparecimento e até hoje famílias não sabem do paradeiro de seus entes. Para o Governo ações que gerassem impressões diferentes das atrocidades que cometiam eram oportunas e camuflavam sua forma de agir.

O Governo é mostrado positivamente pela narrativa quando se afirma que oferece cursos sem onerar, pois, o funcionário sai no horário do serviço para fazer o curso sem ter desconto no salário. Isso gera a impressão de um comportamento socialmente responsável, porém os aspectos negativos do mesmo Governo são ocultados. Existem nesse caso três técnicas de gerenciamento de impressões: a ocultação (Leung et al., 2015), a manipulação temática (Merkel-Davies & Brennan, 2007) e o comportamento pró-social (Windscheid et al., 2016). Que tipo de apoio e cursos o Governo dava é um ponto a ser questionado, pois em uma época de repressão, provavelmente o apoio se voltava para cursos que não demandassem a formação de uma massa crítica que pudesse ir contra as ações governamentais.

Colocar no cenário (Goffman, 1985) da educação a mulher, que na visão da narradora foi constituída para formar uma família, e contar com o apoio do Governo é uma ótima fonte de propagação, pois o grupo feminino estereotipado que antes permanecia estacionado terá chances de melhorar, mesmo que seja somente para conversar em uma panelinha, conceito apontado por Goffman (1985), elitizada.

O segundo trecho da narrativa que propaga o Governo também traz um tom otimista. Aborda assim “já que o Brasil está evoluindo cada vez mais e necessitando de todos os tipos de mão-de-obra especializada, saibamos preencher, o mais rápido possível, esta necessidade” (Falcão, 1971, p. 36). A minimização da discriminação da mão de obra feminina surgiu devido a uma nova ordem ideológica social (Tinker & Neimark, 1987). Além disso, os temas explorados no trecho apresentado, ou seja, o trabalho e o desenvolvimento do Brasil, faziam parte dos objetivos da propaganda política do Governo (Fico, 1997). Há indiretamente a justificativa (Cooper & Slack, 2015) da não empregabilidade das

mulheres, devido ao não desenvolvimento anterior do País e ausência de profissionalização, uma forma de atribuir a culpa a fatores externos e passados, ocorrendo segundo Cooper e Slack (2015) o gerenciamento de impressões. Enquanto não havia necessidade mercadológica, a mulher era vista como a casada, mãe e sem emprego formal; quando surgiu a demanda devido à falta de mão de obra a mulher teria que se posicionar de forma diferente.

Na época o Brasil vivia o “milagre econômico”, então era preciso propagar esse desenvolvimento. Junto dele a possibilidade de trabalho para as mulheres, afinal um país que gera empregos sinaliza melhoria na economia. Essa propagação gera ao público-alvo da revista a impressão de melhores condições de vida, embora a história mostrasse que na época a situação sócio econômica do País fosse ruim (Teixeira, 2004).

Para enfatizar a narrativa, a matéria faz uso de uma imagem que mostra na primeira página muitas mulheres sentadas em carteiras escolares com cadernos sobre elas, o que sinaliza um ambiente de sala de aula, conforme a figura 18. Isso projeta o cenário idealizado pela narrativa, a materialização da representação desejada. As impressões geradas podem ser fonte de inspiração para que mulheres busquem alguma forma de se especializar.

Figura 18 - A mulher pode retornar aos estudos?



Fonte: Petrobras (1971b, pp.34-35)

Duas mensagens linguísticas acompanham a fotografia: a primeira fala da mulher nos dias de hoje; e a segunda, que é o título da matéria, vem em forma de questionamento: “A mulher pode retornar aos estudos?”

Quanto à denotação, a fotografia é composta de um lado por muitas mulheres em uma sala de aula, sentadas em cadeiras escolares, com livros ou cadernos sobre as carteiras, as que a foto permite visualizar estão vestidas de saia e camisa ou vestido. O outro lado da fotografia, que ocupa a outra

página, é composto por mais homens, que estão nas filas de trás, e menos mulheres, que estão em volta de mesas circulares e sentadas em cadeiras.

A primeira mensagem conotativa extraída da imagem (ver figura 18) é que existem dois cenários. Um sinaliza que há ambientes de estudo que são masculinos, onde prepondera a presença de homens. O outro sinaliza que na época havia cenários de cursos onde prevalece a presença de mulheres. Inclusive a imagem mostra duas fotos distintas, isso pode ser percebido pelos móveis e posição das pessoas. Outra mensagem conotativa é extraída da foto em que prevalece os homens, as duas mulheres da foto estão deslocadas do grupo de homens como se não pertencessem ao grupo de alunos. A imagem das mulheres sugere outra conotação: elas parecem conversar de forma desconfiada, como se estivessem apreensivas com alguma coisa. Sem a pretensão de esgotar as possibilidades conotativas, uma última mensagem pode ser extraída, a discriminação racial, pois a maioria das personagens que compõe a fotografia é de pessoas da pele mais clara. A linha divisória entre as regiões de fachada e dos bastidores (Goffman, 1985) aparece nesse caso, pois em um Brasil onde a miscigenação é tão forte o que se vê na fotografia é que estudar não era privilégio de todos.

#### *7.2.1.2 Homem*

Várias características do estereótipo masculino foram evidenciadas pela revista Gente, o que pode ser constatado na matéria “a nova beleza masculina”. Sob a ótica exposta na narrativa, ao homem cabe a conquista inicial da mulher, o que lhe requererá audácia, deve ser generoso, saber falar e ouvir, ser interessado pelos problemas do lar, entre outros atributos (Petrobras, 1970e). Agindo assim, há o que Goffman (1985) chama de revelação cuidadosa e progressiva do mito da superioridade masculina.

Uma característica do homem atraente que chama a atenção pelo sentido duplo de interpretação é a segurança. A narrativa diz assim: “a segurança é outra dessas qualidades que fazem do homem atraente uma nova espécie. A insegurança leva ao medo e a timidez, e a mulher não gosta disso. A insegurança leva à submissão” (Petrobras, 1970e, p.32).

Segurança é uma palavra que sinaliza autoconfiança, no contexto abordado no texto. Entretanto, segurança também sinaliza a propagação do regime militar, afinal um dos lemas de campanha do regime era a Segurança Nacional (Teixeira, 2004). A nova espécie de homem atraente seria aquela que transmitisse segurança para a mulher amada, e para representar esse homem ninguém melhor que um militar. Inclusive duas das três fotos (ver figura 19) usadas para representar o personagem estereotipado trazem símbolos do militarismo, que são veículos transmissores de sinais da fachada pessoal.

Figura 19 - A nova beleza masculina



Fonte: Petrobras (1970e, pp.32-33)

A afirmativa “a segurança faz do homem atraente uma nova espécie” dá a impressão que os homens que não se interessam por ela são de uma espécie não atraente. Portanto, fogem do padrão estabelecido para a atração. As mulheres que quisessem ter em sua companhia um homem atraente deveriam, além das diversas qualidades elencadas na matéria, procurar por aqueles que fossem seguros de si e adeptos da nova ordem vigente.

Em dois trechos da narrativa é enfatizada a característica da submissão. Um deles afirma que: “as opiniões de ambos são consideradas e ponderadas até a chegada de um denominador comum. Ele não é, no entanto, submisso” (Petrobras, 1970e, p.32). O texto aborda o relacionamento homem e mulher, mostra que o homem deve conversar com sua esposa e chegar a um acordo, porém nunca com submissão da parte dele. Depois reforça a ideia ao relacionar insegurança com submissão (Petrobras, 1970e).

O homem retratado nas fotos da figura 19, o militar, não deve ser submisso para com sua esposa. Entretanto, esse mesmo homem cobra algo diferente dos homens civis que tenham ideias divergentes das suas, ou seja, que ajam com submissão às ordens impostas pelo regime militar. Inclusive os que protestassem ou se opusessem contra o regime estavam sujeitos a prisões, torturas e assassinatos (Costa & Mello, 2006).

O título que acompanha as fotografias e que integra a mensagem linguística faz o seguinte chamamento: “A nova beleza masculina” (p.32). Segundo a legenda que está abaixo de uma das fotografias, “os estereótipos impostos pelo cinema americano fizeram com que os gostos femininos mudassem, embora um belo rosto masculino ainda seja marcante” (p.32). Atributos do homem ideal da América são citados por Goffman (1980) e encontrados nas narrativas e fotografias da reportagem em

questão. Usar de atores do cinema como modelo de homem é uma forma de gerenciar as impressões (Jeacle, 2008) sobre o estereótipo desejado.

Das três fotografias, duas possuem signos que pungem, ou seja, são o *punctum* (Barthes, 2012): as insígnias militares. Em uma fotografia o homem usa um chapéu com símbolo militar, em outra uma farda com as patentes e condecorações recebidas pela atuação no militarismo (ver figura 19). Insígnias de patentes militares são usadas para propagar informação social. A percepção das insígnias remeteu a memória a um momento da história do Brasil, a do regime militar em vigor à época da veiculação da revista. O que uma imagem deste tipo estaria fazendo em um relato corporativo de uma grande empresa petrolífera? Aleatoriamente, crê-se que ela não tenha sido colocada no relato, intencionalidades subjacentes devem ter sido tramadas nos bastidores.

A imagem denotada da fotografia da direita retrata um homem branco de meia idade, de chapéu, barbeado, olhando altivamente para o lado, esbelto, boca cerrada, com um chapéu de militar, camisa clara entreaberta na altura do peito e mangas dobradas, de cinto e calça; ele está em pé em um barco sob as águas, que possui remos, e atrás do homem vê-se uma mata. Já a fotografia da esquerda, porém da parte de baixo, retrata um homem branco de meia idade, vestido com um uniforme militar, com olhar altivo para o lado, cabelo bem cortado, uma mata, um local aberto com um gramado e pessoas ao lado de um veículo.

Ao mostrar a foto dos militares nessa matéria e atribuir a eles uma série de características positivas do homem atraente, a mensagem conotativa sinaliza que suas ações são boas. É como se representasse dois papéis: um em casa e um no exercício de sua profissão, a depender do público da representação. A imagem que fica do homem ideal, o militar, é de um indivíduo exemplar para sua família, mesmo que cometa atrocidades com outros seres humanos. A atribuição dessas características proporciona a construção de uma identidade positiva aos militares, corroborando com Jeacle (2008). Isso favorece a identidade da organização (Jeacle, 2008) governamental vigente.

Outra mensagem conotativa se relaciona aos homens civis. A eles cabia um estereótipo parecido, pois em casa com a mulher não deveria ser submisso. A diferença residia no fato que diante do Governo autoritário e repressivo a ordem era se subjugar, ou correr o risco de calar-se para sempre. Sorrateiramente os valores e ideais do Governo eram entronizados no público que lia as matérias publicadas na revista. Uma ação psicológica sutil usada para convencer os leitores.

O estereótipo do homem como chefe é uma forma de gerenciamento de impressões usada em um teste para ser respondido por funcionários na revista gente. Segundo as questões propostas, cujas respostas deveriam ser sim, o bom chefe seria aquele que toma iniciativas, prepara um plano de trabalho

e respeita-o, consegue com clareza e celeridade discernir os pontos relevantes de um negócio, é capaz de instruir os seus subordinados sobre o que deseja e depois examinar o cumprimento do proposto, é paciente e atencioso para ouvir sugestões de seus funcionários, verifica erros e explica a quem os cometeu o porquê do erro antes de consertá-los, ele propaga a ideia de companhia entre seus subordinado (Petrobras, 1974b). Quem possui tais característica se encaixa no estereótipo de chefe traçado.

No teste, três perguntas deveriam ser respondidas como não, pois sinalizavam características negativas para um chefe. Uma delas parece um tanto inocente se analisada literalmente, ela foi formulada assim: “você exigiria de seu pessoal uma exatidão militar?” (Petrobras, 1974b, p. 21). A resposta aqui deve ser não, para aqueles que desejam ser bons chefes. Mesmo com uma resposta negativa, a sugestão de percepção que essa pergunta denota é que os militares trabalham com exatidão. Isso sinaliza que o Governo do Brasil, que era militar, trabalhava com exatidão. Uma forma subliminar de mostrar uma visão idealizada dos que governavam o País.

Uma exatidão que historicamente pode ser questionada em tantos fatores, por exemplo, no chamado milagre econômico que na época de veiculação da revista estava em declínio, pois não passou de um surto breve de desenvolvimento econômico, já que condicionado à conjuntura internacional do momento se assemelhou a um castelo construído sem sustentação (Prado Júnior, 2008). A palavra exatidão tem significado positivo, essa é uma manipulação temática (Merkl-Davies & Brennan, 2007) usada para o gerenciamento de impressões do público da revista, para com as ações dos militares. É como se todas as estratégias adotadas pelo Governo militar fossem exatas sem erro. Nesse sentido, havia a ocultação (Cooper & Slack, 2015) das faltas de acertos do Governo, como por exemplo, os problemas econômicos, sociais e políticos sofridos pelo Brasil na época.

A mensagem linguística da figura 20 do título é em forma de pergunta: “você é ou daria um bom chefe de empresa?” (p.21). A mensagem denotativa da imagem que compõe a figura 20 mostra um homem branco de cabelos escuros, de camisa social branca, gravata vermelha com detalhes pretos, calça preta, sentado de frente a uma mesa com a caneta em uma mão e o cigarro na outra, e papéis sobre a mesa. A mesa é de cor vermelha, sobre ela há um cinzeiro, um suporte para correspondência, um vidro em cima de um papel e um suporte para outras coisas. Atrás dele, há uma máquina de escrever.



Figura 20 - Você é ou daria um bom chefe de empresa?



Fonte: Petrobras (1974b, p.21)

A impressão que o título e a imagem geram é que o cargo de chefe deve ser exercido por homem. Não há na imagem uma mulher, nem uma indicação a ela por palavras, o que corrobora com a pesquisa de Benschop e Meihuizen (2002) de que cargos de chefia são exercidos por homens. Expressões de gênero (homem) e racial (branco) são características de um chefe (Thomson & Jones, 2016) aos moldes da narrativa apresentada. O que se percebe é que um relato corporativo para empregados e seus familiares foi usado, entre outros motivos, para perpetuar um estereótipo masculino segundo os moldes da empresa e do Governo.

A mensagem conotativa extraída das roupas remete a seriedade. Já a extraída do cenário mostra um ambiente administrativo. A caneta na mão direita e os documentos sinalizam a responsabilidade que detem ao assinar documentos. A narrativa complementa a imagem, detalhando de forma evidente que o chefe deveria ser estratégico e ao mesmo tempo flexível. O ar (Barthes, 2012) que o homem da fotografia passa é de dedicação e compromisso. Seu rosto olhando para baixo mostra alguém ocupado com o serviço, sem desvio de atenção. Ao representar o homem como chefe há o simbolismo de poder e credibilidade da corporação (Benschop & Meihuizen, 2002).

### 7.2.1.3 A família

A família era outro tema utilizado nas propagandas políticas durante o regime militar. Esse tema fez parte de relatos corporativos da Petrobras. Inclusive a edição número 5 da revista Gente tem uma reportagem que trata especificamente sobre a família e os conflitos entre as gerações. A capa deste número da revista (figura 21) faz uma chamada para a temática abordada.

Figura 21 - O conflito das gerações 1



Fonte: Petrobras (1971c, p.1)

A mensagem linguística da capa se inicia com o público de destino da revista que a partir deste número é: “a revista da família Petrobrás”, em seguida há o nome da revista (Gente), a identificação do ano (1), número (5) e período: abril, maio, junho de 1971. A marca da Petrobras está presente na capa. Três chamadas de matérias abordadas na revista são manchetes na capa, entre elas “O conflito das gerações”.

A mensagem denotativa da imagem mostra uma menina, de cabelos e pele clara, olhando para o lado e para o alto, sorrindo, vestida com uma camisa de mangas compridas e vestido preto, o cabelo tem uma franja na testa e a parte de trás está dividida e amarrada para os lados direito e esquerdo, a fita do cabelo é preta, e ela segura uma boneca de pano na mão.

Várias mensagens conotativas são percebidas na imagem da figura 21. A criança representa o futuro, nesse caso as gerações futuras ou o futuro da nação. As vestimentas, a cor da pele e o cabelo conotam a ideia de criança bem cuidada e de *status* privilegiado, conseqüentemente o futuro e as gerações futuras também serão bem cuidados. O seu rosto irradia alegria e felicidade, pelos sinais emitidos pelos olhos e pela boca. A posição dos olhos conota a ideia de que a sua alegria depende da aprovação de alguém mais velho que está a seu lado; o olhar para cima mostra que ela olha para alguém maior que ela. O olhar conota também a ideia de uma criança sapeca, mas que está sob os cuidados de alguém.

A criança e a boneca são o *spectrum* (Barthes, 2012) dessa fotografia. O olhar de *spectator* (Barthes, 2012) leva a um detalhe que não é a criança. O *punctum* dessa fotografia é a boneca de pano. Essa boneca desperta memórias da infância, ela é familiar o que a torna um detalhe pungente.

A situação social do Brasil à época dessa fotografia permite afirmar que há uma máscara (Barthes, 2012) na imagem dessa criança, uma vez que ela não mostra a real face da maioria das crianças brasileiras. No período em que a fotografia foi tirada e que circulou a revista, as taxas de mortalidade e de abandono de crianças e menores eram altas no País (ver Costa & Mello, 2006; Teixeira, 2004). Cuidado e futuro são mensagens vindas da imagem de uma criança (Ramo, 2011). Então, projetava-se a imagem de um futuro saudável e próspero para as crianças e gerações futuras, e ocultava-se (ver Cooper e Slack, 2015) a realidade vivida no País. Propagações de um futuro positivo causam a unanimidade e geram aliados junto à sociedade civil (Domenach, 1976). Sabendo disso, os propagandistas do regime militar buscavam aliados junto a sociedade civil de maneira dissimulada e apolítica. Nada melhor que a imagem de crianças para fazer isso.

A essência da reportagem mostra uma narrativa sobre o choque entre as gerações. Inicialmente, o assunto abordado é sobre a forma de tratamento com os mais velhos, pelo uso de palavras, e aponta que a psicologia explica que isso é fruto de explosões nas estruturas sociais. No contexto dessa narrativa, é apresentada a seguinte afirmação: “daí as sensíveis mutações nos comportamentos e nas atitudes, a negação de certos valores existentes, a contestação aumentando e criando choques, as novas experiências alastrando-se em busca de outras ainda mais novas” (Cabral, 1971, p.6). A cena narrada representa mudanças nos comportamentos, oriundas de explosões nas estruturas sociais. Uma dessas mudanças é a negação de valores entronizados na família, o que conseqüentemente gera contestação e choques. Ao ler a afirmativa a impressão que dá é que na região de frente do palco a família é o alvo dos conflitos, mas nos bastidores as colocações aparentam se relacionar com conflitos existentes entre a sociedade e o regime vigente. Havia na época muitos choques entre os jovens e os militares; mostrar a ausência de valores familiares é atribuir a isso a culpa pelos conflitos e ocultar a verdadeira razão, ou seja, a repressão e ilegitimidade do Governo vigente. Houve, portanto, o gerenciamento de impressões por atribuição (Cooper & Slack, 2015) e ocultação (Goffman, 1985; Ogden & Clarke, 2005).

Ao mesmo tempo que se fala das contestações no seio familiar, a narrativa gera a impressão de tratar de contestações no seio da Nação. As contestações dos jovens brasileiros incomodavam de tal modo que eles eram considerados como rebeldes. Um trecho da reportagem afirma: “o rótulo influenciou decisivamente na formação da juventude rebelde, se assim a podemos caracterizar, nascendo daí o Poder Jovem, infelizmente exemplificado através de distorções marginalizadas” (Cabral, 1971, p.7). Percebe-se o reconhecimento de um poder advindo dos jovens, inclusive há o gerenciamento de impressão ao enfatizar a primeira letra dessas palavras em maiúsculo, entretanto esse poder é considerado marginalizado. Na época do regime militar, o movimento estudantil era ativista em prol de

mudanças na sociedade brasileira (Campos & Claro, 2013) e isso incomodava o Governo. Taxar os jovens que se rebelavam é atribuir indiretamente a eles a culpa das reações do Governo para freia-los. Ou seja, uma estratégia dissimulada (Goffman, 1985) usada pelo Governo vigente.

A autoridade foi um assunto abordado na narrativa, especificamente a patriarcal. No seio da família tradicional o pai é a autoridade maior. O texto mostra isso e acrescenta como a família vivia em unidade. Entretanto, as transformações na sociedade têm impactado o convívio familiar. Há uma parte que fala sobre autoridade:

Até que ponto a autoridade única pode ser prejudicial à família? Até o ponto em que os filhos comecem a definir-se eles mesmos a favor do novo ou do velho, criando um choque de idéias que poderá carrear consequências desastrosas para a família e para o ser humano, em particular. (Cabral, 1971, p.8)

A que autoridade única prejudicial à família o trecho se refere, a do pai ou do regime militar que se achava soberano? Na região da frente do palco (Goffman, 1985) se falava da autoridade do pai, mas nos bastidores (Goffman, 1985) a realidade pode ser outra, ou seja, os segredos revelados (Goffman, 1985) podem mostrar que se tratava do Governo. E a resposta à pergunta corrobora com a dupla interpretação, isto é, a autoridade só será prejudicial se os filhos da Nação optarem por aderirem a uma posição rebelde e preferirem o comportamento novo ao velho (a tradicional submissão). Se isso fizessem, o choque de ideias se instauraria e os prejuízos viriam tais como: mortes, torturas, prisões, repressão, como se verificou durante o regime militar (Costa & Mello, 2006).

Uma última parte da narrativa sobre a família merece destaque: “mas em verdade a família jamais terminará. A mais velha das instituições está, apenas, moldando-se, como as demais, às exigências e apelos do mundo atual” (Cabral, 1971, p.8). Uma matéria aparentemente apolítica, que aborda as gerações e em um dos parágrafos destaca que a família se molda às exigências do mundo atual. A interpretação desse parágrafo conduz a um questionamento: as exigências seriam do mundo ou da ideologia militar instaurada no Brasil? De forma subliminar, o Governo faz alusão a um contexto geral de família, justificando as mudanças que deveriam ocorrer com a família brasileira. O discurso, nesse caso, parece ressoar com o conceito de dissimulação apontado por Goffman (1985), ou a representação falsa, das mudanças no modelo de família desejada pelos ditadores. Então o relato da empresa era usado para a representação de um estereótipo de família que se desejava, colaborando com o gerenciamento de impressões sobre aspectos sociais dissimulados quanto ao modelo proposto.

A figura 22 mostra uma fotografia que acompanhou a narrativa sobre o conflito das gerações. A mensagem linguística apresentada é a seguinte: “e nós aonde vamos?”.

Figura 22 - O conflito das gerações 2



Fonte: Petrobras (1971c, pp. 6-7)

Denotativamente, a fotografia mostra um casal de idosos, caminhando por um parque, durante o dia, sob a luz do sol e a sombra das árvores. A mulher usa um vestido, o homem usa calça, camisa, terno, gravata e chapéu.

Conotativamente, a imagem lembra uma mulher idosa conversando com o seu marido idoso sobre algum assunto importante. Como se ele fosse alguém que traria a solução para o que ela lhe participava, pois ele a ouve com atenção. O local onde estão conota uma ideia de tranquilidade e paz. A sensação de tranquilidade e paz da fotografia provoca uma vontade de estar naquele lugar. Barthes (2012) disserta sobre essa sensação nas fotografias de paisagens. Portanto, fotos de paisagens têm o poder de tocar as pessoas e sensibilizá-las. A retórica visual e a narrativa se relacionam, mostrando que os jovens e os velhos devem viver em harmonia. Trazendo para o contexto político da época, os jovens deveriam aderir aos velhos ditames militares porque viveriam com maior tranquilidade e paz.

A foto da capa e a da reportagem (figuras 21 e 22) são antíteses, cujo tema é o novo e o velho. O contraste entre o velho e o novo provoca a sensação de continuidade, como sugere Davison (2002). Sobretudo no que tange às gerações, os jovens devem viver nos moldes da família tradicional, sem levantar questionamentos, e devem agir assim para com o Governo também, o que lhes garantirá chegar à velhice sem morrer por questionar, como aconteceu com muitos na época. Crianças e velhos representavam a sociedade carente de amparo, segundo a visão dos militares e de suas propagandas políticas, na sociedade tida, pelos que detinham o poder, como despreparada e que necessitava de educação sobre como se comportar (Fico, 1997).

Ao demonstrar preocupação com a família implicitamente existe uma indicação de preocupação com a sociedade brasileira e com o que ela valora sobre a família. Tal ação do Governo gera a impressão

de estar de alguma forma cumprindo com os anseios sociais de uma família estruturada, sem problemas advindos de conflitos internos, sendo essa uma forma de ganhar legitimidade para com o Povo. Mas nos bastidores ocorriam muitas ações severas para com a própria família, como a morte de muitos jovens.

#### *7.2.1.4 Os obedientes*

É possível encontrar na revista em análise um texto cujo título, “A obediência” (Miglióli, 1974, p.43), é sugestivo. O conteúdo desse texto não é nada sutil, pois mostra como deve se comportar uma pessoa diante de uma ordem. Inicialmente o texto explica aspectos da obediência, por exemplo, que ela é imediata e mediata (curto, médio e longo prazo), podendo ser positiva, negativa e substitutiva (Miglióli, 1974). O autor vai narrando aspectos sobre a obediência como que ensinando ao leitor maneiras de obedecer.

Há uma parte da narrativa que trata sobre o discutidor. Ela subestima a prerrogativa de questionamento, e de maneira enfática coloca a capacidade de questionamento como ruim. Discorre o texto:

O discutidor nada pode realizar, nem na escola, nem na profissão, nem na vida. Até no amor! Perguntar a propósito de tudo: se o chefe é competente ou não, se o Professor sabe ou não sabe, se tem razão ou não a tem, se deve fazer ou não, se a ordem é útil e inútil, etc., equivaleria a uma superestimação do comandado. (Miglióli, 1974, p.43)

A impressão que essa parte do texto deixa é que aqueles que tem características de um questionador não podem ter sucesso em nenhuma área da vida. Cria-se aqui um estigma (Goffman, 1980) para os que têm tais características. Ele é alguém que fica à margem, pois o seu defeito o impede de ter sucesso em suas realizações, em qualquer que seja a área. O discutidor deve adotar a comunicação de convivência, sugerida por Goffman (1985), e o papel a ser representado por ele é o de alguém que executa ordens sem questioná-las. O gerenciamento de impressões por meio da manipulação temática (Leung et al., 2015) pode ser percebido nesta narrativa quando há a atribuição de características negativas ao estereótipo do discutidor.

Há pessoas que não discutem, mas também não obedecem. Questiona-se, então, por que razão só o discutidor foi apontado. Essa característica é de pessoas que podem questionar e chocar com as ideias impostas pelo regime governamental vigente. Tais pessoas incomodam, por isso é melhor domá-las para que não haja questionamentos. Afinal, o próprio texto afirma que o discutidor por suas ações pode ser superestimado, pelo que é preferível que ele simplesmente se cale e seja uma não pessoa, ou seja, aquele que segundo Goffman (1985) está presente, mas não participa efetivamente, só obedece automaticamente. A propósito de automatismo, o texto seguinte discorre sobre a obediência:

Portanto, a OBEDIÊNCIA constitui estímulo de automatismos. É uma filosofia inteligente de viver. Assim como expressar-se com clareza e correção o idioma não representa favor algum, mas, antes de tudo um dever cívico que se impõe a todo cidadão, além de uma forma simpática, elegante e inteligente de vencer na vida. (Miglióli, 1974, p.43)

Interpretando tal colocação, ser obediente é agir de forma automática, e quem age assim vive de forma inteligente. Ser obediente é comparado com um dever cívico, além de levar o cidadão a prosperar. Esse discurso se assemelha a filosofia ditatorial. O cidadão não deve ter opiniões próprias, ele deve simplesmente obedecer. A visão de Goffman sobre o palco, especificamente sobre a representação dos atores e a receptividade da plateia, pode ser aplicada a esta narrativa. Para Goffman (1985, p. 51):

O ator cuida de dissimular ou desprezar as atividades, fatos e motivos incompatíveis com a versão idealizada de uma pessoa e suas realizações. Além disso, o ator muitas vezes incute na plateia a crença de estar relacionado com ela de um modo mais ideal do que o que ocorre na realidade.

Os atores que representavam o Governo ditatorial atuavam em uma peça denominada Obediência, e seus valores eram pregados de modo a causar na plateia (o povo) o medo, a insegurança, a submissão, entre outros sentimentos. O que restava ao povo na visão militar era obedecer. O relato corporativo serviu de pano de fundo para veicular este tipo de gerenciamento de impressões.

## 7.2.2 A propagação do Brasil como potência

Uma das campanhas de propagação do Governo Médici no ano de 1970, denominava-se Ninguém Segura o Brasil (Fico, 1997), o nome utilizado como *slogan* pelo Governo. Tal *slogan* fez parte de dois números da revista Gente veiculados no mesmo ano da campanha do Governo (Petrobras, 1970d, 1970e). Em uma veiculação o *slogan* ficou da seguinte forma “Ninguém Segura a Petrobrás” (Petrobras, 1970e, pp.22-23), como se Brasil e Petrobras fossem a mesma coisa. Frases como estas se relacionam ao otimismo, e foram se remodelando com o passar do tempo, por exemplo: “A Petrobrás é grande, vamos fazê-la maior” (Petrobras, 1971b, p.22-23, 1971d, p.27) e “Brasil a redescoberta de um gigante” (Petrobras, 1972b, p.18).

Esse Brasil grande que vivia o “milagre econômico” foi enfatizado pela Petrobras de diferentes formas. Inclusive com o uso de imagens, conforme a figura 23. A mensagem linguística que acompanha a imagem traz o nome da revista: “Gente”; a autoria da foto: “AbrilPress”; uma legenda que diz: “e o petróleo jorrou”; e, por fim, o *slogan*: “NINGUÉM SEGURA A PETROBRÁS”.

Figura 23 - Ninguém segura a Petrobras



Fonte: Petrobras (1970e, pp.22-23)

A mensagem denotativa da imagem traz uma torre de petróleo, funcionários abraçados, um deles está sorrindo, sem camisa e sujos de petróleo, com um capacete da empresa.

Conotativamente a imagem sugere a felicidade dos funcionários por encontrarem petróleo. Outra mensagem conotativa remete para quem está a ser representado pelos funcionários, ou seja, os brasileiros e a Petrobras. Portanto, a felicidade estampada nos seus rostos espelha a felicidade do Povo brasileiro. As manchas de petróleo espalhadas pelo corpo dos funcionários conotam o jorro e a abundância de petróleo.

A cena da fotografia representa conquistas da empresa e, por consequência, do Brasil. Isso gera a impressão que a empresa está cumprindo os anseios da população brasileira e do Governo sobre a independência econômica do País, o que vai ao encontro do conceito de idealização positiva, sugerido por Goffman (1985). Na época vivia-se o milagre econômico, logo impressões positivas sobre este precisavam ser propagadas. Intencionalmente, *slogans* de campanhas do Governo eram usados em relatos corporativos da Petrobras, alimentando o imaginário coletivo sobre a potência do Brasil e da Petrobras.

A ideia do Brasil como potência foi propagada em diferentes números da revista Gente. No ano de 1972, circulou um número da revista, cuja capa (ver figura 24) sugere uma mimetização do Brasil e da Petrobras como potências. A primeira mensagem linguística da capa é “a revista da família Petrobrás”; em seguida, o nome da revista: Gente; trata-se do número 8 de janeiro/fevereiro de 1972. Em destaque estão os títulos de duas matérias da revista: “Brasil a arrancada do gigante” e “Petrobrás o ano do refino”. Do lado esquerdo em baixo está escrito “2º ano de publicação, 19º ano da Lei 2.004 e 150º da independência”.



Figura 24 - Brasil a arrancada do gigante



Fonte: Petrobras (1972b)

Nesta capa percebe-se o gerenciamento de impressões através do uso das cores (Cooper & Slack, 2015) nos títulos das duas matérias. As palavras Brasil e Petrobras são enfatizadas com a mesma cor, enquanto que o restante dos dois títulos é escrito com a cor verde. A impressão gerada é a de que o Brasil irá crescer porque a Petrobras irá despontar naquele ano na área do refino. Ao dar ênfase em marcos históricos da criação da revista Gente, da lei que instituiu o monopólio do petróleo e da independência do Brasil, a cor escolhida para as letras foi a branca, como se os marcos se relacionassem com o crescimento do Brasil e da Petrobras. O uso da cor enfatiza e torna as palavras mais óbvias (Leung et al., 2015).

A mensagem denotativa da imagem da figura 24 mostra o mapa tridimensional do Brasil; do lado direito, há o desenho bidimensional de outros países que compõem a América do Sul; do lado esquerdo, há uma pintura onde prepondera a cor verde sem forma; dentro do mapa do Brasil são apresentados dois funcionários da Petrobras, uniformizados, usando roupas e capacetes com o símbolo da Petrobras, ambos de luvas puxando uma corda. O olhar dos funcionários encontra-se dirigido para cima. Ambos têm manchas de petróleo no corpo, na roupa e no capacete.

Conotativamente a mensagem da ilustração (figura 24) sugere a superioridade do Brasil em relação aos demais países da América do Sul. A projeção dos funcionários conota a ideia de união em prol de um mesmo objetivo. A corda que os funcionários puxam faz acreditar que é a Petrobras que está alavancando o Brasil para uma situação melhor. Os funcionários representam o povo brasileiro, sugerindo que todos devem se esforçar para a construção de um País melhor. A direção do olhar dos funcionários gera a impressão de que eles visam o futuro. O semblante de ambos mostra felicidade, apesar dos esforços.

A imagem da capa se repete no interior da revista (ver figura 25), porém em cores diferentes, sendo evidente a repetição por similaridade apontada por Davison (2014). A repetição visual, nesse caso, visa o gerenciamento de impressões sobre a intervenção social (Pesci et al., 2015) e econômica da

Petrobras no território brasileiro. Através da repetição enfatiza-se a ideia propagada e trabalhando-se a memorização da mensagem que está sendo transmitida (Davison, 2008), ou seja, o crescimento concomitante dos dois gigantes: o Brasil e a Petrobras. Propagandas políticas inspiradas em regimes totalitários têm como uma de suas características a repetição (Giacomini Filho et al., 2015), logo as adotadas pelo regime militar do Brasil se mostram com inspirações nesse tipo de propaganda.

**Figura 25 - Brasil a redescoberta do gigante**



**Fonte:** Petrobras (1972b, p.18)

A ideia de equipe aplicada aos funcionários dá a entender a relevância de todos trabalharem em prol do mesmo objetivo, a melhoria do Brasil. Ao puxarem a corda cria-se a imagem de unanimidade entre os funcionários. A posição mais elevada do mapa do Brasil se comparada aos demais países apresenta o País positivamente, sendo uma forma atraente de gerenciamento de impressões por meio da autorrepresentação (Yang & Liu, 2017).

A retórica visual e as narrativas se relacionam, reforçando as impressões que se desejam causar nos leitores, ou seja, a ideia de um Brasil grande. Sobre a matéria da revista de 1972, há uma parte da narrativa que assim discorre:

O mundo toma consciência da transformação do gigante. Transformação que se acelera. Desenvolvimento que se precipita. Com importância, com urgência, mas na estabilidade e na clara perspectiva de continuidade. Sim, o mundo constata que o gigante avança para as frentes de confrontação que não provocou, mas são inevitáveis. (Petrobras, 1972b, p. 18)

Um Brasil grande, cujos discursos ocultavam os problemas enfrentados pela sociedade, bem como as reais fontes de crescimento. A ocultação é uma prática de gerenciamento de impressões usada em desempenhos ruins (Ogden & Clarke, 2005). Há discursos da Petrobras que mais parecem com o discurso de um governante. Tratando ainda sobre a redescoberta do gigante, a empresa afirma:

E assim redescobre a herança e a tarefa nacional: os objetivos básicos, o progresso social, os programas de integração e investimento, as realizações principais, os projetos prioritários, as ações setoriais nas áreas da educação e desenvolvimento científico e tecnológico, de saúde e

saneamento, de agricultura e abastecimento, no fortalecimento do poder de competição da indústria nacional. (Petrobras, 1972b, p. 18)

Ou seja, objetivos básicos de um Governo, mas destacados em um relato corporativo de uma grande empresa de capital aberto, cujo maior acionista era o Governo. O recorte da narrativa soa a voz política e não a propagação de atividades da empresa. Tomando por base a abordagem da idealização, Goffman (1985) explica que no processo de socialização, os atores tendem a oferecer a quem os observa uma impressão idealizada. As narrativas contidas no relato corporativo da Petrobras denotam o gerenciamento de impressões quanto ao crescimento do País e a preocupação com o bem-estar social. Entretanto, a história mostra um país que se desenvolveu em bases frágeis, na época do milagre econômico e de veiculação da revista, e que mais tarde culminou em crise econômica e social.

### **7.3 Palcos 2 e 3 – Revista Gente e Jornal da Petrobrás**

#### **7.3.1 O amor**

O amor foi um tema frequente nas propagandas do Governo, fez parte de campanhas como: “Brasil: Ame-o ou Deixe-o” e “O Brasil merece o nosso amor” (Fico, 1997, p.171). O amor cantado, que completa o solitário, o que revive sonhos e o amor de hoje são temas recorrentes em relatos corporativos da Petrobras, como a revista Gente e o Jornal da Petrobrás. Trechos das narrativas da empresa mostram como o amor era propagado.

O amor se entrelaça a aspectos da natureza, formando um cenário de paz. A “valorização do espaço rural” (p.138) e os temas decorosos como o amor foram propagados pelo Governo militar com muita frequência (Fico, 1997). A junção desses dois temas em um só trecho da narrativa reforça a ideia do amor existente no interior do Brasil, uma visão estereotipada do comportamento que o Governo entendia como correto. Metaforicamente, a narrativa sinaliza que o amor está nos elementos naturais.

E QUANDO, enfim, quiseres saber quem sou, pergunta ao riacho que murmura, e ao pássaro que canta, à flor que desabrocha, e a estrela que cintila, ao moço que espera e ao velho que recorda. Eu sou a DINÂMICA da vida e a HARMONIA da Natureza: Chamo-me AMOR, o remédio para todos os males que atormentam o espírito. (Petrobras, 1972c, p.30)

A antítese (Davison, 2002) do velho e do novo reforça as ideias políticas da época. Em posições estáticas, os jovens devem esperar o amor e os velhos somente recordar. Assim era como o Governo via o povo, que não deveria se posicionar, aliás deveria se comportar estaticamente, sem contestações. Temas decorosos são positivos e não suscetíveis a contestação (Fico, 1997), portanto fáceis de propagar.

Com letras maiúsculas, um tipo de ênfase apontado por Cooper e Slack (2015), as palavras dinâmicas e harmonia enfatizam características do amor. O povo deve ser estático e o sentimento nobre, o amor, deve se movimentar ser dinâmico, só ele torna a natureza harmoniosa, sem conflito. De que natureza se está falando? Da natureza humana ou do meio ambiente? Pelos conflitos existentes à época entre o Governo e uma grande parcela da sociedade insatisfeita, a narrativa leva a crer que se trata da natureza humana, que deveria permanecer amorosa sem contestar e entrar em conflito com o Governo.

A narrativa se desenrola como que ensinando o comportamento que se desejava do povo. O amor é dito até como remédio para aqueles que estão com o espírito atormentado. Então quem contesta e atormenta o Governo é uma pessoa sem amor, que precisa ser medicada com esse remédio. O próprio Governo deveria tomar desse remédio, pois suas ações eram contrárias ao povo, matar, prender sem motivos, espancar, entre outros aspectos eram práticas do regime militar, a pura falta de amor. Falar sobre o amor era, à luz de Goffman (1985), uma forma de ocultar e dissimular atitudes do próprio Governo, e se mostrar à uma luz positiva.

Ao repetir o mesmo tema, a lei da orquestração está presente, entretanto, o modo se diferencia (Domenach, 1976), o amor agora se entrelaça à música. O amor é apontado como um dos elementos da música, ele é fonte de inspiração musical:

A música é universal. Encontramos inspirações musicais para quase tudo aquilo que a natureza nos deu. Conseguimos associar a música com diversos elementos. Uma rosa, uma mulher – seja ela feia ou bonita – uma criança, o amor (o maior de todos os temas). (Moura, 1974, p. 17)

Durante o regime militar músicos brasileiros foram censurados pelo regime, inclusive exilados por cantarem e comporem músicas que fossem contrárias às ideias do Governo. Propagar o amor e falar que ele está nas músicas é uma forma sutil de encobrimento (ver Goffman, 1980) da falta de amor do Governo para com os músicos que o criticavam.

Mensagens de amor fizeram parte também do Jornal da Petrobrás, esse tipo de mensagem se fazia presente em meio a outros assuntos. Este jornal, como referido no capítulo 6, tinha como público a família Petrobras. As matérias deste veículo de comunicação corporativa abordavam assuntos relacionados às atividades da empresa, entre eles: mensagem do presidente aos funcionários; investimentos da empresa em atividades de exploração e produção (Cr\$ 48,7 bilhões); atividades das subsidiárias (Petrobrás Química S.A – Petroquisa, Petrobrás Fertilizantes – Petrofértil, Petrobrás Mineração – Petromisa, Petrobrás Comércio Exterior – Interbrás, Petrobrás Distribuidora – BR, Petrobrás Internacional – Braspetro), entre outros (Petrobras, 1980b).

Uma publicação do Jornal da Petrobrás de 1980 mostra um diálogo entre duas funcionárias da empresa com foco no amor. O tema sobre o natal foi a base para que o amor fosse propagado. Um excerto da fala da funcionária é seguidamente apresentado:

Ah, eu mandaria uma mensagem de paz, uma mensagem de amor. Tomara que todos sintam a presença de Deus. No dia de natal, na hora do nascimento de Jesus, sintam e lembrem que só o amor constrói. Devemos esquecer todo ódio, toda raiva, pois não levam a nada. Lembremos todos de dar e receber amor. Que cada um procure ser feliz e fazer alguém feliz. (Jesus, 1980, p.8)

Essa matéria circulou em um ano em que o regime não era tão duro como o de Governos anteriores. O Brasil estava caminhando para a abertura política, entretanto ainda prevalecia a ditadura militar. A voz da funcionária manda uma mensagem de amor para todos, ela fala de Deus e faz alusão ao Natal, momento de amor.

Sentimentos de ódio e raiva são lembrados pela funcionária e remetem ao que muitos brasileiros sentiam pelo regime militar. O comportamento de agora era de esquecimento, pelo que se deveria esquecer o que passou e que gerou ódio e raiva, e colocar o amor no lugar desses sentimentos. Afinal, era um novo tempo, o Governo estava caminhando para um processo democrático. Nada melhor que fazer ressoar a voz de pessoas comuns falando sobre esse tema, o que se assemelha ao que aponta Goffman (1985) sobre a sociedade secreta, entretanto, entre Governo e funcionários, esses últimos representando o povo e sem que se apercebessem falavam pelo Governo. Essa é uma forma velada do Governo ganhar legitimidade. Por meio da exemplificação (ver Kacmar & Tucker, 2016) do modo como devem agir as pessoas, com amor, o Governo atrai o público, fazendo-o acreditar que suas virtudes e bom comportamento são reais (Kacmar & Tucker, 2016).

Em uma edição do Jornal da Petrobrás de 1982, o tema amor esteve novamente presente. Na mesma edição, outros temas foram abordados, tais como aspectos sobre os dividendos pagos aos acionistas referentes ao ano de 1981, cuja distribuição registrou um aumento de 138% em relação ao ano anterior. Além disso, esse dividendo foi pago antes do prazo determinado pela Lei das Sociedades Anônimas. Outros temas foram também referidos: a divulgação sobre a inauguração do Complexo Industrial da Ultrafertil em Araucária, destacando a contribuição dessa fábrica para a agricultura brasileira; na mesma matéria sobre a Ultrafertil são indicadas ações da companhia quanto ao meio ambiente, sendo reconhecido por um funcionário que para a construção de uma fábrica da empresa muitas árvores foram derrubadas, pelo que ações compensatórias foram empreendidas em prol de um Parque Ecológico; investimentos no valor de Cr\$ 450 milhões foram realizados em prol da eliminação de riscos na emissão de efluentes líquidos; são destacadas informações sobre a admissão 650

funcionários para a Ultrafértil e sobre o recrutamento para vagas remanescentes; entre outros (Petrobras, 1982c). Como se percebe, o Jornal da Petrobrás é um relato corporativo que aborda as contribuições da Petrobras de forma sistêmica.

Nos anos em que o regime militar caminhava para o processo da democratização, o amor, foi apresentado no Jornal da Petrobrás como o que faz reviver sonhos adormecidos, como a música e a poesia. Isso lembra aqueles artistas que foram silenciados, por morte ou por exílio, mas que estavam voltando.

É amor, também, o impulso que leva a criatura humana a criar, tudo de belo que preenche a solidão e traz de volta sonhos esquecidos, como a música a poesia... Sem amor o ser vivente se perde nas veredas da vida, mal conhece, mal busca, mal entende, mal interpreta. Amar, acima de tudo, é entender essas vidas como verdadeiras, um paralelo milagroso que pode durar muito, um hoje somente, ou, quem sabe, até amanhã. (Oliveira, 1982, p.11)

A retórica sobre o amor foi utilizada com roupagens diferentes, mas sempre enfatizando o estado da harmonia, da pureza de espírito, da fraternidade. “O amor é o sentimento de hoje, amanhã pode não acontecer tão nobre. Mas o amor estará sempre de volta gerando pureza de espírito, fraternidade e mais amor” (Oliveira, 1984, p.14). O amor, visto de diversas formas, cria uma atmosfera que mascara a situação vivida, durante o regime.

Goffman (1985, p.224) adverte que em “condições de vida desiguais e acentuada orientação religiosa, [...] os indivíduos levam menos a sério todo o drama cívico [...] e atravessarão as barreiras sociais com gestos simples, que dão mais reconhecimento ao homem por trás de máscara do que poderíamos julgar permissível”. O Governo usava de máscaras na propaganda política a fim de pregar temas como o amor, mas por trás das máscaras existiam homens que praticavam crimes, disseminavam o ódio e o temor. Diferentes discursos nos relatos corporativos foram responsáveis por gerenciar as impressões dessas máscaras.

#### **7.4 Palco 4 – Petrobrás (revista)**

Como já foi demonstrado as representações da Petrobras ocorriam por meio de relatos corporativos diversos, a equipe de relações públicas da empresa tinha “a responsabilidade de informar e divulgar a empresa” (Petrobras, 1974d, p.5) através de relatos corporativos como a revista Petrobrás (Petrobras, 1974d). O alvo dessa revista era “um público heterogêneo incluindo-se estrangeiros” (Petrobras, 1974d, p.5), ou seja, seu foco era o público externo, o que torna o seu alcance mais abrangente.

A revista Petrobrás foi considerada como um palco pelo seu poder de representação, inclusive a ideia da Petrobras era “mostrar suas realizações e manter o povo atualizado sobre uma realidade” (Petrobras, 1974d, p.6). A seguir são apresentadas narrativas e imagens que versam sobre a cultura e os sacrifícios do povo, temas estes que compunham a propaganda política do regime militar e fizeram parte de um dos relatos corporativos da Petrobras.

#### 7.4.1 A cultura

As propagandas políticas do regime militar tinham vários focos, um deles enfatizava uma visão cultural que enaltecia o que ela tinha de “estático, conservador e preservacionista, tal como mostravam filmes sobre museus, cidades históricas, artesanato e bandas [...]” (Fico, 1997, p.139).

Matérias distintas, cuja mensagem linguística remetia para o conhecimento do Brasil, veiculavam por relatos corporativos da Petrobras e propagavam narrativas e imagens sobre cidades e suas culturas, museus, entre outras. O primeiro número do ano de 1970 da revista Petrobrás colocou em destaque a cidade de Ouro Preto. Uma das chamadas da matéria dizia: “Ouro Preto, antiga Vila Rica. Uma fisionomia arquitetônica que data do século XVIII. Uma lembrança carinhosa no coração de muitos que ali passaram a juventude” (Petrobras, 1970f, p. 18). O passado retratado nesse trecho remonta a uma cidade antiga, cuja arquitetura sinaliza o século XVIII. Uma cidade histórica, do interior do Brasil, preservada e que representa o conservadorismo esse *status* conservado e estático era um dos focos da propaganda política do regime (Fico, 1997). A ligação da cidade com o sentimento de carinho evoca sentidos emotivos, vontade de estar naquela cidade, de lá viver.

Novamente a antítese (Davison, 2002) do velho e do novo é utilizada pela empresa, evidenciada pelo seguinte excerto: “Nas velhas ruas uma figura tradicional se mistura aos jovens. Num colorido extravagante, um bate-papo sem limite de idade. Olímpia Cota, a primeira “hippie” do Brasil e tôda lendas e histórias que os livros não contam” (Petrobras, 1970f, p.19). Há um clima de conagração entre as gerações na parte citada. Uma “visão folclórica da alma nacional” (p.139) emprestava autenticidade às propagandas políticas do regime (Fico, 1997). A valorização das cidades do interior gera a impressão dessa autenticidade (Fico, 1997).

Quatro fotografias (ver figura 26) acompanham a narrativa que aborda a cidade de Ouro Preto. Na primeira foto, a mensagem denotativa atende a um conjunto de casas antigas, dessas se destacam as construções de duas igrejas e suas torres, havendo montanhas em volta da cidade. Na segunda foto, vê-se uma pequena igreja antiga, junto a um prédio, e por trás dela está o céu azul com nuvens; há

muitas pessoas no largo da igreja e carros em volta dos muros que cercam a igreja. Na terceira fotografia, três pessoas andam por uma rua da cidade; duas são mulheres, que estão de vestido e sobem a rua a outra pessoa está descendo a rua; em um cruzamento entre ruas circulam dois veículos; vê-se ainda dois prédios antigos e algumas árvores perto de um desses prédios. Na última fotografia, a imagem de uma das igrejas se repete, algumas pessoas estão do lado de fora, olhando coisas expostas no chão do largo da igreja, todos estão vestidos de calça e blusa de mangas longas, e uma criança está apontando para algo que está exposto no chão.

Figura 26 - Cidade de Ouro Preto



Fonte: Petrobras (1970f, pp. 18-19)

Parafraçando Barthes (2012, p.49), “o que vejo por esse olho que pensa”, e faz crescer algo à foto são os casarões antigos, a arquitetura desses prédios remete a uma cidade de Minas Gerais; como Barthes (2012), “reconheço, com todo o meu corpo”(p.49) as cidades de Minas, cujas memórias remetem a viagens realizadas na adolescência.

Basta olhar para as imagens de Ouro Preto para vir a mente ideias conotativas sobre a história do Brasil, como a inconfidência mineira, o ciclo do ouro, entre outros. As cidades mineiras conotam a riqueza cultural. O modo como as pessoas se vestiam em uma das fotos (calças e blusas de mangas longas) conotam a ideia de um lugar de temperatura baixa.

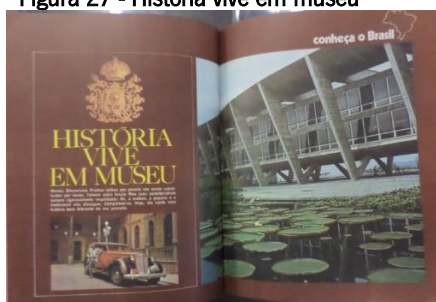
A valorização do espaço rural e de cidades do interior mostra como o País era entendido pelos propagandistas (Fico, 1997, p.138). Ouro Preto tem um cenário típico dessa valorização, ou seja, é uma cidade do interior, cercada de montanhas, com várias igrejas, gente andando na rua e reunida no largo da igreja (ver Fico, 1997). Ao retratar cidades dessa maneira valoriza-se o que é estático e preservado, nada de criativo ou dinâmico na cultura. As pessoas reunidas na porta da igreja e as que andam pela rua geram a impressão de conagração. As cenas retratam a vida de gente comum, o que imprime



um “caráter nacional” (p.139) à fotografia, estratégia típica da propaganda política do regime militar (Fico, 1997).

Uma das edições da revista Petrobrás de 1970 dedicou uma matéria sobre museus, com o título “História vive em museu” (Petrobras, 1970g, p.18). As imagens que abrem a narrativa são compostas por desenhos e fotografias (ver figura 27). Os elementos denotativos de tais imagens são: o mapa do Brasil e um brasão; um prédio antigo, um veículo antigo, um homem encostado no veículo, vestido de calça, terno e gravata; uma construção moderna, com muitas vidraças, um espelho de água na frente com vitórias régias e outra planta do lado.

Figura 27 - História vive em museu



Fonte: Petrobras (1970g, pp. 18-19)

As imagens conotam a impressão de que, no Brasil, o velho e o novo andam lado a lado. Isso gera a impressão de que o Brasil constrói sua história continuamente e de maneira sólida. Ao mostrar uma construção moderna suscita a ideia de que o Brasil estava se modernizando.

A imagem do prédio moderno é familiar e remete ao Rio de Janeiro, especificamente ao Museu de Arte Moderna situado naquela cidade, esse é o *studium* (Barthes, 2012) da fotografia. O *studium* faz o espectador acionar seus conhecimentos culturais e históricos e reconhecer nas imagens o que é familiar.

Parati é uma cidade histórica do Estado do Rio de Janeiro apontada pela revista Petrobrás como um lugar propício para passear: “Curtir as férias ou um fim de semana, num cenário do século XVIII, sob um sol de montanha e mar, onde as águas calmas convidam a um passeio de barco pela baía, pode ser o seu próximo programa” (Petrobras, 1974e, p.19). Um cenário histórico do passado brasileiro, composto por elementos naturais, trazido para o presente como um bom lugar para espairecer. Novamente, há a propagação política da valorização da cidade do interior, com seus aspectos naturais (Fico, 1997).

Na figura 28 a imagem em forma de desenho denota a região de Parati e do estado do Rio de Janeiro, em sua volta há um sol que indica os sentidos norte e sul, árvores, montanhas, serras, peixes, pássaros, o mar, embarcações, prédios e um portal histórico. O desenho é composto por muitas cores.

Figura 28 - Parati: um passado a sua espera



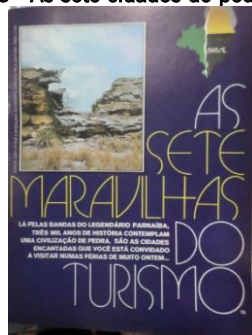
Fonte: Petrobras (1974e, p.19)

O desenho do sol conota a ideia de orientação, pois ele tem o formato de uma bússola com os sentidos norte e sul. A natureza que cerca Parati mostra que, além de uma cidade que preserva o seu patrimônio histórico, ela preserva o seu meio ambiente. A natureza representada evoca o sentimento de um Brasil rico em recursos naturais.

O sentimento de brasilidade contido em cidades históricas brasileiras é incitado por meio de narrativas e imagens. O passado é trazido ao presente de maneira recorrente, como na chamada da matéria: “Parati: um passado a sua espera” (Petrobras, 1974e, p.19). Um passado que se faz presente, à espera daqueles que desejam conhecê-lo.

Assim a revista Petrobrás mostrava o Brasil de Norte a Sul em um clima de unicidade; de forma sutil exaltava-se o Brasil segundo a percepção de cultura de um grupo, o dos militares. Em 1974, o estado do Piauí foi mostrado como rota de “conheça o Brasil”. A revista, conforme a figura 29, fazia alusão às sete maravilhas do mundo, com uma mensagem linguística “as sete maravilhas do turismo” (Petrobras, 1974f, p.19), observando-se, também, o uso da ênfase por meio da cor (Leung et al., 2015) amarela nas palavras sete maravilhas.

Figura 29 - As sete cidades de pedra



Fonte: Petrobras (1974f, p.19)

Aspectos antigos são ressaltados nas narrativas sobre as sete cidades de pedra do Piauí, como se constata no seguinte excerto: “Lá pelas bandas do legendário Parnaíba, três mil anos de história

contemplam uma civilização de pedra” (Petrobras, 1974f, p. 19). Uma história que marca três mil anos de existência é um cenário que indica a preservação. Além disso, as pedras sinalizam algo estático. Esses aspectos já foram encontrados em outros relatos da Petrobras, embora com roupagens diferentes. É uma espécie de repetição. A lei da orquestração explica que temas recorrentes devem variar nas formas de apresentação (Domenach, 1976). A propaganda política sobre aspectos culturais fez isso muito bem, por meio dos relatos corporativos da Petrobras.

Uma das páginas da narrativa sobre as sete maravilhas do turismo recorre a imagens em forma de desenho e de fotografia. O desenho denota um mapa do Brasil dividido em três partes, com as cores verde, amarelo, preto e branco. A fotografia mostra uma ruína de pedra, com uma vegetação rasteira e o céu azul com nuvens brancas.

Tomando por base o significado das cores da bandeira brasileira, duas das cores usadas no mapa são usadas na bandeira: uma, a verde, sinaliza a natureza, especificamente a região amazônica rica em recursos naturais; a outra, o amarelo, representa as riquezas da região nordeste. E o preto é a cor usada pela Petrobras para sinalizar o petróleo, logo a região cuja cor é o preto conota a ideia de abundância de petróleo. O nome Brasil não está em todo mapa, mas apenas destacado na região cuja cor é o preto, pelo que o petróleo representa a riqueza mais visada para o desenvolvimento do Brasil.

As ruínas da cidade de pedra conotam a ideia de que, mesmo com o passar do tempo e com as intempéries, parte da ruína sobrevive. Isso remete a lembrança de que mesmo com o “milagre econômico” em ruínas (Campos & Claro, 2013), o Brasil sobrevive. Exalta-se o passado para mostrar o presente, e porque não a resistência aos problemas em um futuro próximo.

A exaltação do clima de tranquilidade dos locais interioranos pode ser constatada em uma narrativa de um outro número da revista Petrobras de 1974. Desta vez, o cenário é o rio São Francisco e as cidades ribeirinhas do interior do Brasil. Além da chamada de “conheça o Brasil”, a mensagem linguística do título refere-se “[a]o velho Chico” (Petrobras, 1974d, p.19). Uma outra mensagem destaca: “Uma semana de passeio em centenária gaiola, sob o fundo musical da sanfona do sertanejo e das lendas contadas por ele na sua voz estropiada, longe das tensões dos grandes centros, é o que desfrutará o turista que navegar pelo rio da unidade nacional” (p.19).

Destaca-se nas mensagens o intuito de apresentar o Brasil e gerar no leitor o desejo de conhecê-lo, entretanto com um tom político sutil. Temas da propaganda política militar são encontrados nos trechos das narrativas, nomeadamente o velho e o recurso a qualificadores (Osma & Guillamon-Saorín, 2011) é visível, concretamente “velho”, “centenária”, “estropiada” e “grandes”. O “velho Chico” é usado para fazer alusão ao Rio São Francisco e não de uma pessoa; a “centenária gaiola” refere-se a uma velha

embarcação. Outro enfoque que ressoa a propaganda política do regime militar está no trecho “rio da unidade nacional”. A palavra “unidade” em conjunto com “nacional” enfatiza não somente o rio, mas o povo brasileiro, que deveria estar ligado em uma única intenção: o apoio ao Governo.

Existe uma relação entre a narrativa e as imagens que a compõem. A começar pelo desenho (ver figura 30), que denota um mapa do Brasil colorido de preto, um céu azul, um arco-íris, nuvens brancas, um pequeno barco sendo remado por três pessoas; o barco tem o desenho de uma âncora amarela, os remos são amarelos, e o barco está sobre uma faixa de cor verde e rosa. A fotografia retrata o rio São Francisco, havendo árvores nas margens, e em um céu dourado o sol, cujos raios se projetam nas águas do rio.

Figura 30 - O velho Chico



Fonte: Petrobras (1974d, p. 19)

Do desenho, a primeira mensagem conotativa remete para um Brasil que está passando por dificuldades, a cor preta agora sinaliza a incerteza vivida na crise do milagre econômico. O barco com as pessoas conota a ideia de que todos os brasileiros estão no mesmo barco, remando na mesma direção, a de um futuro melhor que o presente. As cores da Bandeira brasileira fazem parte do desenho e evocam a ideia de brasilidade e a união do povo em prol dessa brasilidade. As nuvens com o arco-íris mostram sinais de que houve uma chuva sobre o Brasil. Mas, reza a lenda que ao final de um arco-íris há sempre um tesouro escondido, o Brasil deve ir em unidade atrás desse tesouro.

A imagem do rio na fotografia conota a ideia de tranquilidade, pois as águas parecem correr tranquilamente. Como um símbolo da unidade nacional, a imagem do rio sugere que embora haja situações tempestuosas há sempre lugares tranquilos. Portanto, embora o Brasil atravessasse por situações árduas, tudo ocorreria de forma tranquila e agradável.

Fico (1977) afirma que as temáticas sobre museus, cidades históricas e outras denotam uma visão estática das imagens desses lugares, não havia nada de dinâmico ou criador, assim a cultura era vista na propaganda política da época. O legendário, a centenária, a antiga Vila Rica, o passado, o museu

são palavras que marcam de forma estática um tempo, uma cultura, um povo. Valorar o que é estático e ocultar o que é dinâmico se assemelha com a forma como um povo deve viver segundo o que dita um regime ditatorial. Goffman (1985) explica que no gerenciamento de impressões as representações podem ter intencionalidades, logo a ocultação poderá ser um artifício utilizado. A Petrobras usou de seu relato para valorar temas ligados ao que é estático, como cidades brasileiras históricas, ocultando o que é dinâmico.

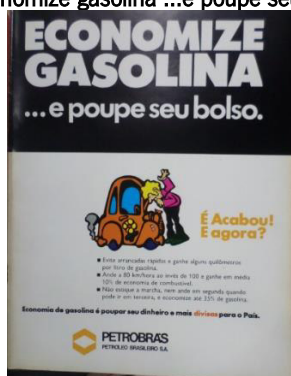
#### 7.4.2 Os sacrifícios do Povo

Outra forma de propaganda política vigente à época estava ligada à conscientização do povo quanto aos sacrifícios que deveriam ser feitos; o Governo de alguma forma imputava ao povo um modo de comportamento entendido como adequado e real (Fico, 1997). Na época do Governo Geisel, a Petrobras era criticada pela imprensa por causa do preço da gasolina, como afirma Mansur em entrevista ao Memória Petrobras.

A Petrobras estava levando bordoadas de todo o lado, dos jornais. Estava começando certa abertura política e os jornais, principalmente os mais críticos à estatização, o Jornal do Brasil e o Estado de São Paulo, questionavam muito a Petrobras pela questão do preço da gasolina, por caixa-preta. Ninguém sabia para onde ia esse dinheiro. (C. L. Mansur, Entrevista ao Memória Petrobras, 13 de agosto de 2008)

Para distrair o foco das críticas, a empresa atuava de forma dissimulada, enfatizando a economia de gastos de gasolina, ou seja, se o povo consumisse pouca gasolina iria gastar menos (figura 31). Isso de alguma forma minimizava a atenção às críticas recebidas da imprensa e direcionava o foco do problema para outra motivação.

Figura 31 - Economize gasolina ...e poupe seu bolso



Fonte: Petrobras (1974g, p. 41)

Aspectos sobre a economia de petróleo são verificados em diferentes números da revista Petrobrás; inclusive na época da crise de petróleo, o Governo veiculava propagandas que enfatizavam a economia de combustível (Fico, 1997).

No relato corporativo da Petrobras, as propagandas sobre economia de combustível faziam um chamamento educativo ao povo. Na figura 31 é visível a mensagem linguística enfática do título: “ECONOMIZE GASOLINA ... e poupe seu bolso”. Ao escrever palavras em letra maiúscula a intenção é enfatizar a mensagem que se deseja transmitir (Cooper & Slack, 2015). Outra mensagem linguística complementar à imagem dá a impressão de uma voz externa que diz “É Acabou! E agora?” (ver figura 31). Ou seja, se ficarmos sem combustível o que irá acontecer? Essa colocação mostra a atribuição de responsabilidade (Leung et al., 2015), por aspectos negativos, ao povo, o que suscita a prática de gerenciamento de impressões.

O Governo persuadia o povo a se sacrificar de modo a fazer economia dupla, evidente na seguinte afirmativa: “Economia de gasolina é poupar seu dinheiro e mais divisas para o País” (Petrobras, 1974g, p.41). A responsabilidade de economizar divisas para o País era do povo, afinal se deixasse de consumir muito combustível o Brasil importaria menos petróleo. A palavra divisas aparece em destaque das demais, por meio do uso da cor laranja na fonte. Esse tipo de gerenciamento de impressões apontado por Leung et al. (2015) causa um impacto visual em quem lê a mensagem, nesse caso especificamente reforça a ideia de responsabilidade pela diminuição de gastos que o País tem com petróleo.

O conteúdo educativo da matéria ensinava economizar combustível de três maneiras: não arrancando rapidamente o veículo; andando no máximo a 80km/h; e usando as marchas certas (Petrobras, 1974g). Todas essas medidas foram justificadas com complementos textuais sobre a economia de combustível, inclusive com apontamento em valores percentuais.

No final há a mensagem linguística da marca da Petrobras, o hexágono, o nome Petrobras e a razão social da empresa Petróleo Brasileiro S.A. A cor usada no símbolo, amarelo, é a mesma usada na mensagem linguística “É acabou! E agora?”, o que suscita a ideia de que existe uma relação entre ambos, como se a pergunta implicitamente se voltasse também para a Petrobras.

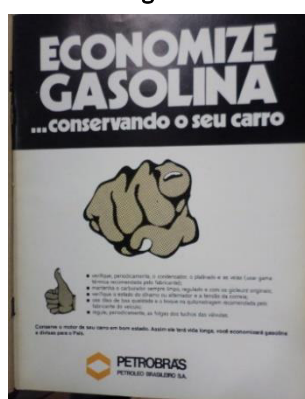
Quanto à imagem (figura 31), é visível um desenho, que denota um homem de cabelos loiros, vestido de camisa rosa, calça preta e sapato verde, olhando para o motor de um carro laranja com uma flor amarela estampada na porta, de cujo escapamento sai uma fumaça.

Da imagem, a mensagem conotativa extraída é que a falta de combustível leva o homem a ficar com o carro parado na estrada. A posição do homem conota a ideia de que ele procura o combustível e

parece não o encontrar. Isso suscita a impressão que a falta de combustível se dá pelo produto não ser encontrado nos postos de combustíveis.

Em um outro número da revista, a mensagem linguística do título foi “ECONOMIZE GASOLINA...conservando o seu carro” (Petrobras, 1974f, p.41) (ver figura 32). Observa-se a repetição (Davison, 2008) de mensagens de economia de gasolina e de divisas para o País e da marca da empresa. Ao repetir mensagens sobre a economia de combustível e de divisas potenciava-se a memorização da mensagem, como sugere Davison (2008), pelo Povo brasileiro, de modo a gerar o comportamento desejado pelo Governo. A ideia repassada nessa narrativa é que a conservação do veículo promove a economia: “consERVE o motor do seu carro em bom estado. Assim ele terá vida longa, você economizará gasolina e divisas para o País” (Petrobras, 1974f, p.41).

Figura 32 - Economize gasolina ...conservando o seu carro



Fonte: Petrobras (1974f, p.41)

A mensagem educativa dá dicas de como conservar o veículo, entre elas: a verificação periódica de peças como condensador, platinado e vela; manutenção, limpeza e regulagem do carburador; verificação de outros componentes do veículo (dínamo, alternador e correia); uso de óleo de qualidade e sua troca no período determinado pelo fabricante; e regulagem periódica de folgas de válvulas (Petrobras, 1974f).

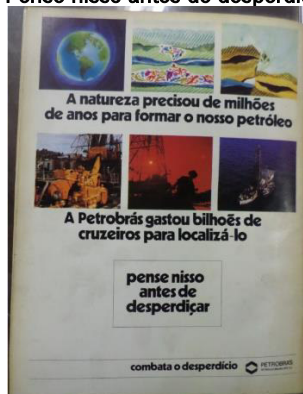
Há nessa página da revista duas mãos desenhadas (figura 32). Ambas têm o contorno preto, o fundo da imagem é de uma tonalidade bege e as unhas são brancas. A primeira mão está com o dedo indicador apontado para frente e a segunda com o polegar para cima.

A mão com o dedo indicador apontado para a frente conota a ideia de um dos símbolos dos Estados Unidos, o da personificação do Tio Sam com o dedo indicador da mão direita para frente. Isso gera a impressão que o Brasil segue os exemplos dessa grande Nação. Essa ideia se assemelhava ao que o Brasil fazia com suas comemorações de independência, que eram espelhadas dos Estados Unidos, fruto da preocupação com a imagem externa (Fico, 1997). O dedo indicador apontado para frente gera

a impressão de uma ordem dada ao Povo para economizar combustível. Ao mesmo tempo, o dedo indica que todos que lerem a matéria são apontados como responsáveis pelo cumprimento da ordem de economizar.

A propagação de ideias sobre os sacrifícios do povo quanto ao petróleo foi recorrente. Uma edição da revista Petrobrás de 1975 (ver figura 33) fez essa propagação, cujo foco era um chamamento para o não desperdício.

Figura 33 - Pense nisso antes de desperdiçar



Fonte: Petrobras (1975c, p.50)

Além da marca e nome da empresa, quatro mensagens linguísticas foram apresentadas (ver figura 33): “a natureza precisou de milhões de anos para formar o nosso petróleo”; “A Petrobrás gastou bilhões de cruzeiros para localizá-lo”; “pense nisso antes de desperdiçar”; e “combata o desperdício” (Petrobras, 1975c, p.50).

Desenhos e fotografias complementam a mensagem transmitida. Os desenhos denotam o globo terrestre com os continentes, as cores usadas são o azul para o mar e o verde para os continentes. O segundo desenho mostra um solo e o subsolo, no solo há riscas verdes, uma fenda por onde passa um material com vários desenhos pequenos de animais diversos; no subsolo há uma faixa azul, a mesma faixa que há no solo com riscas verdes, outra faixa cheia de desenhos de animais diversos (dinossauros, peixes, outros). O terceiro desenho mostra uma superfície terrestre com uma ruptura que a divide em duas partes, no meio delas há uma mancha preta, abaixo duas faixas uma azul e uma preta.

Há três fotografias: a primeira denota uma instalação da Petrobras, com edificações, máquinas sendo uma amarela e um funcionário; a segunda mostra um funcionário, o sol com um céu avermelhado, uma torre de petróleo, outras instalações da empresa; a terceira fotografia mostra um navio em alto mar, com uma torre de petróleo, o navio tem muitas instalações, um barco menor está ao lado do navio.

O desenho do globo terrestre com os continentes coloridos de verde e o mar azul conota a ideia de natureza. A posição do desenho com o continente americano virado para frente, devido ao movimento



da terra, dá ideia de que tal continente está bem posicionado frente aos demais. As cores do globo verde e azul conotam as riquezas naturais oriundas da terra e da água. Já o segundo desenho mostra um solo rico em materiais orgânicos. A formação do subsolo dependeu da decomposição de materiais e animais pré-históricos como os dinossauros, o que dá a ideia de antiguidade. O terceiro desenho conota a ideia de que ao passar muitos anos o solo anterior sofreu alterações que levaram ao surgimento de uma substância escura, que representa o petróleo.

Já as fotografias (figura 33) conotam mensagens sobre instalações da Petrobras. As estruturas mostradas nas fotografias dão a impressão de ter custado um valor alto, devido aos ativos demonstrados. Em duas das fotografias há funcionários da Petrobras, gerando a impressão do quanto eles são fundamentais para o funcionamento da empresa. As torres de petróleo simbolizam atividades da empresa e o petróleo encontrado. O navio em alto mar representa as atividades da empresa nas águas. Logo, as fotografias em conjunto conotam a ideia de que Petrobras está presente em vários locais e tem despendido recursos para custear estruturas diversas.

Uma página de um dos números da revista Petrobrás de 1977 (figura 34), além da marca e nome Petrobras, trouxe as seguintes mensagens linguísticas sobre a economia do petróleo: “Cada gota de gasolina que você economiza representa muito para este país que precisa crescer”. “Pense nisso antes de desperdiçar” (Petrobras, 1977b, p.48).

Figura 34 - Pense nisso antes de desperdiçar 2



Fonte: Petrobras (1977b, p.48)

A citação atribui ao povo a responsabilidade por economizar combustível e, por consequência, o crescimento do País. As ações que levaram a estagnação do crescimento do Brasil nesse período e em outros são ocultadas; não há explicação explícita sobre as causas que levaram ao não crescimento (Cooper & Slack, 2015). Entretanto, um leitor mais atento verá que a ênfase na economia de petróleo leva a crer que ele é um dos responsáveis pelo aumento de dívidas do País e o seu não crescimento.

Isso porque o Brasil importava muito petróleo, logo parte de seus recursos era destinada a pagamentos oriundos das dívidas externas do petróleo. O gerenciamento de impressões por meio da atribuição e ocultação, apontado por Cooper e Slack (2015), foi usado para incutir no público que todos são culpados pelo não crescimento do País.

A frase “pense nisso antes de desperdiçar” foi repetida nas propagandas de 1975 e 1977 (ver figuras 33 e 34). A ideia era fazer o leitor pensar sobre suas ações com relação ao uso de combustível. Essa é uma técnica utilizada para suggestionar ao invés de informar (Domenach, 1976). Sugestiona-se com a intenção de que o leitor atenda o que foi proposto, e sutilmente o Governo impõe suas ideias por meio de um relato corporativo da Petrobras.

Faz parte da composição da página da figura 34 uma fotografia, cuja mensagem denotativa aborda um tubo com uma gota de óleo sendo derramada; é usada a cor azul como fundo para a imagem e os textos. O fotógrafo conseguiu imobilizar nessa fotografia o percurso da gota de óleo, sendo uma das surpresas da fotografia segundo Barthes (2012).

Conotativamente, a mensagem gera a impressão de que cada gota de petróleo deve ser aproveitada sem desperdício. A gota, sendo jogada para fora de um tubo sem destino certo, conota a necessidade de pensar para onde está indo o petróleo utilizado. Uma gota fala de escassez, ou de uma crise do petróleo.

Em 1979, a mensagem linguística da capa de trás (figura 35) da revista Petrobrás dizia: “Correr demais desperdiça gasolina que é uma tristeza”; “Quem é vivo respeita os 80. Economize gasolina.” (Petrobras, 1979b, p.50). A repetição foi usada de maneira retórica (Davison, 2008) em relatos de anos diferentes, com o intuito de educar o povo a dirigir devagar para economizar gasolina.

**Figura 35 - Quem é vivo respeita os 80. Economize gasolina.**



Fonte: Petrobras (1979b, p.50)

Na mensagem denotativa da imagem é visível um veículo, cujo painel com o velocímetro está a mostra, o parabrisa está quebrado, e observa-se o céu com uma paisagem sutil na frente do veículo.

O parabrisa quebrado conota um acidente de trânsito, os acidentes se associam a alta velocidade. Andar em alta velocidade dá ideia de maior gasto de combustível. Portanto, andar devagar além de economizar combustível suscita a ideia de menor probabilidade de ocorrência de acidente.

O povo deveria se sacrificar e gastar menos combustível, pois se assim fizesse o Governo garantiria mais divisas ao País. Como se somente o sacrifício da população resolvesse a crise que o país enfrentava. Ou que ao povo cabia a responsabilidade da crise vivida. Segundo Goffman (1985, p.229), “é sempre possível manipular a impressão que o observador usa como substituto para a realidade, pois um sinal da presença de uma coisa, não sendo a coisa, pode ser empregado na ausência desta”. Portanto, uma informação pode dissimular uma impressão. O relato corporativo, ao evidenciar propagandas aparentemente apolíticas de economia de combustível, está dissimulando e manipulando as impressões sobre as reais causas da falta de combustível.

## 7.5 Palco 5 – Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo

Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo foi a primeira tentativa da Petrobras de comunicar com o público infantil sobre o tema do petróleo em uma linguagem mais acessível (Petrobras, 1963a). Esta publicação é um relato corporativo da Petrobras em forma de livreto ou gibi, composta por narrativas e imagens, que contam a história do petróleo com abordagens geral e específicas (atividades da Petrobras).

A seção a seguir, em conformidade com Genette (2010), apresenta o hipertexto, cuja transformação intramodal é oriunda do hipotexto original, editado em 1963. Consoante com Barthes (2004), a história transformada marca o nascimento do *scriptor*. Em seguida são apresentadas análises das capas das edições publicadas e as impressões sobre as narrativas escritas e visuais das respectivas publicações.

### 7.5.1 A história contada

Havia uma vez um lugar chamado Mundo Maravilhoso do Petróleo. Nele habitava uma menina que se chamava Carla, muito curiosa, como todas as crianças. Gostava de brincar na praça, onde o seu avô, um senhor de mais de 60 anos, a levava sempre que podia. Em uma manhã de 1963, Carla e o avô, de mãos dadas, foram passear na praça e por lá encontraram um menino que vendia balões. Em sua mão estavam amarradas linhas que faziam com que os balões coloridos ficassem suspensos no ar.

Carla, com admiração, olhava para os balões. Percebendo isso, seu avô a presenteou com um balão. Ele indagou se ela queria o vermelho, mas Carla respondeu que queria o branco com azul.

A atração de Carla pelo balão durou pouco. Ao ver no chão vários frutos de uma árvore frondosa entregou o balão ao seu avô e foi brincar com os frutos. O avô ficou sentado em um banco da praça lendo jornal e segurando o balão. Ele resolveu fumar um cigarro. Imediatamente o pegou e colocou na boca, riscou um fósforo e acendeu o cigarro. Uma faísca da pólvora do fósforo se despreendeu e atingiu o balão, que estourou.

Carla e o avô assustaram-se com o estouro do balão. A menina voltou-se para o avô e começou a indagá-lo sobre o acontecido. O avô, ainda a recuperar-se do susto, explicou para a netinha como o balão estourou e ressaltou que ele é feito de uma borracha fininha. Após a explicação, a menina ficou calada, como se estivesse refletindo sobre o que ouviu. Em seguida, perguntou ao avô o porquê de uma borracha tão fininha.

Pacientemente, o avô explicou para a neta que bolas, como as usadas para brincar de vôlei, são feitas de borracha grossa, já o balão é feito de borracha fina, o que o possibilita voar. E o diálogo se estendia, pois, a garotinha continuava com suas indagações.

Carla quis saber como essa borracha fininha era feita. O seu avô explicou que existe uma fábrica de borrachas, que manda a borracha em pedaços grandes para a fábrica de balões, onde é processada até tornar-se fina e onde ganha cor.

A imagem da seringueira veio à mente de Carla, que intrigada e de súbito perguntou ao avô se a borracha vinha de fábrica ou de uma árvore. O avô lhe respondeu que a borracha pode ser fabricada e vir também de uma árvore. Porém, a de fábrica é geralmente mais barata.

A garota quis logo saber como se fabrica borracha. O avô, mentalizando a imagem de uma fábrica de borracha sintética, explicou que este tipo de borracha é preparado com dois gases: o estireno e o butadieno, ambos derivados do petróleo. Intrigada, Carla diz não entender mais nada, esses nomes estranhos de gases e ainda derivados do petróleo. Logo, ela quis saber o que é um derivado de petróleo. O avô pensou em como responder e lembrou-se do leite, fazendo uma analogia: um derivado é o que vem de um produto inicial, por exemplo, do leite faz-se o queijo e a manteiga; já o petróleo é um líquido negro, que é extraído do fundo do solo, através de equipamentos, como a broca, que perfuram grandes profundidades.

Indignada, Carla pergunta ao avô por que razão é necessário tão grande trabalho para fazer borracha para balão, se não seria melhor a borracha da árvore. O avô então explica para a menina que não é só para borracha de balão que o petróleo serve, mas para vários produtos. Ele é tão precioso que

recebeu o nome de ouro negro. E continua dizendo que os carros, ônibus e caminhões que se movimentam pelas ruas graças a gasolina ou ao óleo diesel. Além disso, os motores precisam de óleo de lubrificação para funcionarem. E que o fósforo, que estourou o balão, tem uma cera na cabeça chamada parafina, que é um derivado do petróleo.

A menina interrompe o avô e exclama que não imaginava que tantas coisas viessem do petróleo. O avô continuou com a explicação e disse que muitos outros produtos, além dos listados, se originam do petróleo. O querosene, usado durante muito tempo como fonte de iluminação, e ainda hoje usado em regiões onde não há iluminação; o asfalto que cobre as ruas de cidades; o líquido do isqueiro; o gás do fogão e do aquecedor do chuveiro. Um outro derivado é o nitrocálcio, usado pelo seu tio Valdir para tornar a terra mais fértil e fazer a plantação crescer forte e mais bonita, semelhante ao cálcio que sua irmãzinha toma para ficar mais saudável.

Carla lembra-se de ter visto no cinema que antigamente só existia charrete, não havia carro. Então lhe veio à mente uma dúvida, questionando o seu avô sobre a existência de petróleo antigamente e de quando havia sido descoberto.

A empolgação e curiosidade da menina era nítida e em cada momento surgiam novas perguntas sobre o petróleo. Carinhosamente o avô respondia à menina. Dessa vez lembrou-se de uma história bíblica, a da arca de Noé. Disse à Carla que na época de Noé era usado o betume, uma espécie de petróleo encontrado mais na superfície da terra, para tampar os buracos da arca.

A garotinha quis logo saber do que o petróleo era feito. O avô respondeu-lhe que era feito de restos de animais mortos e árvores velhas, que se juntavam no fundo do mar e de lagos durante longos anos. Quando os mares e lagos desapareceram, a terra foi caindo em seu lugar e formou morros. O petróleo é muito antigo, existindo antes mesmo da humanidade. Porém, faz pouco tempo que ele começou a ser explorado para ganhar dinheiro.

Carla interrogou o avô sobre como isso havia ocorrido. O avô esclareceu que existiu um homem chamado Edwin Drake, que morava em um lugar que não tinha água, lugar esse que ficava nos Estados Unidos da América do Norte. Em busca de água, ele resolveu cavar um poço, e para sua surpresa ao cavar 21 metros encontrou um líquido preto grosso, e não encontrou água.

Carla o interrompeu e exclamou “encontrou petróleo!”. O avô confirmou e complementou a história, dizendo que daquele dia em diante várias pessoas queriam furar poços para encontrar petróleo. Naquela época, o petróleo era usado somente para iluminar as casas, no lugar do óleo de baleia. Depois, passou a ser vendido como remédio, pois alguém o bebeu e ficou bom de uma dor. Muito admirada,

Carla o interrogou se de fato o petróleo servia para remédio. O avô disse não ter certeza disso, mas que foi usado.

Mais uma vez Carla questionou o avô sobre se não se usava petróleo no Brasil, já que a história contada pelo avô tido acontecido noutra país. O avô disse-lhe que se usava, mas era importado. A curiosidade de Carla levou a que o avô lhe explicasse o que era importar, esclarecendo que era comprar algo em outros países. E acrescentou: no Brasil, a história do petróleo é recente, por isso até há pouco tempo o petróleo existente no País vinha do exterior. A busca pelo petróleo no Brasil iniciou-se há 60 anos, e os que faziam essa busca eram tidos como malucos. Muitos furos foram feitos. Encontraram o produto em parte desses furos, porém a quantidade não era suficiente para comercializá-lo e ganhar dinheiro. Foi só em 1939 que uma quantidade de petróleo maior foi encontrada na Bahia em Lobato. Dessa época em diante mais poços foram perfurados e mais petróleo foi encontrado.

Carla, desta vez, quis saber quem era o dono do petróleo. O avô respondeu-lhe que, em alguns países, ele pertencia a homens muito ricos. No Brasil era diferente. O petróleo pertencia à Nação, isto é, ao povo brasileiro. Quem podia procurar, tirar e refinar petróleo no Brasil era a Petrobras, uma empresa pertencente ao Governo brasileiro. A maior riqueza do Brasil era o petróleo, por isso ele devia ser usado em prol da Nação brasileira.

A menina questionou se os balões eram fabricados por essa empresa, a Petrobras. Carinhosamente o avô disse-lhe que não. E explicou que a Petrobras fabricava a borracha sintética. Os balões eram feitos pela fábrica de brinquedos, depois de comprar a borracha da Petrobras. Outros produtos também eram fabricados com a borracha. O avô chamou a atenção de Carla para uma parte dessa história e disse-lhe que ela não se devia esquecer que a primeira fábrica de borracha sintética foi criada pela Petrobras. Quando não existia essa fábrica, toda a borracha adquirida no País era comprada de outros países. Isso gerava para a Nação brasileira um prejuízo grande. O avô acrescentou que, além dessa fábrica, a Petrobras era dona de três refinarias, que recebiam o petróleo bruto que, após transformado, gera outros produtos como: gasolina, querosene e outros que o avô já tinha enumerado.

A menina reclamou para o avô que estava com muita fome. O avô reconheceu que já passava de meio dia e que a mãe de Carla iria brigar, porque ainda não tinham ido para casa almoçar e tinham demorado muito. Carla empolgada disse ao avô que a mamãe não iria brigar, pois iria falar com ela que o avô lhe tinha contado uma história muito bela, que ela não devia conhecer. O avô corrigiu a netinha, dizendo-lhe que a mãe dela conhecia a história que lhe tinha sido contada.

De mãos dadas, o avô e a netinha dirigiram-se para o ponto de ônibus. Na cabeça de Carla uma série de assuntos sobre petróleo se misturavam. Mesmo com tantos pensamentos, ela, ao ver o menino dos balões, se voltou ao avô e pediu um novo balão com riscas azuis.

#### 7.5.2 As capas

As análises apresentadas nesta parte do texto têm início com o título do livreto: *Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo*. Ao indicar o título ao público-alvo, o infanto-juvenil, apresenta-se um cenário imaginário que pode gerar em quem ouve a história a impressão de um mundo onde tudo é maravilhoso, em que não há problemas, e que quem faz parte deste mundo compartilha dessa maravilha. Há nessa perspectiva a intenção de manipular a percepção das gerações mais novas do Brasil sobre o mundo do petróleo. A Petrobras era iniciante nesse mundo e enfrentava dificuldades para suprir as necessidades do povo brasileiro, o que leva a inferir que não era tudo tão maravilhoso como indicado no título. Mas tal manipulação explica a intenção do Governo em projetar uma impressão idealizada segundo os anseios do povo brasileiro. Afinal, a Petrobras é um símbolo do desenvolvimento nacional do Brasil (Fonseca, 2011) e representa os anseios do povo.

Na expressão “mundo maravilhoso” há um reforço por meio de um qualificador (Osma & Guillamon-Saorín, 2011). O termo “maravilhoso” qualifica o mundo, que denota algo positivo ou ótimo. Os sinais emitidos sobre o “eu do mundo do petróleo” representado no título mostra uma dramatização, cuja intenção é tornar a representação significativa para quem interage com ela. A primeira impressão está em local de destaque, ou seja, no título. Ao lê-lo, imediatamente tem-se a impressão de um mundo idealizado.

Além do título, as imagens das capas dos livretos (ver figura 36) trazem desenhos que chamam a atenção de quem os vê, pela criatividade e simbolismo implícito. O primeiro número mostra uma garota com um balão seguro na mão, em um cenário caracterizado por árvores, edificações e sombras refletidas no chão. Carla, sorrindo, está vestida de saia azul e blusa branca, seus cabelos são loiros e a pele é clara.

Figura 36 - Capas de Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo



Fonte: Petrobras (1963a, 1966a, 1967b, 1968a)

A saia de Carla e sua sombra têm formatos que conotam (Barthes, 1990) duas cúpulas uma côncava e uma convexa, imagem que remete para a parte do conjunto arquitetônico de Oscar Niemeyer da praça dos Três Poderes da cidade de Brasília. A imagem da saia com sua sombra refletida no chão (ver figura 36) lembra as cúpulas do Congresso Nacional refletidas no espelho d'água (Imagem 1). A imagem das pernas de Carla e sua sombra complementam a ideia, pois se assemelham aos dois prédios verticais administrativos do Congresso Nacional.

Imagem 1 - Congresso Nacional em Brasília



Fonte: Carvalho (2014)

A praça dos Três Poderes foi idealizada como um símbolo do esforço coletivo, voltado para a constituição de parte da história brasileira, cujo marco desejado era a justiça social (Lauande Júnior, 2008). Não é para menos que as construções da praça dos Três Poderes estejam sobre um “palco”, que se direciona para o horizonte (Lauande Júnior, 2008), o que conota a busca de uma visão ampla com base na justiça social.

As cores que preponderam na primeira capa são o verde, amarelo, azul e branco, que coincidem com as cores da Bandeira Nacional, sugerindo o nacionalismo existente. Seria Carla somente uma personagem criada inocentemente? Ou criada intencionalmente com um simbolismo implícito? A impressão gerada é que Carla é uma protagonista que possui duplo papel. Primeiro, representar o poder



constituído em Brasília, capital do País, que era mesmo uma menina, pois foi inaugurada em 1960. À época de criação de Carla, Brasília tinha somente três anos. Segundo, representa uma geração futura, que precisa se interessar pelos assuntos do petróleo, pois ele pertence ao povo Brasileiro, ou seja, essa é uma chamada ao patriotismo. Isso se ratifica com o uso de cores que remetem à Nação e com o termo em exagero usado no título, “maravilhoso”, que exalta esse mundo do petróleo. Outra conotação surge do sorriso de Carla, ele dá ideia de otimismo, de felicidade, de que tudo ocorre da melhor forma. Afinal, no mundo maravilhoso do petróleo tudo parece ir bem.

A edição de Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo lançada em 1966 mostra na capa três mensagens linguísticas: “Carla no mundo maravilhoso do petróleo”, “Petróleo Brasileiro S.A – Petrobras” e “coleção ouro negro”, ou seja, o título, o nome da empresa e a coleção a que pertence o livreto, respectivamente.

A imagem que compõe a capa mostra um desenho de Carla em partes separadas. Denotativamente, é visível o rosto e metade do corpo da garota divididos ao meio. Da cintura para baixo o corpo aparece inteiro, uma das mãos da garota segura um balão; o desenho é da cor vermelha.

Naquela época as ações do Governo vigente buscavam diminuir a atuação do Congresso e reforçar o Poder Executivo (Fausto, 1999). O desenho de Carla, que antes representava a cúpula do edifício do Congresso Nacional, agora mostra parte dessa cúpula cortada. Os Atos Institucionais que vigoravam no período do regime militar impunham restrições na ação do Congresso. Tal leva a interpretação que os cortes feitos em Carla simbolizam os cortes feitos em Brasília, ou na atuação política que existia no Brasil. O rosto da garota, embora dividido ao meio, mostra a metade de um sorriso. Isso conota a ideia que só uma parte dos representantes políticos da Nação estava satisfeita, a do lado dos militares.

No livreto de 1967 a mensagem linguística se repete. A mensagem denotativa da imagem apresenta o rosto de uma menina dividido, sendo um lado preto e o outro de um tom mais claro, os cabelos são de duas cores, somente a gola direita de sua roupa aparece, e uma das mãos está à vista.

Da imagem a conotação que surge é a de uma política que deixou de ser multipartidária, por imposição do Governo vigente, e passou a ser bipartidária. As forças políticas em Brasília e no restante do País se subdividiam em duas: a Aliança Renovada Nacional (Arena), constituída pelos aliados do Governo, e o Movimento Democrático Brasileiro (MDB), constituído pela oposição (Fausto, 1999). O lado negro do rosto de Carla seria a oposição e o lado claro o Regime Militar? Uma alusão entre o bem e o mal, os que estavam do lado do Governo operavam a favor do bem, enquanto os opositores a favor do

mal. O uso de cores escuras está associado a ocultação de sujeira. As cores podem ser escolhidas intencionalmente para mostrar ou ocultar alguma situação ou informação durante uma representação.

Desde o princípio os propagandistas do Governo militar buscaram criar estratégias de propaganda que priorizassem aspectos não políticos (Fico, 1997). Portanto, uma menina com a face partida a uma primeira leitura poderia ser percebida somente como uma menina; esse seria o sentido denotativo da imagem. Mas um olhar por trás da máscara dessa menina, e tomando como base o contexto da época, leva a uma interpretação de sentido mais conotativo, ou seja, a representação dos dois partidos políticos, a divisão entre o bem e o mal, ou o certo e o errado. Propagar o bem em detrimento do mal era uma estratégia do regime militar, pois ocultava várias das atrocidades causadas por seus atos repressivos.

A capa de 1968 tem uma mensagem linguística, o título. A imagem da capa denota Carla de frente para uma torre de petróleo, olhando para o horizonte. A menina tem uma estatura maior do que a torre. De cabelos loiros e a pele clara, ela veste saia azul e blusa cinza, calça sapatos pretos e meias azuis. Carla está sorrindo e segura dois balões na mão direita. Um dos balões é riscado de amarelo e azul.

A diferença de tamanho entre Carla e a torre suscita a impressão de crescimento político, econômico e financeiro advindos das ações emanadas do regime militar. Pois, nas décadas de 1960 e 1970, a ideia do Governo era propagar um Brasil grande, o que levou os órgãos do Governo a investirem muito em comunicação, publicidade e relações públicas (Baldissera & Sólito, 2005). O ano de 1968 coincide com o período do “milagre econômico”. A intenção era gerenciar as impressões de modo a propagar o crescimento e o “milagre”.

O que o Governo estava propagando ao mostrar Carla em um tamanho maior que a torre eram conquistas muito maiores que a do petróleo. Esse suposto “milagre” teve como base o desenvolvimento econômico, condicionado pela conjuntura internacional da época, porém o final dessa história mostrou um castelo construído em bases frágeis, o que resultou em uma catástrofe (Prado Júnior, 2008). O povo carecia de confiar no Governo, o que possibilita a falsa representação do Governo. Ao camuflar a realidade, o Governo propagava boas notícias dos seus feitos, de modo a ganhar a confiança do povo e se legitimar. O sorriso de Carla ratifica a ideia de otimismo propagada pelo Governo.

O olhar altivo de Carla para o horizonte gera a impressão de um futuro grandioso que estaria por vir, cheio de vitórias que iriam além da conquista da independência do petróleo. Essa orientação ascendente, que visa a riqueza material, direciona para a idealização positiva. Côncios de que o

desenvolvimento da Nação era idealizado pela sociedade, os Governos da época exploram sutilmente temas relacionados a ele.

As capas dos livretos *Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo* mostram mensagens aparentemente inocentes. Porém, em uma análise mais atenta é possível perceber sinais carregados de ideologia do Governo dominante à época. Isso mostra as ações do Governo voltadas para o gerenciamento de impressões, por meio de propagandas políticas sutis e persuasivas.

Os desenhos, se relacionados ao contexto político, econômico e social, mostram a propagação de ideias do Governo, que em uma leitura inicial da região de fachada não passariam de simples desenhos. Mas na região dos bastidores eram tecidas ideias que deveriam ser propagadas ao povo brasileiro e essas podem ser encontradas em relatos corporativos destinados ao público infanto-juvenil de uma grande empresa, a Petrobras.

Ao divulgar na década de 1960 informações sobre a atividade petrolífera para um público-alvo infanto-juvenil (Petrobras, 2013) a empresa certamente tinha, ou foi usada, com intenções subjacentes. Na época, as práticas existentes apontavam práticas de relatórios financeiros elaborados para atender a públicos-alvos específicos: acionistas, investidores e credores (Hendriksen & Breda, 1999). Mas a empresa se mostrou preocupada com públicos inusitados, como o infanto-juvenil. Isso suscita a ideia de que intenções subjacentes existiam e o gerenciamento de impressões desse público foi usado para alcançar os objetivos mais obscuros do Governo.

Para atender a um público assim era necessário usar uma linguagem escrita e visual que despertasse interesse, e a Petrobras se mostrou atenta a isso. Já no início, as capas fazem um chamamento no título e nos desenhos. Os sinais emitidos levam o leitor a interpretações positivas sobre a empresa e o mundo em que ela está instaurada. Isso gera uma expectativa na imaginação do leitor quanto ao que está por vir no decorrer da história que será contada. Corroborando com Lima e Souza (2017), o que se vê em *Carla no mundo maravilhoso do petróleo* é que a carga dramática dos desenhos que compõem a história é alta, os desenhos usados na capa e no interior dos livretos têm alto potencial narrativo para contar uma história (Lima & Souza, 2017). Quem fez os desenhos contou a história segundo o seu olhar, podendo ou não respeitar a realidade (Lima & Souza, 2017). Isso corrobora com a afirmação de Barthes (2012) que o desenho por si só já é conotativo.

### 7.5.3 Impressões sobre as narrativas escritas e visuais

A história se desenrola sob a encenação de três atores: Carla, o avô e o menino que vendia balões. Carla e o avô como atores são os protagonistas da representação, pois dominam o drama narrado

e são o centro das atenções. Já o menino que vendia balões desempenha um papel cerimonial, ou seja, não dominante. Carla, em determinados momentos da história, desempenha o papel de público, na medida em que escuta as narrativas do avô como uma espectadora, uma representante do público ausente, ou seja, o público infanto-juvenil que ouviria ou leria a história de Carla no mundo maravilhoso do petróleo.

A fachada pessoal dos personagens pode ser percebida nas gerações representadas na história. O avô, o tio Valdir, a mãe e Carla, marcam três gerações que vivem uma história de otimismo ligada ao petróleo no Brasil. A figura 37 denota Carla e seu avô, a garota segura um balão na mão esquerda, ela está de mão dada com seu avô. No cabelo de Carla há um laço vermelho que combina com a mesma cor do laço que tem na cintura, vestindo a mesma saia azul e blusa branca. O avô tem os cabelos brancos, usa chapéu, veste terno e calça marrom, e ambos estão de costas.

Figura 37 - As gerações



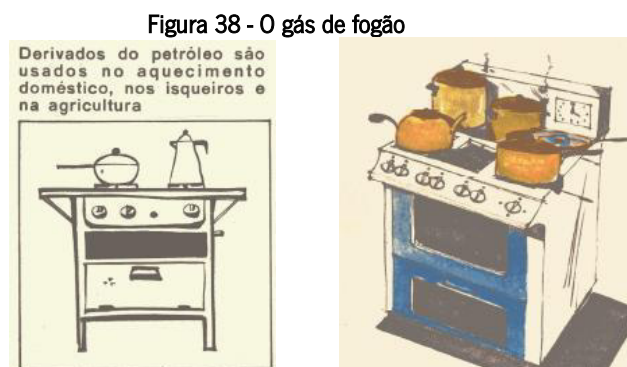
Fonte: Petrobras (1963a)

Ao sinalizar gerações distintas em uma história, fala-se sobre o ontem, o hoje e o amanhã, vislumbrando o sonho idealizado pelo povo brasileiro, e propagado pelo Governo. As gerações de mãos dadas conotam a ideia de que ambos estão juntos na mesma história brasileira do petróleo.

O tema das gerações e a ênfase visual no novo e velho mostram de maneira recorrente o uso da antítese, corroborando com Davison (2002). Essa temática fortalece a ideia de continuidade e segurança (ver Davison, 2008) da empresa, pois ela esteve presente em gerações distintas. As personagens foram revestidas com máscaras, cujo empenho está a favor da árdua tarefa de mostrar que tudo ocorre bem. Porém, por trás das máscaras há uma realidade dura, de um País não tão maravilhoso quanto é representado. Um Brasil com uma dívida externa alta e que continuava a importar petróleo por não o produzir em quantidade suficiente.

As narrativas permitem a visão sobre ativos da empresa, não como nos registros que originam balanços e contas, mas em formas narrativas e complementadas por imagens que tratam sobre eles. A matéria prima principal, o petróleo, é um dos destaques nas narrativas. Ele é apresentado na região de fachada, de modo a gerar um encantamento sobre o lugar que o produz, a Petrobras. Fica evidente que da produção do petróleo outros produtos são originados: borracha, gasolina, óleo diesel, óleo lubrificante, parafina, querosene, asfalto, gás de fogão, gás do isqueiro, aquecedor do chuveiro, fertilizante (nitrocálcio). Há, portanto, a evidenciação de ativos ligados ao subgrupo estoques da Petrobras, ou de suas subsidiárias.

A mensagem linguística de um dos desenhos da figura 38 apresenta que “derivados de petróleo são usados no aquecimento doméstico, nos isqueiros e na agricultura” (Petrobras, 1966a, p.6). Aspectos positivos sobre o uso do petróleo são evidenciados por meio da mensagem linguística. A manipulação temática (Merkl-Davies & Brennan, 2007) é usada para gerenciar impressões sobre a contribuição positiva da empresa com produtos necessários para a sociedade, como o gás de cozinha. Enquanto isso, os desempenhos negativos, como onde encontrar petróleo e seus derivados em quantidade suficiente para suprir o Brasil, são ocultados, tal como apontado em diferentes pesquisas (ver Leung et al., 2015; Merkl-Davies et al., 2011).



**Fonte:** Petrobras (1966a, p.6, 1967b, p.8)

Denotativamente, a imagem da figura 38 propaga a mensagem de dois fogões: um deles, um modelo mais tradicional, de três chamas e um forno; o outro é um fogão de seis chamas e o forno. No primeiro fogão há duas panelas em cima, no segundo cinco. Um dos desenhos é em preto e branco; o outro usa as cores: branca, azul e preto, e as panelas são amarelas.

As imagens dos fogões mostram modelos distintos. A comparação entre eles conota a ideia de modernidade, pois o modelo mostrado no ano de 1967 é mais moderno que o do ano anterior. Isso sinaliza que o país está se desenvolvendo na indústria de eletrodomésticos, uma visão idealizada da Nação desenvolvida. Uma propagação sutil da visão de desenvolvimento do País. As cores utilizadas no

fogão moderno remetem para as cores da Bandeira brasileira, faltando o verde, dando ideia de brasilidade. As quatro painéis em cima do fogão moderno conotam a ideia de que os fertilizantes produzidos pela Petrobras e que vão para a agricultura permitem a produção de uma variedade de alimentos, facilitando o acesso do povo a produtos oriundos da agricultura.

Os produtos derivados do petróleo apresentados na narrativa e nas imagens suscitam a impressão de criação de valor para outras empresas que os adquirem da Petrobras: fábricas de brinquedos, empresas de aviação, fazendas produtoras de alimentos, entre outras. Isso conota uma idealização positiva dos feitos da empresa, que contribui para a prosperidade da nação. Portanto, a história contada mostra diferentes processos de criação de valor da empresa, sendo a Petrobras mostrada de forma implícita como essencial em cadeias de valores de diferentes empresas. Nesse contexto, observa-se a aplicação do gerenciamento de impressões por meio da visão sistêmica, corroborando com Talbot e Boiral (2015). A ênfase no valor do produto é tão grande que a narrativa faz uso de um qualificador (Osma e Guillamon-Saorín, 2011) e de uma metáfora – o “ouro negro”; a palavra ouro conota riqueza, o petróleo (de cor negra) é a imagem da riqueza para o País.

A retórica visual mais uma vez complementa a narrativa. Um exemplo disso são as figuras de meios de transportes que fizeram parte de todos os números de Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo (ver figura 39). Elas enfatizam visualmente (Merkel-Davies & Brennann, 2007) como o petróleo é vital para o funcionamento de veículos, trens e aviões. A repetição de tais imagens legitima as atividades da Petrobras, além de deslumbrar o público e gerar a impressão de segurança e continuidade, corroborando com Davison (2008).



Fonte: Petrobras (1966a, p.7, 1967b, p.12)

A mensagem linguística das duas imagens (figura 39) é a mesma: “automóveis, trens, aviões andam graças ao petróleo” (Petrobras, 1966a, p.7, 1967b, p.12). A mensagem denotativa complementa

o texto, pois apresenta três meios de transporte: trem, veículo e avião. Nos primeiros números do livreto, as imagens eram mostradas em preto e branco, nos demais os desenhos receberam cores. Houve repetição por similaridade, como preconiza Davison (2014).

Os meios de transportes conotam o desenvolvimento, logo o petróleo colabora para o desenvolvimento do Brasil. A importância do petróleo suscita a ideia da importância da Petrobras para a Nação brasileira. Meios de transporte conotam a ideia de escoamento e logística, aspectos relevantes para a produção de um País em desenvolvimento. O gerenciamento de impressões por meio de aspectos visuais e narrativos nos desenhos de meios de transportes reduz a contradição entre a identidade e a imagem da Petrobras, moldando a identidade almejada como propõe Tata e Prasad (2015). Afinal, essa era uma época em que a empresa recebia muitas críticas pelo fato de não suprir a demanda de petróleo nacional.

Na história de Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo a retórica visual a narrativa se relacionam. Desenhos são inseridos ao longo do texto e funcionam como sinais que enfatizam os fatos que se pretendem confirmar. Aspectos sobre a produção de borracha foram mostrados também na história narrada e em forma de desenho (ver figura 40). Os desenhos mostram comparativamente o cenário de produção de borracha. A mensagem linguística do primeiro desenho é “seringueira = a árvore da borracha” (p.4), e a do segundo desenho “fábrica de borracha sintética” (p.4).

**Figura 40 - Comparação da produção de borracha**



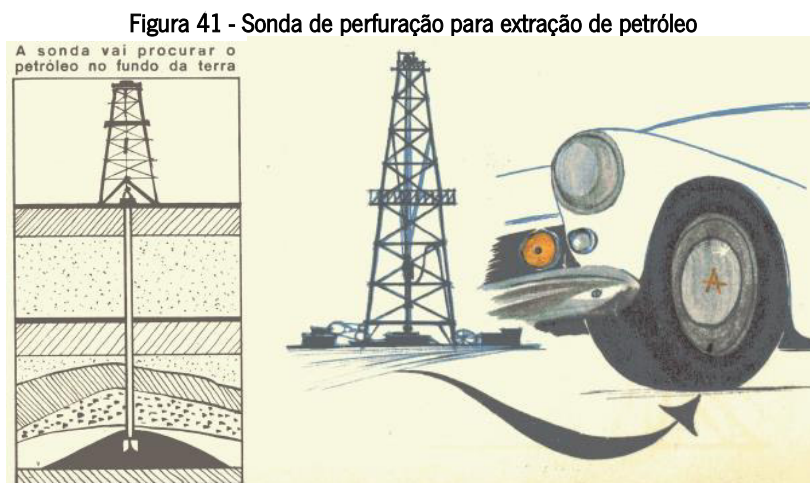
Fonte: Petrobras (1966a, p.4)

O primeiro desenho da figura 40 denota três árvores com fissuras em seus troncos, abaixo das fissuras há vasilhas para coletar o látex. Já o segundo desenho mostra as instalações de uma fábrica de borracha sintética.

Uma das mensagens conotativas da imagem faz lembrar que a borracha produzida no Brasil era oriunda da seringueira, mas com a construção da fábrica de borracha sintética ela passou a ser produzida de derivados do petróleo. O primeiro desenho remete ao ciclo da borracha, período

historicamente relevante para o Brasil. Já o desenho da fábrica possui uma estrutura grande que conota o desenvolvimento. Propagar o desenvolvimento foi um dos propósitos políticos do regime militar. Os desenhos ratificam as narrativas, enfatizando o que o Governo desejava.

Na figura 41, a mensagem linguística do primeiro desenho é “a sonda vai procurar o petróleo no fundo da terra” (Petrobras, 1966a, p.6). O segundo desenho não tem texto que o acompanhe.



**Fonte:** Petrobras (1966a, p.6, 1967b, p.7)

O primeiro desenho mostra uma torre de exploração de petróleo, com uma broca inserida no subsolo, que apresenta camadas diferentes, estando a broca encostada em uma camada escura. No ano de 1967, a mesma torre é mostrada de duas maneiras, uma muito semelhante à primeira sonda em preto e branco, e outra ao lado de parte de um veículo, com uma seta indicando para o seu pneu.

Ao narrar sobre as brocas necessárias para extração do petróleo está sendo evidenciado um tipo de ativo da empresa. As imagens (ver figura 41) de torres com brocas complementam a ideia narrada e foram usadas em todos os números de Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo. A empresa parecia compreender o poder cognitivo e de persuasão das imagens na comunicação de uma mensagem. A forma de apresentação de tais imagens foi se modificando com o passar do tempo (ver figura 41); embora a temática dos desenhos permanecesse, essa forma de agir está relacionada a lei da orquestração (Domenach, 1976).

As imagens das torres e do subsolo conotam a ideia de ativos da companhia (Petrobras, 1960a). A mancha preta do subsolo conota um poço de petróleo. Poços de petróleo e torres de sondagem estão no topo da lista dos principais ativos tangíveis da Petrobras (Petrobras, 2017g).

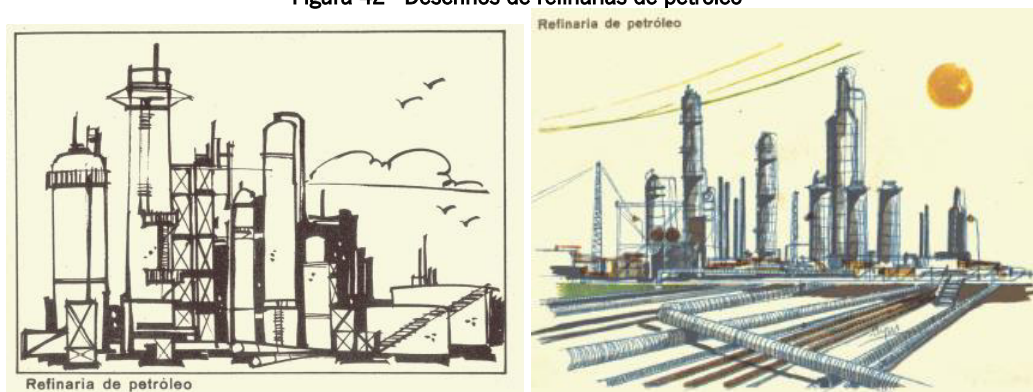
Já a seta da torre para o veículo sugere que do petróleo extraído origina-se a borracha para o pneu e a gasolina. Esses produtos são essenciais para que o veículo funcione. Ao mesmo tempo que é dada ênfase visual (Merkl-Davies & Brennan, 2007) na importância do petróleo para a fabricação de



pneus e combustível, é conotada a importância dupla do petróleo para a indústria automobilística do País, pois ela depende dele para que continue sua ascensão. Os veículos precisam, entre outras coisas, de gasolina e de pneus para funcionarem, pelo que se não houver gasolina não haverá expansão de vendas de veículos.

Outros ativos da Petrobras são enfatizados visualmente, como as refinarias de petróleo (figura 42). Em um balanço patrimonial são evidenciadas informações sobre esse tipo de ativo, entretanto, a compreensão sobre ele por um público menos entendido do assunto é um pouco mais difícil. Os desenhos falam de maneira lúdica e são mais fáceis de compreender. Suas informações reforçam o texto de modo mais atrativo, geram a impressão sobre práticas responsáveis (Ramo, 2011) e permitem uma leitura rápida e menos pesada (Barthes, 1990).

**Figura 42 - Desenhos de refinarias de petróleo**



**Fonte:** Petrobras (1966a, p.11, 1967b, p.16)

Na figura 42, a mensagem linguística de ambos os desenhos indica uma “refinaria de petróleo” (Petrobras, 1966a, p.11). Já a mensagem denotativa das imagens mostra instalações de refinarias de petróleo, o céu de fundo, com pássaros no primeiro desenho e o sol no segundo. Em um ano a imagem é preto e branco e no outro há a inserção de cores.

A primeira conotação das imagens é a mensagem de um dos ativos da Petrobras. As refinarias são um dos principais ativos tangíveis da companhia (Petrobras, 2017g). Outra conotação vai ao encontro do suprimento da demanda de combustível do País: se há refinarias é sinal que os índices do País sobre o petróleo melhoraram.

A narrativa de Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo conta uma história sobre a Petrobras, evidenciando, em conjunto com as imagens, atividades da companhia e a criação de valor, como preconiza Steenkamp e Hooks (2011). Os desenhos utilizados no livreto possuem sinais relacionados com a contabilidade (ver Davison, 2011a, Davison & Warren, 2009). Portanto, não se trata apenas de

*cartoons* infantis sem intencionalidades, é notória a divulgação de aspectos organizacionais e contábeis em sua composição.

As imagens escolhidas além de ratificarem as narrativas escritas, as complementam. Elas enfatizam e fortificam a imagem da Petrobras frente as futuras gerações da sociedade brasileira. As imagens que representam a história narrada em *Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo* ratificam aspectos apontados por Preston et al. (1996), ou seja, elas, ao mesmo tempo que mostram uma realidade da Petrobras, mascaram e pervertem a dura realidade do não suprimento do petróleo no País. De forma lúdica, assiste-se ao gerenciamento de impressões do público infanto-juvenil, o persuadindo a crer que a empresa expandia suas atividades e que operava em um mundo de maravilhas.

Não há preocupação da empresa em abordar aspectos negativos; pelo contrário, o desempenho positivo é evidenciado em detrimento do negativo. O povo bancava grande parte dos recursos que mantinha a Petrobras, por isso era necessário prestar contas a ele. Então, informações que apresentem a empresa à melhor luz mostram que ela estava alcançando o sonho almejado pelo Povo.

As narrativas são usadas ludicamente para contar uma história que presta contas de ações da Petrobras. Isso pode ser visto sob diferentes aspectos, por exemplo, ao destacar que diferentes gerações conhecem a história da empresa, passando a imagem de que as ações tomadas estão dando certo, ou seja, é uma história de sucesso. Ao mostrar diversos seguimentos de negócios da companhia é sinalizada uma expansão e solidez da Petrobras.

Em todos os anos de edição de *Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo*, as imagens reforçam a narrativa e facilitam a assimilação do leitor sobre a história contada, corroborando com Davison, (2014). A repetição por similaridade (Davison, 2014) dos desenhos que representam a história ratificam a ideia de uma história ascendente e sólida da Petrobras.

## **7.6 Em resumo**

Neste capítulo, os relatos corporativos da Petrobras são apresentados em analogia a palcos, uma vez que serviram para representações diversas da organização durante o período de ditadura militar.

No primeiro palco, o relatório de atividades, foram realizadas análises de mensagens aos acionistas. Tais mensagens ilustram a mimetização do discurso da empresa com o do Governo. Inicialmente foi realizada uma transformação das mensagens analisadas, à luz dos conceitos de Goffman (1985) e Genette (2010). Tal transformação mostra como as narrativas podem servir para a teatralização das cenas apresentadas. Em seguida, as mensagens aos acionistas foram analisadas à luz da literatura

sobre gerenciamento de impressões e do contexto da época. Os documentos estudados mostram como os signos linguísticos e visuais foram usados pela Petrobras em seus relatos corporativos para a propaganda política do regime militar.

Na seção 7.2, o palco foi a revista *Gente* cujas análises contou com entrevistas de (ex) funcionários e de um prestador de serviço da Petrobras. Foi identificado nas análises o uso de narrativas e imagens em tal relato corporativo para moldar o comportamento das pessoas. Foram traçados estereótipos para a mulher, o homem, a família e para pessoas obedientes. De maneira apolítica e tendo como palco uma revista corporativa, os discursos traziam muitas nuances que eram pregadas pelo regime militar. Há uma relação entre a retórica visual e narrativa muito enfática nos relatos da Petrobras sobre os estereótipos traçados. Com exceção dos textos sobre obedientes, todos os outros textos são compostos de imagens que os reforçam. Outra análise dessa revista tomou como temática a propagação do Brasil como potência. Essa era uma forma de propagação política durante o regime militar e foi encontrada em relatos corporativos da Petrobras. Nesse caso, imagens e textos se complementam para a comunicação da mensagem desejada. As imagens foram analisadas à luz de conceitos de Barthes (1990, 2012) e Goffman (1980, 1985), e as análises textuais tomaram Goffman como fonte teórica.

Na seção 7.3, as representações ocorreram em dois palcos distintos: a revista *Gente* e o *Jornal da Petrobrás*. A temática em análise foi o amor, que fazia parte do rol de mensagens propagadas pelo regime militar. Tais documentos possuem narrativas, cujos textos trazem signos linguísticos sobre o tema do amor. Portanto, eles foram utilizados no relato corporativo para a propagação de “valores” de um Governo ilegítimo e que praticava atos de desamor para com o povo brasileiro.

A revista *Petrobrás* foi o palco analisado na seção 7.4, em conjunto com entrevistas de (ex) funcionários da Petrobras. Nela foram veiculadas matérias, cujos temas se relacionam com as propagandas políticas do regime militar. O primeiro deles trata sobre a cultura. Aspectos culturais eram propagados pelos militares de modo a ressaltar, por exemplo, aspectos estáticos. Em várias matérias com a chamada de “conheça o Brasil”, a Petrobras ressaltou lugares antigos do País. Outro tema abordado durante o regime e que fez parte dos relatos da companhia foi o sacrifício do povo em prol da Nação. Nas narrativas analisadas havia um chamamento ao povo para a economia de petróleo, sendo uma campanha do Governo. Em ambos os temas é evidente a relação da retórica narrativa com a visual.

Por fim, na seção 7.5, o palco analisado é *Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo*. Nesse relato corporativo, signos linguísticos e visuais são usados de modo a gerenciar as impressões do público sobre valores do regime vigente, concomitante com atividades da empresa. A primeira parte da análise se constitui da reelaboração da história contada, segundo a interpretação da autora da tese, em

conformidade com Barthes (2004) e Genette (2010). Posteriormente, as imagens foram analisadas e interpretadas à luz de conceitos de Goffman (1980, 1985) e Barthes (1990, 2012). Foi possível perceber que a empresa enfatizava seus êxitos de modo a mostrar o cumprimento do sonho do Povo brasileiro, sendo uma forma de enfatizar e propagar politicamente o Governo vigente, pois o acerto da Petrobras é sinônimo de acerto do Governo. Vários desenhos que compõem a história dão a conhecer as atividades da companhia de maneira sistêmica e lúdica, pelo que a retórica visual contribuiu para a comunicação corporativa da Petrobras.

Foi identificado que o relato corporativo, como palco, foi utilizado para o gerenciamento de impressões de seus públicos-alvos. Várias técnicas de gerenciamento de impressões foram encontradas durante as análises, entre elas: atribuição, autorrepresentação, comportamento pró-social, exemplificação, justificativa, manipulação temática, manipulação visual e estrutural, ocultação, seletividade, e visão sistêmica. Imagens e textos de narrativas que compõem o relato corporativo da empresa serviram como espaço de persuasão dos públicos-alvos.

Metaforicamente, os relatos corporativos serviram de palcos, onde diferentes representações ocorriam e diferentes públicos as assistiam. Tendo como palco principal o relatório de atividades, e palcos secundários as revistas Petrobrás e Gente e o gibi Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo, representações sobre o amor, os estereótipos, o Brasil grande, a cultura, os sacrifícios do povo, ocorreram. Uma teatralização que auxiliava na construção da realidade desejada pelo Governo vigente. Portanto, as evidências permitiram compreender que, durante o período de ditadura militar, um dos papéis da Petrobras foi ser usada como fonte de propagação política. Os relatos corporativos da empresa da época possuem várias evidências de temas que coincidem com a propaganda política do regime vigente. Isso ratifica as colocações de Hines (1988) sobre o poder que existe nas mãos de quem elabora comunicações corporativas, entre elas as contábeis, pois por meio delas é possível se instituir o *status quo*. Os agentes políticos pareciam compreender o poder das narrativas apresentadas nesses relatos corporativos em influenciar práticas sociais dos públicos de tais relatos, corroborando com Cooper (2013).

## CAPÍTULO 8: O RELATO CORPORATIVO AMBIENTAL DA PETROBRAS

Neste capítulo é apresentada uma análise integrada de aspectos ambientais em relatos corporativos da Petrobras, entre eles o Relatório de Atividades, a revista Petrobrás e o gibi Tonico e Petrolino. Os tópicos analisados foram subdivididos por temáticas, quais sejam: poluição do ar, poluição das águas, reflorestamento e a Petrobras e a RSC.

### 8.1 Poluição do ar

A poluição do ar é uma questão que há muito faz parte da operacionalidade da Petrobras. Os impactos ambientais na atmosfera, causados pela Petrobras, são representados em relatos corporativos como a revista Petrobrás, desde 1962, muito antes do relato sobre informação ambiental se tornar uma prática generalizada. Em um dos números da revista de 1962, uma narrativa sobre os nove anos de criação da Petrobras traz na abertura uma imagem de atividades da empresa em que mostra uma instalação da companhia emitindo gases para a atmosfera (figura 43). A emissão de gases é um problema para o meio ambiente, mas a forma como foi propagada a imagem da fotografia faz com que esse problema pareça sem importância, pois ele está atrelado aos êxitos obtidos com a criação da Petrobras.



Fonte: Petrobras (1962b, pp.10-13)

A imagem da figura 43 mostra a seguinte mensagem linguística: “nove anos e a chama continua acesa”. A imagem denota uma instalação da Petrobras com uma chama de fogo, ambas apontando para o céu, e uma nuvem de fumaça advinda da chama de fogo. A página que complementa a primeira imagem traz o desenho de um homem sorrindo com a mão direita suja de um líquido preto.

A conotação extraída da primeira imagem sugere que as atividades da Petrobras estão a todo vapor, e a ideia de poluição do ar é mostrada em menor relevância que a existência da empresa. Já a imagem é do ex-presidente do Brasil Getúlio Vargas. Sua mão suja dá a ideia de existência do petróleo, sinalizando o acerto na decisão de criação da companhia. As duas imagens juntas evocam a ideia da independência econômica advinda da política de petróleo do Brasil.

Quanto ao gerenciamento de impressões, a Petrobras usou da autopromoção para enfatizar sua excelência como empresa. A forma como ela agiu corrobora com a afirmação de que organizações altamente poluidoras do ar aplicam a autopromoção para a projeção de uma imagem idealizada (Talbot & Boiral, 2015). No caso da Petrobras, isso foi feito enfatizando os êxitos e contribuições da empresa para a independência econômica do País.

Na fotografia da primeira imagem, o *punctum* (Barthes, 2012), ou o detalhe pungente, é a fumaça emitida pela chama de fogo. Essa fumaça desperta pensamentos sobre a poluição do ar, as vidas que estão sujeitas a ela, o que pode acontecer com a saúde dessas vidas devido a emissão desses gases na atmosfera, e o que a empresa está fazendo para minimizar o impacto ambiental causado pela emissão de gases na atmosfera.

Não houve explicações sobre a poluição do ar na narrativa que compõe a matéria da revista. Como sugerido por Ogden e Clarke (2005), a empresa praticou a omissão quando não forneceu informações que explicassem sobre ações de melhoria relativas à emissão de gases na atmosfera. O não fornecimento de informações sobre os danos causados pela emissão de gases torna a informação da Petrobras incompleta, comprometendo a avaliação dos *stakeholders* sobre o desempenho climático da organização (Talbot & Boiral, 2015). A dissimulação foi usada pela empresa, quando preferiu não falar na região de frente sobre uma questão grave, como é a de emissão de gases (Solomon et al., 2013). Como referem White e Hanson (2002), tal assunto geralmente fica para os bastidores.

O Jornal do Brasil já vinha apontando sobre a poluição atmosférica causada por refinarias de petróleo. Em uma de suas matérias sobre o título “É proibido respirar”, as refinarias são citadas como poluidoras: “tanto a refinaria de Manguinhos, com a produção de 10 mil barris diários, como a de Duque de Caxias, de 100 mil diários, estão localizadas erradamente e contribuem em grande escala para a poluição do ar, em virtude de numerosos gases produtores em seu processo industrial” (Donato, 1961a, p.3). A poluição do ar e a contaminação daqueles que entram em contato com ele era assunto recorrente do Jornal do Brasil. Em outra edição do ano de 1961, Donato assim discorre:

Os operários em refinarias de petróleo estão sujeitos a graves males, que podem custar-lhes a vida, ou inutiliza-los para o trabalho. As substâncias tóxicas que mais se apresentam nos ambientes de refinarias, ou próximo a elas, são o gás sulfídrico, etilmercaptã e metilmercaptã.

Todos os três são gases que provocam forte irritação dos tecidos com os quais entra em contato.

Os efeitos do gás sulfídrico estarão na dependência da concentração. Pequena quantidade produz odor característicos de ovos podres. A uma concentração 50 vezes maior, o odor é insuportável, mas, após uns poucos minutos, a pessoa perde o sentido do olfato. Acima disso os sintomas vão progredindo com irritação dos olhos e aparelho respiratório. Um contato diário provoca envenenamento sub-agudo, com dor de cabeça, náuseas, dor de garganta, tosse e tonteira. Em dose muito alta há colapso cardíaco e morte. (Donato, 1961b, p. 10).

Portanto, a Petrobras sabia das críticas que as operações de suas refinarias vinham sofrendo da imprensa. O ar poluído trazia malefícios ao meio ambiente e àqueles que nele sobreviviam. Inclusive seus funcionários se sujeitavam ao trabalho em ambientes altamente poluídos. Mesmo assim, quando a empresa se projetava não parecia preocupada com a poluição, pois mostrava cenas de equipamentos poluentes, entretanto atrelava a elas o processo de emancipação econômica do País.

A Petrobras na época de veiculação da matéria da figura 43 não se preocupava muito com a questão da poluição do ar, pois relevante para ela era propagar os aspectos positivos de suas atividades. Uma visão abrangente sobre os aspectos sociais e ambientais impactados por suas operações não era prioridade. A cena da figura 43 sustenta que a Petrobras revelava voluntariamente seu estigma ao público da revista Petrobras. Isso a mostra manipulando situações sociais árduas e admitindo implicitamente um de seus estigmas, passando de desacreditável para desacreditada. A chama emitindo gases na atmosfera se assemelha ao que Goffman (1980) chama de símbolo de estigma visível. Logo, a empresa está mostrando voluntariamente o que já era visto. Ao relacionar a retórica visual com a narrativa, a empresa reforça que, embora esteja poluindo, está trazendo benefícios econômicos à sociedade, como se somente isso bastasse.

A junção de uma imagem de impacto ambiental com uma narrativa que exalta os êxitos da empresa pode gerar no público menos atento impressões de que as ações da empresa são legítimas. Isso ratifica o exposto por Boiral (2016) sobre o aprimoramento da legitimidade social. A empresa deve prestar contas à sociedade sobre as suas ações, afinal, para que uma empresa opere uma licença social tácita lhe é concedida. Sobre isso uma entrevistada do Memória Petrobras assim afirma: Se você põe uma plataforma para atuar numa localidade, ela precisa de uma licença social e de uma licença ambiental para operar. Às vezes, as questões sociais e ambientais inviabilizam o seu negócio e o seu retorno financeiro (S. W. Vianna, Entrevista ao Memória Petrobras, 28 de junho de 2013)<sup>9</sup>.

As licenças social e ambiental citadas no trecho da entrevista remetem a aspectos relacionados à legitimidade organizacional. Um relato corporativo que trate sobre questões socioambientais pode

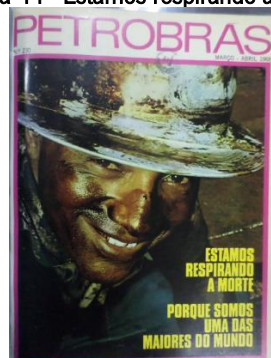
---

<sup>9</sup> Sue Wolter Vianna é formada em Serviço Social, ingressou na Petrobras em 1994. Trabalhou em áreas como: Serviço Compartilhado; Comitê de Comunicação onde era responsável por informações para o balanço social; foi gerente de Orientações e Práticas de Responsabilidade Social (S. W. Vianna, Entrevista ao Memória Petrobras, 28 de junho de 2013).

colaborar para que a legitimidade ocorra, além de contribuir com a divulgação da responsabilidade social corporativa. Assim, espera-se que um relato de responsabilidade social corporativa informe de maneira transparente sobre as atividades da empresa, mesmo que os resultados de suas atividades sejam negativos. A complexidade do tema poluição foi tratada no relato apresentado com uma normalidade que mais parece ações de má-fé, a exemplo do que salienta Khalid et al. (2018). À época de veiculação dessa matéria, a divulgação de relatos ambientais não era uma prática entre as empresas do mundo, como aborda o IIRC (2011) sobre a evolução do relato corporativo. Entretanto, ao ver uma imagem que alude a questões ambientais graves espera-se explicações sobre tais questões, o que não ocorreu nessa narrativa.

A técnica retórica da repetição (Davison, 2008) foi usada no tema poluição do ar em outra narrativa da revista Petrobrás do ano de 1968, porém com uma roupagem diferente. A capa da revista (figura 44) tem as seguintes mensagens linguísticas: o nome da revista, Petrobrás; o número 230; o período março/abril de 1968; e as chamadas de duas matérias – “Estamos respirando a morte” e “Porque somos uma das maiores do mundo”.

Figura 44 - Estamos respirando a morte



Fonte: Petrobras (1968f, p.1)

A imagem denota o rosto de um homem negro sorrindo que está usando um capacete, ele e o capacete estão sujos de manchas pretas. Conotativamente, a imagem fala de um funcionário da Petrobras que está feliz. Sua face conota uma mensagem otimista. As manchas pretas em seu rosto e capacete falam sobre o petróleo encontrado pela Companhia. A fotografia desse funcionário corrobora com a afirmativa de Barthes (2012) sobre a capacidade da fotografia de olhar diretamente nos olhos de quem a vê. Ou ainda de transmitir sentimentos. No caso do funcionário da figura 44, o seu olhar transmite alegria, otimismo e sinceridade. Mas uma outra conotação surge da fotografia do funcionário, que remete historicamente ao trabalho duro em que eram submetidos homens negros durante a escravidão; parece que a história vai se repetindo com nuances diferentes. Embora feliz, o homem negro está sujo, dando a impressão que seu trabalho é insalubre. Mesmo estando como funcionário em uma grande empresa,



como a Petrobras, o que lhe cabe é a atividade em um cargo de menor *status* social. Esta interpretação corrobora com Barthes (2012), que ao analisar a fotografia de um negro enfatizou o modo como o cerne da escravidão pode ser visto de maneira tão clara.

Fotografias de funcionários satisfeitos são encontradas em distintos relatos corporativos da Petrobras. Isso corrobora com o apontamento de Davison (2011a), quando afirma que imagens fotográficas de pessoas na capa de relatos corporativos são usadas para representar ativos intangíveis como funcionários. A Petrobras usou da repetição retoricamente para comunicar sobre o seu capital humano. O uso de imagens de funcionários satisfeitos, com sinais de estarem envolvidos em atividades da companhia, contribui para a construção da identidade da Petrobras, corroborando com a pesquisa de Davison (2008).

A identidade e imagem de uma instituição são aspectos relevantes que são instigados entre os funcionários. A Petrobras sempre se preocupou em gerenciar as impressões sobre aspectos de sua identidade e imagem. A importância dada à imagem e à identidade pode ser vista na afirmação de Vieira (2007)<sup>10</sup>, em entrevista para o Memória Petrobras: “a parte da identidade de uma empresa é um dos capitais mais importantes, a imagem que ela tem e a identidade visual pode influenciar na percepção do público” (R. A. Vieira, Entrevista ao Memória Petrobras, 18 de julho de 2007).

Vieira está se referindo a aplicação da marca da Petrobras, entretanto sua fala serve para o gerenciamento da identidade da empresa por meio da divulgação de aspectos visuais relacionados aos seus funcionários. A alusão a funcionários em atividade e felizes podem influenciar a percepção do público da Petrobras, pois eles estão na linha de frente das operações. Os sinais emitidos por eles podem gerar boas ou más impressões. No caso da imagem analisada, a impressão é boa e otimista. Uma forma de gerenciamento de impressões por meio da manipulação visual (Pesci et al., 2015).

Um sentimento de pertencimento à empresa e de orgulho estava entronizado na alma dos funcionários da Petrobras. Isso pode ser visto na entrevista de Araújo Filho ao Memória Petrobras.

Vou falar uma coisa absolutamente empírica, porque era o nosso sentimento, dos empregados, não existia àquela época pesquisa formal. Mas era de uma empresa de excelência em todas as áreas. A imagem para os empregados era de grande orgulho por pertencer à Petrobras. Inclusive, participei de várias pesquisas de clima na Companhia e todas as empresas que faziam a pesquisa eram o traço principal no relatório. Todos ficavam impressionados – já tinham feito isso em outras empresas privadas – com o grande orgulho do empregado da Petrobras, em todos os níveis, de pertencer à empresa. (J. L. A. Filho, Entrevista ao Memória Petrobras, 16 de julho de 2007).

---

<sup>10</sup> Rodrigo de Andrade Vieira é arquiteto, ingressou na Petrobras em 1968. Inicialmente trabalhou em um núcleo que desenvolvia artes, *stands* e embalagens; depois no setor de Recursos Audiovisuais; e posteriormente na publicidade (R. A. Vieira, Entrevista ao Memória Petrobras, 18 de julho de 2007).

Esse grande orgulho dos funcionários foi constatado por meio de pesquisa de clima organizacional encomendada pela Companhia. De posse de informações deste tipo, a empresa projetava a sua imagem por meio dos seus funcionários, cujos atributos estavam ligados ao orgulho, a satisfação e felicidade de trabalharem na Petrobras.

Mas a imagem do funcionário (figura 44) junto com a mensagem textual reforça a ideia de que mesmo a empresa causando danos ambientais havia um corpo de funcionários felizes com a atuação da empresa, o que ajuda na legitimidade das ações da Petrobras. Informações sobre os funcionários fazem parte do relato de RSC (Dahlsrud, 2008); entretanto, a divulgação dessas informações pode não informar aos *stakeholders* sobre a real situação da empresa (Michelon et al., 2015). Na região de frente, o funcionário aparece alegre e otimista, mas não se sabe nos bastidores quais as suas reais necessidades e até mesmo preocupações com as ações da empresa.

A narrativa sobre a temática de poluição na revista analisada aborda a poluição atmosférica no Brasil e em outros países, como afirma a abertura da matéria: “O Rio de Janeiro, como Los Angeles ou Londres, está se tornando uma cidade irrespirável. O perigo é cada vez maior e está no ar que respiramos” (Petrobras, 1968f, pp.18-19). Em outras abordagens a matéria refere: “nas grandes cidades dos Estados Unidos o alerta já foi dado contra a poluição atmosférica” (Petrobras, 1968f, p.18), “o ar é ameaçador” (p.20). Essas partes da narrativa mostram que a empresa apresenta a poluição do ar de maneira comparativa com grandes cidades do mundo. É como se dissesse: esse não é um problema somente do Brasil, ele é comum em grandes cidades.

O Rio de Janeiro que está sendo citado na matéria da Petrobras é apontado pelo Jornal do Brasil (1967a) como uma das cidades de maior poluição atmosférica do mundo. A poluição do ar estava se tornando tão grave que foi necessária a tomada de medidas por parte do Governo para tentar minimizar o problema. É exemplo dessas medidas o Decreto nº 779, de 30 de janeiro de 1967, que aprovou o Regulamento do Controle de Poluição Atmosférica no Estado da Guanabara. Uma das atividades do Serviço de Controle da Poluição Atmosférica, criado pelo Decreto nº 779, era fiscalizar as empresas cujas atividades causavam odores na região da Avenida Brasil, e entre as empresas estavam as refinarias (Jornal do Brasil, 1967b). Outra medida foi a instalação de aparelhos para analisar a contaminação do ar na cidade do Rio de Janeiro (Jornal do Brasil, 1967b). Ações como essas de alguma forma deviam inquietar as empresas poluidoras, inclusive a Petrobras, cuja concentração de grande parte de suas atividades estava no estado do Rio de Janeiro. A imprensa brasileira vinha apontando sobre o agravamento da poluição atmosférica em cidades como São Paulo e Rio de Janeiro (Correio da Manhã, 1969). Vários motivos colaboravam para o aumento desse problema, entre eles as partículas em

suspensão emitidas por refinarias (Correio da Manhã, 1969). A matéria da Petrobras em análise gera a impressão de constituir uma resposta da empresa aos apontamentos da imprensa.

Outro ponto que chama a atenção nos trechos apresentados é que ao ar é atribuído o problema. A forma como a Petrobras aborda sobre o perigo gera um questionamento: o perigo está no ar ou no que polui o ar? O ar é ameaçador ou o que polui o ar é que ameaça? O ar estava poluído devido a poluição gerada por diferentes fatores, inclusive as atividades da Petrobras contribuíam para a poluição. Da mesma forma, quem ameaça não é o ar, mas quem o polui. A empresa usa da manipulação retórica para ocultar o seu desempenho negativo (Leung et al., 2015), quando atribui ao ar e não às suas ações os motivos da poluição. Usa o gerenciamento de impressões por atribuição ao colocar no ar o problema e não em suas atividades (Ogden & Clarke, 2005). A maneira como é colocada a afirmativa distorce a percepção das origens da poluição de forma a gerir as impressões de quem lê a matéria.

Esperava-se encontrar na matéria algum apontamento da Petrobras sobre suas ações para conter a poluição que ela causava. Inclusive, há na matéria uma parte com o subtítulo: “como a Petrobrás enfrenta a poluição do ar e da água” (Petrobras, 1968f, p.22). Nessa parte, a empresa relata somente algumas ações com relação à água, e em nenhum momento sobre a poluição do ar. O título da matéria tem foco na poluição do ar e a empresa não fez menção sobre suas ações para conter essa poluição. A empresa citou o assunto indesejado, reconhecendo-o implicitamente, uma vez que nada explicou sobre ele. A Petrobras se esforçou para que o seu estigma não se tornasse tão aparente, mesmo com a imprensa soltando matérias que apontavam a existência de um estigma relacionado à poluição do ar. Esta é uma forma de acobertamento.

O gerenciamento de impressões sobre a temática da poluição do ar foi usado de forma recorrente pela Petrobras. Em 1970, a capa de fundo (figura 45) da revista Petrobrás aborda essa temática. A primeira mensagem linguística que acompanha a imagem é: fogo!...Em seguida se pode ler: “Mas, sua presença é progresso. São refinarias abastecendo o Brasil. Movimentando veículos e indústrias. Gerando riquezas. É a Petrobrás que não para. É a Petrobrás servindo o Brasil” (Petrobras, 1970h, p.44). A última mensagem linguística vem da marca da empresa, o losango com o nome Petrobrás no centro.

Figura 45– Fogo!



Fonte: Petrobras (1970h, p.44)

Denotativamente, a imagem mostra uma instalação da Petrobras em funcionamento, com uma chama de fogo sendo lançada para o ar. Conotativamente, a mensagem da fotografia remete para a empresa em operação, cujas atividades causam danos ambientais, como a poluição do ar.

A retórica visual e narrativa se relacionam de forma que ao se exclamar fogo e apresentar a labareda percebe-se conotativamente que ela advém das atividades da Petrobras. As reticências após o ponto de exclamação indicam que após o fogo outras coisas existem, inclusive o progresso destacado na frase posterior. A empresa afirma implicitamente: estou polindo, mas concomitantemente estou trazendo progresso. Pois as refinarias da Petrobras abastecem a Nação, permitem que veículos e indústrias funcionem e geram riquezas. Mas houve o reconhecimento implícito de uma deficiência da Petrobras quando o assunto foi citado e não foi explicado, uma técnica de gerenciamento de impressões apontada por Windscheid et al. (2016).

A abordagem da Petrobras, conforme figura 45, a mostra em uma atitude defensiva semelhante ao que aponta White e Hanson (2002), embora isso ocorra indiretamente. O reconhecimento implícito ocorre, mas, de forma defensiva alude-se aos benefícios proporcionados para a Nação. Isso também é uma dissimulação do trabalho sujo (Solomon et al, 2013). O cenário apresentado na imagem da figura 45 mostra a Petrobras em plena atividade, mas discussões sobre o que essas atividades podem causar ao meio ambiente parecem não ser levadas para a região de frente, e sim para os bastidores. Embora a Petrobras admitisse implicitamente o seu estigma, ela se esforçava para não o deixar tão aparente. Essa é uma forma de acobertamento do estigma, que diminui as tensões.

Uma matéria do Jornal do Brasil no ano de 1969 faz um apontamento relevante quanto a poluição atmosférica. Segundo a matéria,

Os técnicos dos IES informam que o combate à poluição foi iniciado pelo órgão em março de 1967, quando o Governador Negrão de Lima baixou o Decreto nº 779, dando ao Instituto inclusive poderes de multar e fechar firmas infratoras, isto é, as que não procurassem adaptar seus fornos e equipamentos com dispositivos anti-poluição. A maior dificuldade encontrada pelos fiscais é que no rol dos grandes poluidores estavam órgãos federais e estaduais, como

as refinarias, a Usina de Asfalto da própria Sursan e companhias concessionárias como a do gás. (Jornal do Brasil, 1969, p. 14)

No rol das grandes empresas que dificultam o trabalho dos fiscais da poluição atmosférica são apontadas refinarias do Governo. Pelo teor da matéria percebe-se que as refinarias não atendiam na íntegra as imposições de um Decreto que há dois anos tinha sido instituído. Se a matéria for comparada ao posicionamento da Petrobras nas imagens e narrativas de 1970, a empresa parece dar uma resposta às críticas que recebe sobre a poluição do ar. Na verdade, ela usa da justificativa quando aponta a existência de fogo e implicitamente de poluição, mas não se responsabiliza por eles, pois, ao mesmo tempo fala do progresso que as refinarias trazem para o Brasil. Justificar é uma forma de gerenciamento de impressões apontada pela literatura (Brennan & Merkl-Davies, 2014; Ogden & Clarke, 2005).

Reiterando o apontamento sobre a poluição causada pelas refinarias, destaca-se outra matéria do Jornal do Brasil:

Um estudo feito recentemente definiu as maiores fontes de ar contaminado e as proporções com que concorrem para o agravamento da situação:  
- duas refinarias de petróleo, que emitem diariamente 12 toneladas de dióxido de enxofre, correspondendo a um total aproximado de 80 por cento dos poluentes das demais indústrias do Grande São Paulo; [...] (Jornal do Brasil, 1970, p.1b).

Uma dessas refinarias, a Presidente Bernardes, situada na cidade de Cubatão no estado de São Paulo é de propriedade da Petrobras. Ela iniciou o processamento de petróleo em 30 de janeiro de 1955 (Petrobras, 1955). Pelo apontamento do Jornal as duas refinarias citadas eram responsáveis por grande parte da poluição industrial do Estado de São Paulo.

A poluição no Rio de Janeiro gerava problemas para a saúde das pessoas, ela era um fator agravante para a desidratação de crianças. Um médico do Rio de Janeiro disse ao Jornal do Brasil: “- a população do Distrito de Imbarié, frisou, é a mais afetada pela desidratação, em consequência do calor, da falta de água e da alimentação deficiente, agravados pelas condições de poluição atmosférica provocada pela refinaria da Petrobrás” (Soares, 1970, p.6). Percebe-se que a poluição do ar tem outras consequências, de cunho social e de saúde. Pensar somente em aspectos econômicos não era uma atitude correta da Petrobras e bem distante da sua RSC. Mas parece que para mudanças ocorrerem pressões tiveram que ser feitas.

A mensagem aos acionistas do relatório de atividades do ano de 1970 mostra que devido a campanhas intensas contra a poluição do ar, empresas petrolíferas tiveram que tomar iniciativas para contribuir para a minimização de tal poluição, como se constata no trecho a seguir:

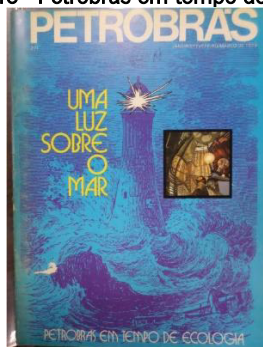
No curso de 1970, intensificou-se a campanha contra os riscos provenientes da poluição do meio ambiente, especialmente nos países industrializados, sendo um dos resultados

marcantes dessa campanha a restrição ao teor de enxofre dos combustíveis. Investimentos vultuosos foram levados a efeito por várias companhias petrolíferas na construção de unidades de dessulfurização, verificando-se também a valorização dos óleos de menor teor de enxofre. (Petrobras, 1970c, p. 9)

Nessa divulgação, a Petrobras adota estratégias semelhantes às anteriores, ou seja, ela mostra que a poluição é um problema mundial e implicitamente se coloca como uma pequena parte desse problema. Ela não se propaga como um dos atores principais no cenário de poluição do ar, mas sim como coadjuvante, exercendo um papel cerimonial. A empresa usou o gerenciamento de impressões por meio da ênfase por qualificador (Osma & Guillamon-Saorín, 2011) quando qualificou os investimentos feitos para minimizar o teor de enxofre no combustível como “vultuosos”. A impressão que se tem é que os cuidados com a poluição do ar oneram as finanças de empresas petrolíferas, porém elas não se preocupam com isso, tudo fazem para sanar o problema. Essa é uma atitude cínica, pois a empresa nem mesmo mostra que investimentos fez, quanto custou, ela menciona ações de petrolíferas e não especificamente suas ações. A cena da poluição advinda de produtos da atividade do petróleo foi mostrada na região de fachada de maneira a atenuar os verdadeiros impactos ambientais causados pela Companhia.

Uma matéria da revista Petrobrás de janeiro/fevereiro/março de 1975 pode ser classificada como uma das primeiras iniciativas da companhia sobre divulgações de questões ambientais. As mensagens linguísticas da capa da revista (figura 46) são: o nome da revista – Petrobrás; o número e período a que pertencem – 271, janeiro/fevereiro/março de 1975; títulos de duas matérias – “Uma luz sobre o mar” e “Petrobras em tempo de ecologia”.

Figura 46 - Petrobrás em tempo de ecologia



Fonte: Petrobras (1975d)

Denotativamente, a capa mostra uma fotografia de um homem olhando para cima, em ambiente fechado, com luzes atrás dele. Além disso, a capa é composta por uma ilustração de um farol, com uma luz na ponta de cima da sua estrutura, que está envolto de um mar revoltoso, com muitas ondas ao seu redor. A cor azul prevalece na ilustração.

O farol conota a ideia de direcionamento para alguma situação adversa. Colocado por sobre o mar revoltoso dá ideia que, mesmo em situações turbulentas, há uma luz nas atividades da empresa em alto mar. Em conjunto com a fotografia, a ideia conotada é a de que juntos, o homem e a luz advinda do farol, são a solução para algum problema. Conjuntamente com a mensagem linguística sobre a ecologia, a mensagem sugerida é a de que há uma luz para os problemas do meio ambiente causados pela empresa.

Quanto à narrativa, percebe-se que houve por parte da Petrobras a preocupação em divulgar ações que vem realizando para minimizar o impacto de suas atividades ao meio ambiente. A impressão gerada é que há pressões mundiais sobre aspectos do meio ambiente, sugerida, por exemplo, em um dos títulos da capa “Petrobras em tempo de ecologia”. Tal suscita a ideia de que naquele tempo a ecologia estava em pauta e a Petrobras não poderia ficar de fora dela.

Um dos trechos da narrativa mostra claramente que as ações da companhia relacionadas aos aspectos ambientais advinham de fatores externos. Alguns antecedentes à publicação da revista Petrobrás de 1975 podem ter influenciado a empresa àquela divulgação. Entre tais antecedentes é possível que ao menos dois deles possam ter gerado alguma influência: a 1ª Conferência da Organização das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, conhecida como Conferência de Estocolmo, ocorrida em junho de 1972 (Jornal do Brasil, 1972a), pois é um marco nas discussões mundiais sobre o meio ambiente. Cento e trinta países se reuniram nessa Conferência para discutir a preocupação com o planeta com relação aos problemas ambientais globais (Jornal do Brasil, 1972a). A outra foi a criação da Secretaria Especial do Meio Ambiente – SEMA pelo Governo brasileiro, em 1973 (Médici, 1973). O trecho da revista Petrobrás de 1975 indica a cooperação da empresa com a política governamental na área ecológica:

No Brasil, a Petrobrás, pela sua posição ímpar, pelo seu significado para o desenvolvimento do País e pelo seu porte industrial, vem dedicando esforços no sentido de manter, também, uma posição de destaque e apoio à política adotada pelo Governo Federal no campo ecológico. (Petrobras, 1975d, p.22).

Antes de tratar especificamente do assunto ecologia, a empresa mostrou seu desempenho à melhor luz possível, ressaltando a sua importância para o desenvolvimento do País e gerenciando as impressões de seus públicos sobre o assunto. Quanto às questões relacionadas à ecologia, a empresa cita o seu apoio ao Governo. Essa forma de se colocar gera a impressão de que não é o fato de poluir que leva a empresa a práticas mais conscientes sobre o meio ambiente, mas sim o fato de acompanhar as políticas do Governo.

As pressões sofridas pela empresa a fazem agir de modo a cumprir as expectativas que são geradas sobre ela. Uma forma de fazer isso é divulgando ações que vão ao encontro dos anseios imputados. Muitas dessas ações têm o intuito de gerenciamento de impressões. Embora as impressões causadas mostrem que a empresa se projetava à melhor luz, há trechos da narrativa que mostram iniciativas de ações para com o meio ambiente, como pode-se constatar no trecho a seguir:

Mas para que as atividades de preservação do meio ambiente atinjam de fato os seus objetivos, o Conselho de Administração da Petrobrás, em outubro do ano passado, aprovou a política de controle de poluição. Este instrumento fixou as diretrizes que disciplinarão o exercício das diversas atividades da Empresa no estudo e controle da poluição do ar e das águas, o que permitirá alcançar níveis de controle de poluição satisfatórios nos seus órgãos operacionais. (Petrobras, 1975d, p.23)

Percebe-se que a empresa reconhece que era necessário instituir políticas organizacionais para controlar a poluição do ar e das águas. Inclusive quando ela fala sobre alcançar níveis satisfatórios de poluição, há o reconhecimento implícito (Windscheid et al., 2016) de que a poluição é um problema existente na companhia e que até então o controle existente não foi satisfatório.

Na parte da narrativa que a empresa aborda a poluição do ar, ela menciona iniciativas para controle e minimização desse tipo de poluição:

No que toca à poluição atmosférica, a Petrobrás vem tomando todas as precauções capazes de contribuir para a preservação do meio ambiente. Entre elas, vale mencionar a instalação de modernas tochas de segurança que não produzem fumaça ("*smokeless flares*") nas refinarias.

Por outro lado, a construção de fábricas para produção de enxofre pelas refinarias evitará a emissão de compostos desse produto, para a atmosfera, através das tochas.

Outro fator de relevo foi a instalação de um instrumental piloto em algumas das refinarias para avaliações de qualidade de seus efluentes. Baseados nos resultados, será elaborado um plano padrão de avaliação, incluindo-se também medições diretas das emissões para a atmosfera. (Petrobras, 1975d, p.23)

A empresa se mostra positivamente, agindo para conter a poluição do ar. Ao enfatizar que vem tomando "todas" as precauções, a empresa gerencia as impressões, reforçando a ideia de que tudo já foi feito para conter essa poluição. Na região de frente do palco, práticas corretas são divulgadas, enquanto que as incorretas são mantidas nos bastidores, em conformidade com a pesquisa de Cho e Roberts (2010).

Ao afirmar que instalou nas refinarias chamas modernas que não emitem fumaça, a Petrobras reconheceu o seu estigma organizacional. A empresa manuseava os seus riscos de modo a manter certos grupos mais informados que outros. Ao público do Relatório de Atividades do ano de 1975 a Petrobras não fez a mesma exposição das informações de poluição do ar feitas ao público da revista Petrobrás. Essa é uma forma de manipulação e controle da informação apontada por Goffman (1980).



No relatório de atividades, apontamentos sobre a poluição do ar foram evidenciados a partir de 1982, como pode ser constatado nos trechos seguintes:

No desenvolvimento de seus novos programas, a PETROBRÁS vem considerando, de maneira destacada os parâmetros relacionados com o meio ambiente. É o caso, por exemplo, da avaliação de emissões em refinarias, nas operações de aproveitamento das cargas pesadas. Este programa, denominado Fundo Barril, vem sendo acompanhado para que nenhuma alteração indesejável possa ser verificada na qualidade do ar ambiente. (Petrobras, 1982a, p.16)

Prosseguiram as avaliações de emissões em refinarias, através de amostragens de chaminés e de ar, com o objetivo de prever efeitos eventuais decorrentes do aumento do processamento de cargas pesadas. (Petrobras, 1983a, p.15)

Na região de fachada do palco, a empresa mostrou-se atuando na avaliação de emissões de gases na atmosfera, mas não informou os resultados de tais ações. O assunto da emissão de gases em refinarias se repete nos relatórios de 1982 e 1983, mas não há informações detalhadas sobre os resultados das avaliações feitas.

As iniciativas da empresa são válidas, mas um relato de RSC deve prezar pela transparência e prestação de contas, o que requer não somente mostrar ações positivas, mas também as contribuições reais de tais ações para com o meio ambiente. Por exemplo, após a instalação do projeto piloto que permitiria medir as emissões de gases para a atmosfera, o ideal seria mostrar em relatos corporativos posteriores quanto de gás se emite, o que isso causa de impacto para o meio ambiente e as ações que levam à contenção de tais emissões. A poluição do ar é um fator agravante para a população vizinha às instalações da companhia (Duarte, 2011), mas assuntos deste tipo são reservados para os bastidores.

O relato corporativo da Petrobras por muito tempo não primou por destacar ações efetivas quanto ao meio ambiente. Cronologicamente, no Relatório de Atividades da Companhia entre 1954 a 1974, não houve menção a atividades de preservação do meio ambiente adotadas pela Petrobras. Em 21 anos de atividades que geraram impacto ao meio ambiente, devido ao ramo de indústria em que está inserida, a empresa não se preocupou em relatar sobre o que estava fazendo para minimizar os impactos que causava, se é que estava fazendo.

## **8.2 Poluição das águas**

Relativamente à questão da poluição das águas, não era por falta do que relatar que a empresa não o fazia. A imprensa da época divulgou acidentes envolvendo atividades da Petrobras e que causaram danos ambientais, como por exemplo, em 1972, um vazamento em um oleoduto submarino da empresa poluiu a Baía da Guanabara (Jornal do Brasil, 1972b). O óleo se espalhou pela Baía, poluindo a água,

com consequências para banhistas e pescadores (Jornal do Brasil, 1972b). O Correio da Manhã também abordou o assunto: “o vazamento de uma linha auxiliar no oleoduto da Petrobrás somente poderá ser consertado quando chegarem equipamentos de uma firma especializada norte-americana. Agora surge um novo problema: a pouca umidade está provocando intoxicação” (Correio da Manhã, 1972a, p.16). “As águas da baía, nas imediações da Ilha do Governador, estão cobertas de óleo, numa extensão de três milhas da costa. Os pescadores choram suas mágoas” (Correio da Manhã, 1972b, p.16). No Relatório de Atividades da companhia não há indicações a respeito de tal acidente; a empresa ao mesmo tempo omitiu e ocultou o assunto, gerenciando as impressões (Ogden & Clarke, 2005) de forma a atenuar sua imagem negativa frente aos seus *stakeholders*. Mas o contexto subjacente mostra que acidentes envolvendo atividades da companhia ocorreram e provocaram impactos ambientais e sociais, uma vez que poluiu o ecossistema onde o óleo foi derramado e provocou problemas à saúde da população.

A Petrobras tinha uma identidade social virtual expectada por muitas pessoas. A empresa fazia parte do imaginário coletivo de brasileiros e de pessoas de outros países, e conseguiu isso nutrindo o caráter expectado sobre si, por exemplo, quando se propagava como propulsora da emancipação econômica do País. Acontece que sua identidade social real possuía atributos que mostravam que essa mesma empresa era palco de problemas que impactavam o meio ambiente da sociedade, que tacitamente lhe concedeu uma licença social para operar. Essa diferença entre as identidades social virtual e a real geravam um estigma sobre a empresa.

Não era viável para a Petrobras falar sobre características que a estigmatizavam, bastavam as críticas da imprensa. Não tratar sobre o acidente ocorrido na Baía da Guanabara em seu Relatório de Atividades reforçava a identidade social virtual da Companhia. A atitude da Petrobras frente aos danos ambientais causados por acidentes como o referido se assemelha à do desacreditável, pois agia como se o público do Relatório de Atividades não conhecesse ou percebesse o seu estigma. Entretanto, um público atento a fontes externas sobre a Petrobras teria conhecimento sobre os acidentes citados. Percebe-se que diante do público do Relatório de Atividades a Petrobras agiu de modo a camuflar acidentes em suas instalações. Sempre que a empresa deixou de informar sobre os acidentes e as ações corretivas e preventivas adotadas, ocorreu uma representação falsa.

Somente em 1975, a Petrobras iniciou pequenas abordagens sobre questões ambientais em seu relatório de atividades, concomitante ao que fez na revista Petrobrás. Essa atitude pode ser explicada pelo fato de, em meados da década de 1970, se ter dado início a políticas ambientais no Brasil (Baer & Mueller, 2009).

Em 1973, foi criada a Secretaria Especial do Meio Ambiente (SEMA). Esta Secretaria, com vínculo ao Ministério Interior, era “orientada para a conservação do meio ambiente, e o uso racional dos recursos naturais” (Brasil, 1973). A sua criação impulsionou ações sobre o controle da poluição (Brasil, 1991). Entre suas competências cita-se: acompanhar as transformações do ambiente; assessorar órgão e entidades incumbidas da conservação do meio ambiente; elaborar normas e padrões relativos à preservação do meio-ambiente; realizar diretamente ou colaborar com os órgãos especializados no controle e fiscalização das normas e padrões estabelecidos; e promover, a formação e capacitação de técnicos e especialistas em assuntos relativos à preservação do meio ambiente (Brasil, 1973). Aos moldes do Governo Federal, estados brasileiros criaram seus órgãos relacionados ao meio ambiente (Moura, 2016). A Companhia Estadual de Tecnologia de Saneamento Básico e de Defesa do Meio Ambiente - CETESB foi criada em São Paulo em 1973 (São Paulo, 1973). A Fundação Estadual de Engenharia do Meio Ambiente - Feema foi criada no Rio de Janeiro em 1975 (Rio de Janeiro, 1975). Nessa década houve a inserção de diretrizes ambientais no II Plano Nacional de Desenvolvimento (1975-1979) (Brasil, 1975). Houve também a ampliação do “objeto da atenção governamental, que passou a incluir atividades industriais urbanas, daí derivando o posterior disciplinamento legal dessas atividades” (Brasil, 1991, p. 71).

Dois breves parágrafos do Relatório de Atividades da Petrobras de 1975 se referem ao meio ambiente. No primeiro deles, a empresa assim afirma:

Outros trabalhos também realizados envolveram a elaboração de projetos e a execução de serviços destinados à melhoria das condições operacionais da Usina Protótipo e ao desenvolvimento de processos de produção. Merecem registro igualmente os estudos relacionados com a preservação do meio ambiente. (Petrobras, 1975a, p.18)

No segundo parágrafo do relatório, de forma breve, a empresa faz uma menção ao controle de poluição, conforme pode ser notado no trecho a seguir: “Paralelamente às atividades relacionadas com a Segurança Industrial e com Controle da Poluição, elaboraram-se Normas de Projetos de Sistemas Fixos de Combate a incêndio, que deverão ser aplicados a curto prazo na Empresa” (Petrobras, 1975a, p.26).

Em um primeiro momento, a empresa afirma estar desenvolvendo estudos relacionados a preservação do meio ambiente, mas não há indicação das ações realizadas por ela. Ela se mostra preocupada com o meio ambiente, como se quisesse justificar alguma coisa, mas omite informações detalhadas sobre os estudos realizados e as intenções subjacentes. A omissão (ver Ogden e Clarke, 2005) é uma forma de gerenciamento de impressões presente. No segundo trecho, a empresa enfatizou com letras iniciais maiúsculas (ver Cooper e Slack, 2015) o controle da poluição, entretanto, não há indicações de como esse controle é realizado, em que parte do sistema Petrobras foi desenvolvido e que

benefícios causou para a sociedade. Muito embora a empresa faça uma menção, isso mais parece com uma forma de gerar impressões positivas, mas omitindo informações esclarecedoras. Essa forma de agir pode estar relacionada com o grave acidente ocorrido na Baía da Guanabara, em março de 1975, que envolveu um navio petroleiro iraquiano que carregava óleo para a Petrobras (Jornal do Brasil, 1975). Não houve no relatório da empresa de 1975 apontamentos sobre a poluição causada pelo acidente.

Os acidentes ocorridos envolvendo a Petrobras davam visibilidade ao estigma da poluição e agressão ao meio ambiente existentes nas atividades da Companhia. Tentar o encobrimento do estigma seria quase impossível, pois, além das manifestações da imprensa, a própria ocorrência de um acidente como o derrame de óleo na Baía da Guanabara em 1975 era visível aos olhos da população local. A possibilidade de conhecimento do acidente advém da visibilidade que suas consequências causam. Assim, a empresa fez um breve apontamento sobre a preservação do meio ambiente e o controle da poluição, mostrando-se na região de fachada do palco como preocupada com tais questões. Os signos linguísticos usados (preservação do meio ambiente e controle da poluição) sinalizavam ao público boas ações da Petrobras.

Um relatório anual é um meio de comunicação poderoso (Davison, 2011b), pelo que através dele diferentes representações podem ser realizadas. Afirmar que estudos sobre a preservação do meio ambiente estão sendo feitos e que faz Controle da Poluição é criar um cenário positivo sobre o eu corporativo. Na região de fachada, mostra-se uma cena breve sobre ações da Petrobras, como se isso bastasse para esclarecer os reais impactos ambientais causados pela Companhia. A empresa não revelou claramente suas informações destrutivas; pelo contrário, ela mantém o controle da informação, de modo a não gerar descrédito perante o público ao qual eram destinadas as informações.

A representação da empresa se repete de um ano para o outro. Em 1976, ela afirma que: “desenvolveram-se vários projetos visando à melhoria das condições operacionais da UPI, bem como estudos e pesquisas, com vistas à preservação do meio-ambiente” (Petrobras, 1976a, p.13). A ênfase por repetição sobre ações positivas (ver Pesci et al., 2015) é evidenciada quando a empresa aborda os estudos e pesquisas em relação à preservação da natureza. Ao repetir que se preocupa com questões do meio ambiente, a Petrobras gere as impressões do público-alvo, que legitima suas ações. Percebe-se que a Petrobras atua, alimentando a ideia da busca de qualificações ideais para os aspectos de preservação do meio ambiente, gerando impressões idealizadas.

Outro trecho do mesmo relatório assim discorre: “vale mencionar, ainda, a implantação, em Santos, de sistema para tratamento de lastro de petroleiros” (Petrobras, 1976a, p.14). A Petrobras, em uma menção breve, se posiciona positivamente ao mostrar que leva a cabo iniciativas de tratamento de

lastro de petroleiros. Ela assume máscaras que visam tornar sua representação homogênea. Entretanto, não é só a cidade de Santos que recebe petroleiros da Companhia; as demais cidades que os recebem também necessitam do tratamento. Uma matéria do Jornal do Brasil de 1976 mostra que é prática o lançamento de lastro de petroleiros na Baía da Guanabara:

Para a capitania, esses despejos já fazem parte da rotina de navios nacionais e estrangeiros, que preferem inexplicavelmente, lançar o lastro (petroleiros) e o óleo de suas máquinas na Baía, arriscando-se às multas, a bombeá-los para recipientes próprios. Há casos também de navios que lançam lixo no mar, à noite, enquanto estão atracados no porto. (Jornal do Brasil, 1976, p.16)

Apesar das máscaras usadas pela empresa, os acidentes ocorridos em suas instalações geravam rupturas em suas representações, pois o óleo que poluía a baía também se originava de atividades da Companhia. Ao citar que na cidade de Santos foi implantado um sistema de tratamento de lastro de petroleiros, a empresa se autopromove, mostrando-se preocupada com esse problema. Entretanto, ela deixou de mostrar ao menos a intenção futura de atuar em outras cidades em que seus petroleiros aportavam. A autopromoção (ver Ogden e Clarke, 2005) é usada pela empresa para convencer o seu público sobre sua atuação na correção de lançamento de óleo no mar, gerindo uma vez mais impressões.

É provável que as divulgações da imprensa sobre os impactos no meio ambiente causados pelos acidentes ocorridos em instalações da Petrobras tenham gerado modificações nas percepções do público, mais atento, sobre a identidade social virtual da Petrobras. Isso pode explicar a atuação da empresa ao informar que estava implantando na cidade de Santos tratamento para lastro de petroleiros, se assemelhando a um símbolo desidentificador. Isto é, um símbolo que rompesse com a imagem do acidente ocorrido na Baía da Guanabara e que gerasse uma imagem positiva da Petrobras. Símbolos, como o citado, são usados para transmitir uma informação social; no caso da Petrobras, a informação de que era socialmente responsável com o meio ambiente.

No ano de 1977, trechos do Relatório Consolidado abordam a criação de um órgão que auxiliará na preservação do meio ambiente. Sobre isso a Petrobras afirma que:

Em decorrência da constante preocupação da Empresa com os problemas de conservação do meio-ambiente e segurança industrial, foi criado no decorrer de 1977, um órgão específico de orientação e assessoria, destinado a executar a política de proteção industrial, a Divisão de Engenharia de Segurança e do Meio Ambiente (Petrobras, 1977a, p.6).

Cabe destacar, ainda, as medidas adotadas nas áreas de segurança industrial e controle da poluição, valendo mencionar a criação de órgão específico na estrutura organizacional da Empresa a Divisão de Engenharia e Segurança do Meio Ambiente – DESEMA, para atuação nessas importantes áreas. (Petrobras, 1977a, p.21)

A empresa enfatizou sua preocupação com o meio ambiente usando o qualificador (ver Osma & Guillamon-Saorín, 2011) “constante”. Essa forma de abordagem gera a impressão de que a empresa

continuamente desenvolve ações para minimizar o impacto ambiental de suas atividades. Ao mesmo tempo, ela usa da autopromoção (ver Ogden & Clarke, 2005), quando afirma ter criado um órgão de orientação e assessoramento para problemas de preservação do meio ambiente e segurança industrial. A ênfase por repetição (ver Pesci et al., 2015) ocorreu quando a empresa reforçou em partes distintas do mesmo relatório a criação da Divisão de Engenharia e Segurança do Meio Ambiente-DESEMA, facilitando a memorização. Os signos usados nos trechos citados do relatório de 1977 foram conservação do meio ambiente e controle da poluição. Tais signos geram a impressão de que o órgão criado pela Companhia teria como parte de suas prioridades ações voltadas para essas duas temáticas.

Fatos não narrados pela Companhia mostram novamente a prática da omissão e ocultação em seu Relatório Consolidado, pois dois acidentes graves envolvendo suas atividades ocorreram no ano de 1977. Trata-se do “rompimento de um oleoduto (**fev/77**) em Cubatão, contaminando com óleo diesel a estação de tratamento de água da região; rompimento de uma junta de válvulas (**maio/77**) no mesmo oleoduto contaminando a mesma estação de tratamento” (Jornal do Brasil, 1984a, p.9; ênfase original). Afirmar possuir uma preocupação com o meio ambiente e nada dizer sobre os impactos que causou em acidentes como o citado é uma atitude cínica, tentando incutir nos leitores menos atentos que a Companhia não causava problemas ao meio ambiente. Por outro lado, a divulgação da criação de um órgão como a DESEMA na estrutura da Companhia sinaliza ações estratégicas para atenuar problemas existentes. A empresa emprega a ênfase por repetição (Pesci et al., 2015) em relatórios de anos subsequentes, ao reforçar a mensagem sobre a DESEMA (Petrobras, 1980a, 1981).

Relatórios corporativos anuais, geralmente, são palco de informações passadas sobre a empresa. Logo, assuntos relevantes ocorridos devem ser apontados neles. Impactos ambientais causados por uma empresa e suas ações para contê-los são assuntos relevantes, mesmo que não exigidos por lei. A forma como a Petrobras agia nas (não) divulgações de assuntos ligados ao meio ambiente evidencia como ela se preocupava em manipular o seu passado e, conseqüentemente, a sua identidade pessoal. A falta de informação aos seus *stakeholders* sobre os acidentes ocorridos em suas instalações que geraram impacto ao meio ambiente mostram o que Goffman (1980) chama de passado sombrio ou impropriedade.

Foi no ano de 1980, que a Petrobras destinou pela primeira vez uma parte destacada do seu Relatório Anual Consolidado para aspectos sobre a preservação do meio ambiente, cujo teor abordado pode ser analisado no trecho a seguir:

Preservação do Meio Ambiente

Especial atenção vem sendo dada pela PETROBRÁS no trato dos aspectos relativos ao meio ambiente, através de divisão específica (DESEMA). Nesse sentido procedeu-se a

levantamentos nos órgãos operacionais, tendo por objetivo o desenvolvimento de ação preventiva intensa no que se refere à segurança industrial. Mantiveram-se contatos periódicos com órgãos federais e estaduais para análise de assuntos de interesse comum, destacando-se os realizados com a Secretaria Especial do Meio Ambiente do Ministério do Interior (SEMA), para discussão de parâmetros ambientais e da nova legislação sobre controle de poluição no mar. (Petrobras, 1980a, p.25)

Ao mostrar que mantém contato com a SEMA sobre assuntos ambientais, a Companhia está usando a autopromoção (ver Ogden & Clarke, 2005), gerando impressões sobre qualificações ideais. A ênfase com o uso de qualificador (Osma & Guillamon-Saorín, 2011) é também encontrada: “intensa” para qualificar a sua ação preventiva.

Outro assunto abordado sucintamente é o controle da poluição do mar. No ano de 1979, foi regulamentada no Brasil a aplicação da Convenção Internacional sobre Responsabilidade Civil em Danos Causados por Poluição por Óleo (Brasil, 1979). A Petrobras afirma estar trabalhando em equipe com a SEMA sobre esse assunto. No ano seguinte à instituição da referida regulamentação, 1980, a empresa esteve envolvida em acidentes distintos com danos ambientais e poluição das águas, por exemplo: “defeito numa junta de um tanque, junto ao porto de Santos (**maio/80**), poluindo o estuário. Poluição do córrego Picarras e rio Capivari, em Campinas, (**julho/80**) por rompimento de oleoduto” (Jornal do Brasil, 1984a, p.9; ênfase original). Em 07 de setembro de 1980, houve um acidente na plataforma de Garoupa que fica na Bacia de Campos (Jornal do Brasil, 1980), o que resultou em derramamento de óleo no mar, um incêndio e o lançamento de destroços da plataforma no mar como a torre de produção (Jornal do Brasil, 1980). Ao ler a narrativa da Petrobras que trata sobre a preservação do meio ambiente esperava-se um apontamento da empresa sobre os acidentes ocorridos e as ações tomadas para conter os impactos causados. Mas a Petrobras preferiu, uma vez mais, omitir informações negativas nessa parte do seu relatório anual. Agindo assim, as informações da empresa deixam de proporcionar uma visão ampla e neutra da realidade da mesma (ver Hrasky & Jones, 2016). Assim como compromete a avaliação dos *stakeholders* sobre as ações de preservação do meio ambiente da empresa. Sobre os impactos dos acidentes não houve uma prestação de contas adequada por parte da empresa em seu Relatório Anual Consolidado. A falta dessas informações também compromete a transparência sobre a RSC da Petrobras.

As narrativas sobre o meio ambiente do ano de 1980 mostram que a Petrobras usava técnicas de controle das informações divulgadas. Assim como nos anos anteriores, a empresa escondia ou eliminava os signos que sinalizam o seu estigma. Ela evitava tratar em seus relatos corporativos sobre os acidentes e os danos causados por eles. Mesmo sabendo que a imprensa divulgava sobre tais acidentes, a empresa camuflava tais assuntos.

A mídia mostra que, no ano de 1982, a Petrobras esteve envolvida em diferentes casos de acidentes nocivos ao meio ambiente, como relata o Jornal do Brasil:

[...] vazamento de óleo diesel de um oleoduto no Km 53 da Via Anchieta (**jan/82**), poluindo o Rio Cubatão; contaminação por gasolina no rio Atibaia em Campinas (**abr/82**) por vazamento na refinaria de Paulínia; rompimento de dutos no terminal de São Sebastião (**mai/82**) poluindo faixa do mar; poluição do rio Putim, em Guararema (**mai/82**) em consequência de um problema no terminal local da Petrobrás. No Jardim São Luís, na Capital, (**ago/82**) estouro de oleoduto próximo a uma área que estava sendo terraplanada, poluindo o Rio Pinheiros. (Jornal do Brasil, 1984a, p.9, ênfase original)

Ocorreram cinco acidentes no estado de São Paulo no ano de 1982 envolvendo a Petrobras, que causaram impacto ao meio ambiente. Águas de rios e do mar foram poluídas pelos acidentes citados. Ao ler uma matéria deste tipo surgem indagações sobre as ações da Petrobras quanto aos acidentes citados e sobre a prevenção para que eles não sejam recorrentes. Respostas sobre tais indagações esperar-se-iam encontrar no relatório anual da Companhia, já que a empresa se proclamava preocupada com a preservação do meio ambiente.

Mas, ao contrário do que se esperava, a Petrobras não informou os *stakeholders* sobre os acidentes ocorridos, por meio do relatório em análise. Se colocou ao lado de órgãos governamentais como uma equipe em prol de melhorias quanto aos problemas nacionais da poluição. Ao agir assim a empresa cria uma imagem idealizada do cenário em que ela opera, pois propaga a impressão de agir eticamente frente às questões ambientais. Entretanto, marcos temporais mostram que os acidentes com impactos ambientais envolvendo a empresa são recorrentes. O trecho seguinte evidencia as informações sobre a preservação do meio ambiente divulgadas pela Companhia.

#### Preservação do Meio Ambiente

[...] Foi intensificada a cooperação com a área governamental no estudo de problemas de poluição de âmbito nacional, merecendo menção especial a participação da Companhia na Comissão Interministerial de Cubatão, no Grupo Interministerial que estuda uma nova lei de controle de poluição no mar, no Programa de Despoluição da Baía de Guanabara, através da execução de grandes melhorias que vêm sendo projetadas para seus órgãos operacionais na área do Rio de Janeiro.

Em todas as regiões em que a PETROBRÁS opera, foram implantados Planos de Contingência para casos de emergências nas operações-marítimas, inclusive para o controle de poluição. (Petrobras, 1982a, p.16)

A Petrobras reconhece implicitamente que existem problemas relacionados à poluição das águas do mar, entretanto, não se coloca como uma protagonista que contribui para que essa poluição ocorra. Há, portanto, o gerenciamento de impressões pelo reconhecimento implícito (Windscheid et al., 2016). Quando o público desconhece cenas como as dos acidentes citados, ele crê em cenas otimistas como as apresentadas. A empresa usou também a manipulação temática (Leung et al., 2015) ao mostrar-se positivamente inserida em grupos de trabalho que estudam aspectos de controle da poluição. Para



ocultar seus símbolos de estigma, a Petrobras usou desidentificadores, tais como a atuação ao lado de órgãos governamentais, a avaliação de emissão de gases por refinarias, a despoluição da Baía da Guanabara, pois tais ações desvinculam a percepção do público sobre os impactos dos acidentes ocorridos em São Paulo.

O trecho do Relatório Anual de 1983 mostra que a Companhia afirma ter implantado estudos sobre combate a poluição das águas, como pode ser constatado a seguir: “a preocupação com a Preservação do Meio Ambiente levou a Companhia a implementar, em 1983 estudos conjuntos com órgãos governamentais para elaboração de esquemas de combate a poluições acidentais no mar e águas interiores” (Petrobras, 1983a, p.15).

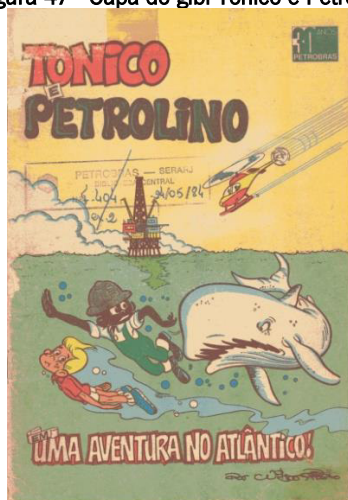
Mais uma vez informações sobre a poluição causada pela Petrobras inexistem no relatório analisado. A empresa cita o fato, mas não o explica. Há o reconhecimento implícito da poluição acidental em águas, mas não se explica nada sobre ela: se ocorreu, quando ocorreu, porque ocorreu, onde, quais os impactos, quais as ações da empresa para sanar o problema, entre outros. Aborda-se o problema da poluição nas águas de maneira sucinta sem chamar a atenção para a sua gravidade.

O contexto subjacente ao relatório da empresa mostra que, em 1983, ocorreram acidentes em instalações da Petrobras que poluíram o meio ambiente. Houve o caso do “rompimento de um duto de álcool, em Paulínia (**mai/83**) contaminando um lago em propriedade particular” (Jornal do Brasil, 1984a, p.9, ênfase original). Ocorreu também um grave acidente envolvendo o oleoduto da Petrobras que liga as cidades de Santos e São Sebastião, no litoral de São Paulo (Jornal do Brasil, 1983a, 1984a). Este acidente resultou em um vazamento de óleo que poluiu o mar e foi considerado a maior tragédia ecológica do Brasil (Jornal do Brasil, 1984a) até à época. Embora esse acidente tenha sido causado por uma empreiteira, a Firpave (Jornal do Brasil, 1984a), ele ocorreu em instalações da Petrobras. No mesmo ano, “a corrosão na tubulação de um oleoduto da Refinaria Presidente Arthur Bernardes causou o vazamento de 1 mil 258 barris de gasolina (200 mil litros): parte do combustível caiu no rio das Pedras, responsável por 5% do abastecimento de água da Baixada Santista. [...]” (Jornal do Brasil, 1983b, p.5). Uma vez mais a empresa omitiu informações sobre tais acidentes, gerenciando as impressões dos *stakeholders*.

O tema do acidente no mar envolvendo a Petrobras fez parte de outro veículo de comunicação corporativa da Petrobras destinado ao público infanto-juvenil. A edição de 1983 de Tonico e Petrolino aborda ludicamente sobre várias temáticas, entre elas um acidente ocorrido na Plataforma de Garoupa. Já na capa é possível perceber aspectos da interferência humana no ambiente marinho.

A capa do gibi (figura 47) Tônico e Petrolino do ano de 1983 traz quatro mensagens linguísticas compostas pelos seguintes textos: “Tônico e Petrolino”, nome dado ao relato corporativo infanto-juvenil; “trinta anos da Petrobras”; o título da história - “uma aventura no Atlântico!”; e o nome do autor, “Wilson Porto”.

Figura 47 - Capa do gibi Tônico e Petrolino



Fonte: Petrobras (1983b)

Denotativamente, a imagem mostra: uma plataforma de petróleo em alto mar, com instalações do tipo torre de petróleo e edificações nas cores vermelha, amarela e azul; nuvens brancas, com contornos azuis por trás da plataforma; o céu amarelo e um helicóptero vermelho e amarelo voando; o mar onde está a plataforma; e dois meninos nadando no mar, fugindo de um tubarão.

Conotativamente há mensagens distintas. A primeira vem da plataforma marítima com o céu e as nuvens por trás dela: a ascensão da Petrobras, que vem das atividades de exploração no mar, já que a indicação para o céu lembra a ascensão (Davison, 2004). O helicóptero que vai em direção à plataforma de Petróleo conota a ideia de desenvolvimento e modernidade promovidos pela extração do petróleo. A plataforma em meio ao mar dá impressão de uma vida de isolamento daqueles que a fazem operar. O tubarão com uma expressão raivosa, nadando em direção à Tônico e Petrolino, remete para os impactos ambientais que podem causar uma instalação petrolífera em alto mar. O tubarão como uma fera do mar pode representar aqueles cujos interesses contrários à Petrobras estão de olhos nas atividades de exploração marítima da empresa.

A história é composta de cenários relacionados à Petrobras, entre eles: a presença da Petrobras nos lares dos brasileiros; a atuação da empresa em plataformas marítimas, especificamente a de Garoupa; a presença dessa atividade em uma cidade do Rio de Janeiro - Macaé; o transporte oferecido pela empresa aos que atuam nela; os funcionários; a formação do petróleo; um acidente marinho

ocorrido na plataforma; a atitude dos funcionários frente ao acidente; o impacto ambiental do acidente; o percurso do petróleo; segmentos de negócios da companhia, as técnicas usadas para extrair o petróleo; o transporte do petróleo; os produtos derivados do petróleo (Petrobras, 1983b). Em toda a história há aspectos de RSC da Petrobras que são destacados.

Mas um cenário chama a atenção por estar relacionado com aspectos ambientais, o que aborda o acidente ocorrido na plataforma de Garoupa. A empresa narrou sobre o acidente de maneira lúdica e positiva, mostrando o ocorrido à melhor luz, sem grandes danos, além de o ter atribuído a um fator externo: uma grande onda do mar. As cores utilizadas na história a posiciona de maneira divertida (ver Jeacle, 2008). O próprio estilo da narrativa em formato de *cartoon* acrescenta um aspecto divertido ao drama do acidente. Essa é uma forma de gerenciar as impressões dos leitores para que enxerguem o acidente segundo a realidade narrada pela empresa, de maneira não impactante.

A cena mostra que uma grande onda veio de encontro com a plataforma e destruiu parte dela. Os destroços caíram no mar, ambiente repleto de vidas marinhas, como os tubarões e a baleia, que compuseram a cena (figura 48). Os animais retratados estão enfurecidos com a presença de destroços do acidente e dos personagens, sugerindo as consequências sofridas pelo ambiente marinho decorrentes deste tipo de acidentes.

**Figura 48 - Interior do gibi Tonico e Petrolino**



**Fonte:** Petrobras (1983b)

Na história, em nenhum momento foi demonstrado como a empresa agiu para solucionar os danos ambientais ocorridos. Simplesmente foi mostrado que no fim tudo termina bem. Essa forma de agir é um reconhecimento implícito (Windscheid et al., 2016) da empresa sobre o acidente. Na região de fachada, ou seja, onde é narrada a história mostra-se o acidente com normalidade. Mas nos bastidores sabe-se que acidentes como o narrado ocasionam graves problemas ambientais. Esse é um atributo das gravuras, contar a história respeitando ou não a realidade (Lima & Souza, 2017).

Empresas da indústria de petróleo causam grande impacto ambiental marinho, o que as faz propagar imagens que minimizem a impressão do impacto que suas atividades causam (Preston et al.,

1996). É o caso da Petrobras, que mesmo mostrando o acidente e os destroços advindos da plataforma da empresa, fê-lo à melhor luz. Acidentes ocorridos com empresas petrolíferas causam danos nas suas imagens, como afirma Carriço<sup>11</sup>:

E a indústria de petróleo é uma indústria de muito risco. Você vê quando há um derrame como teve lá nos Estados Unidos, a DP, ela ficou mal perante a sociedade, teve que pagar multa. E não é só multa mais a própria imagem da empresa que fica marcada, nós sempre vamos lembrar. A Shell, na Nigéria, tem sempre uma história para contar, ou a Petrobras na Baía de Guanabara que derrame que teve, tem sempre uma lembrança que vai passando de geração a geração, é história. (F. A. C., Entrevista ao Memória Petrobras, 10 de julho de 2013)

Por isso a Petrobras busca gerenciar as impressões sobre acidentes ocorridos em suas instalações, para minimizar os impactos negativos em sua imagem. Da mesma forma que histórias negativas sobre acidentes ambientais vão sendo contadas através das gerações, como afirma o entrevistado ao Memória Petrobrás, ou da imprensa, a Petrobras vai contando a sua história à melhor luz, de modo a recuperar a sua legitimidade e melhorar a sua imagem frente à sociedade.

Uma maneira que a empresa adotou para fazer isso no relato analisado foi usar a técnica de gerenciamento de impressões denominada de visão sistêmica e enfatizar suas contribuições gerais (Talbot & Boiral, 2015) e no meio delas abordar o acidente. Essa é uma forma de se justificar em situações de impacto ambiental, em que o todo deve ser visto e não somente um aspecto específico (Talbot & Boiral, 2015). Ao propagar as atividades positivas da empresa em meio a um acidente ambiental, a Petrobras busca restabelecer sua legitimidade (ver Merkl-Davies & Brennan, 2011).

A partir de 1984 a Petrobras informa os seus *stakeholders* por meio do relatório anual, que deu especial atenção à preservação do meio ambiente, conforme a seguir:

A preservação do Meio Ambiente mereceu atenção especial da Petrobrás, em 1984, tal como nos anos anteriores. É de destacar a participação da Companhia num projeto do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento que resultou na construção do primeiro Centro de Combate à Poluição do Mar no País e na importação de cerca de US\$ 400 mil de equipamentos para combate à poluição do mar por óleo. A Petrobrás, visando ao desenvolvimento de tecnologia própria no País, encomendou e já recebeu equipamentos de fabricação nacional, ampliando a capacidade do Brasil de atender eventuais acidentes de maior gravidade em seu litoral. Outro fato digno de nota, durante o ano, foi o maior entrosamento da Petrobrás com os órgãos estaduais de preservação do meio ambiente. A companhia também dedicou atenção ao controle de resíduos sólidos, o que levou à elaboração e implantação de novos projetos de descarte deste tipo de resíduo. (Petrobras, 1984b, p.14-15)

Agindo de forma seletiva, a empresa escolheu que informações mínimas divulgar sobre a preservação do meio ambiente, como a sua atuação em conjunto com a ONU, a construção do primeiro

---

<sup>11</sup> Fernando Albano Carriço é economista. Na Petrobras atuou em áreas como: Serviço de Planejamento; Comunicação (especificamente no núcleo de responsabilidade social) (F. A. C., Entrevista ao Memória Petrobras, 10 de julho de 2013).

Centro de Combate à Poluição do Mar no Brasil, a importação de equipamento para combate à poluição do mar por óleo, a fabricação própria de equipamentos para suprir problemas em suas atividades no litoral e o controle de resíduos. A seletividade de informações mínimas (Leung et al., 2015) foi usada no gerenciamento de impressões pela Petrobras para se mostrar positivamente. Há nesse trecho também o gerenciamento de impressões por meio da omissão (Ogden & Clarke, 2005) de informações, pois no ano de 1984 ocorreu um grave acidente em um oleoduto da Petrobras, e a empresa não o citou. Uma reportagem do Jornal do Brasil assim se reportou ao acidente:

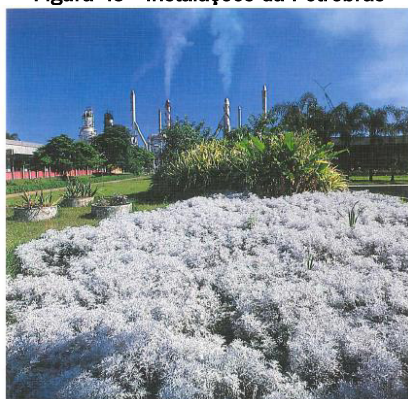
Um vazamento de 700 mil litros de gasolina em um oleoduto da Petrobras transformou o mangue sob as palafitas da favela de Vila Socó, perto de Cubatão, em um lago combustível. Aos 30 minutos da madrugada de ontem, uma série de explosões incendiou e arrasou tudo: 67 corpos haviam sido encontrados até a tarde, há vários desaparecidos e 200 moradores ficaram feridos, 32 em estado gravíssimo. (Jornal do Brasil, 1984b, p.14)

Percebe-se no trecho da matéria do Jornal do Brasil que o acidente na Vila Socó foi dramático. Além de causar impactos ambientais no mangue, pois foram derramados 700 mil litros de combustível, houve também perda humana com a morte de vários moradores da região. E a Petrobras não prestou contas no relatório anual sobre o acidente e suas ações para sanar os danos causados. Pelo contrário, ela se mostrou positivamente ao lado de um organismo internacional como a ONU, se autopromovendo (Talbot & Boiral, 2015). A empresa fez uma representação dissimulada, mantendo na região de fachada somente as informações desejadas. *Stakeholders* desatentos e que não buscam outras fontes de informações sobre a empresa estão sujeitos a informações incompletas (Hines, 1988), como as demonstradas no trecho do relatório apresentado. A Petrobras deixou para os bastidores discussões sobre questões ambientais graves ocorridas em suas atividades. Essa forma de agir corrobora com a pesquisa de Solomon et al. (2013). Inclusive o Jornal do Brasil aponta que a Petrobras após o acidente da Vila Socó foi multada por não ter informado a Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (Cetesb) sobre as condições operacionais e de manutenção dos oleodutos que ligam a Baixada Santista ao litoral Paulista (Jornal do Brasil, 1984c).

A cidade de Cubatão é um exemplo clássico do impacto da poluição industrial no Brasil, pois é uma cidade paulista com vasta e antiga concentração petroquímica, siderúrgica e de outras indústrias, com elevadas emissões de poluentes na água, no ar e no solo (Baer & Mueller, 2009). Medidas de melhoria em Cubatão se tornaram mais acirradas após o acidente por explosão e queima de gasolina que culminou na morte de várias pessoas, o acidente da Vila Socó (Brasil, 1991).

Em conjunto com a narrativa, a empresa usou uma imagem fotográfica de uma de suas instalações, conforme figura 49, no seu relatório anual de 1984.

**Figura 49 - Instalações da Petrobras**



**Fonte:** Petrobras (1984b, p.15).

Não há mensagem linguística acompanhando a fotografia. A mensagem denotativa compreende uma instalação industrial da Petrobras, rodeada de plantas. Conotativamente, a mensagem sugere o equilíbrio existente entre as atividades da empresa e o meio ambiente. Embora tenha uma fumaça saindo das chaminés das instalações, a ideia conotada é que os impactos ambientais das atividades da empresa são mínimos e irrelevantes. A vegetação envolta da fábrica embeleza a imagem, conotando a ideia de tranquilidade e paz. Em um ano em que ocorreu o grave acidente da Vila Socó envolvendo a empresa, projetar-se por meio de uma imagem como a da figura 49 suaviza a impressão gerada pelos impactos ambientais e perdas humanas ocorridos.

A imagem da figura 49 reforça a ideia de preservação do meio ambiente repassada pela narrativa. Ela ratifica proposições anteriores sobre o uso de imagem para o gerenciamento de impressões por meio da manipulação visual. Imagens chamam atenção dos leitores causando a memorização das cenas propagadas (Davison, 2008).

Percebe-se que de 1980 até 1984, a Petrobras se mostra cumprindo as políticas institucionais do Governo sobre o meio ambiente. Na região de fachada, há apontamentos que favorecem a empresa; entretanto, ficava para os bastidores as informações sobre situações graves como os acidentes demonstrados pela imprensa. Durante o período analisado o que se percebe são informações positivas, mas não esclarecedoras sobre os problemas socioambientais causados pelas atividades da empresa. Há, portanto, o uso de diferentes técnicas de gerenciamento de impressões sobre os estigmas da Petrobras no relatório anual de anos distintos.

### 8.3 Reflorestamento

Um tema novo ligado à preservação do meio ambiente foi destacado no Relatório de Atividades da Petrobras do ano de 1976, ou seja, o reflorestamento de áreas da empresa. O relatório assim discorre:

Durante o ano o Grupo Executivo para Aproveitamento de Terras (GEAT) operou em 17 frentes de trabalho. As atividades de reflorestamento permitiram ocupação de 10.600 hectares que anteriormente encontravam-se sem utilização racional.

Foram plantadas cerca de 2,5 milhões de mudas, cobrindo extensão de 1.507 hectares, dos quais 216 no Horto Betim, em Minas Gerais e 1.291 na Bahia, totalizando 5.771 hectares de terras efetivamente reflorestadas. Ao lado da implantação de hortos, desenvolveram-se trabalhos de manutenção florestal bem como de demarcação de áreas.

O trabalho efetuado nessas atividades apresenta grande importância, não somente sob o aspecto estrito da política de reflorestamento, mas também, pelo sentido de utilização e fiscalização de áreas de propriedade da Empresa, até então sem utilização produtiva.

Cabe mencionar, ainda, que atendendo às solicitações de pecuaristas da Bahia, a PETROBRÁS permitiu que parte das áreas florestadas fossem utilizadas como pastagem, o que possibilitou reduzir perdas nos rebanhos da região no período de maior incidência de seca.

De outro lado, foram iniciados trabalhos de pesquisa para recuperação de solo, em áreas de exploração de xisto, em São Mateus do Sul (Paraná) mediante convênio com o Instituto de Pesquisas e Estudos Florestais, da Escola Superior de Agricultura da Universidade de São Paulo. (Petrobras, 1976a, p.25)

Em uma primeira análise, a cena apresentada é louvável, pois reflorestar áreas desmatadas é uma forma de restituir ao meio ambiente o que lhe foi retirado, embora não haja o alcance total da biodiversidade extraída do meio ambiente. Entretanto, uma análise do contexto pode revelar intenções subjacentes ao reflorestamento.

Vigorava no ano dessa divulgação incentivos fiscais em atividades de reflorestamento e florestamento (Brasil, 1965, 1971). Inclusive quando uma pessoa jurídica aplicava recurso em reflorestamento e florestamento, o valor total do investimento poderia ser deduzido do imposto de renda a pagar (Brasil, 1965). Posteriormente, ocorreram alterações nesse incentivo e somente parte do recurso poderia ser deduzido do imposto (Brasil, 1974).

O que se percebe é que as práticas de reflorestamento e florestamento da Petrobras à época da divulgação tem uma relação estreita com o incentivo fiscal. A empresa adaptou a sua representação à nova conjuntura, de modo a atrair o público e se mostrar com boas intenções ao praticar o reflorestamento. As atividades da Petrobras sempre estiveram relacionadas às questões de impacto ambiental e mesmo assim não havia a preocupação em divulgar sobre ações de reflorestamento. Mostrar-se preservando o meio ambiente é uma forma positiva de propagar a imagem da empresa, mas a impressão gerada após o conhecimento sobre o contexto em que isso ocorria é que os reflorestamentos só se tornaram realidade após o incentivo fiscal.

A Petrobras usou o gerenciamento de impressões por meio da seletividade das informações divulgadas, ao escolher números que representassem a quantidade de terras reflorestadas e de mudas utilizadas. Concomitantemente, usou a manipulação temática (ver Diouf e Boiral, 2017) ao escolher temas positivos e não divulgar o seu real desmatamento. Se tivesse declarado quanto dessas terras tinham sido desmatadas, por conta das suas atividades, a informação teria sido mais transparente e equilibrada, em consonância com Diouf e Boiral (2017) sobre o gerenciamento de impressões por seletividade.

O Relatório das Atividades da empresa é uma forma de registro de suas fases de vida, ou de sua biografia. Ao registrar ações de reflorestamento, a empresa contava a sua história de modo a atenuar a imagem de seus impactos ambientais, e à sua biografia eram acrescentados aspectos positivos. A Petrobras narrava a sua história sobre o meio ambiente à melhor luz possível, mostrando os seus feitos positivos. Entretanto, a história subjacente mostra que os investimentos na área de reflorestamento estavam atrelados principalmente ao incentivo fiscal.

Em 1976, a empresa usou dois temas diferentes para sinalizar suas ações positivas com relação ao meio ambiente: tratamento de lastro de petroleiros e reflorestamento. Temáticas positivas como as citadas são sinais linguísticos cuidadosamente selecionados para melhorar a imagem pública da Companhia. Agindo assim, tais sinais poderiam levar a Petrobras a adquirir uma aparência dramática, que geraria uma fotografia global que a propagava preocupada com o meio ambiente.

Em um trecho do relatório de 1977, a Petrobras afirma que o reflorestamento foi implementado por razões econômicas, corroborando com a ideia de benefício fiscal auferido pela empresa, ao deduzir no valor do imposto de renda parte do valor investido no reflorestamento. Mas, atrelado aos aspectos econômicos, a Petrobras reforça que esta é uma contribuição à preservação do meio ambiente.

Implementadas fundamentalmente por razões econômicas, as atividades de reflorestamento representam contribuição da Empresa à preservação do meio ambiente, mediante a restauração e/ou criação de condições ecológicas favoráveis nas áreas onde ela atua.

Com a realização de diversos programas em 1977, a PETROBRÁS dispõe hoje de mais de 6.000 hectares reflorestados nos Estados da Bahia, de Minas Gerais e de São Paulo, compreendendo cerca de 10 milhões de árvores plantadas sobressaindo a variedade Pinus tropical. Foi dedicada, também, atenção especial à produção de mudas e à pesquisa para aproveitamento do solo, especialmente em São Mateus do Sul, Estado do Paraná, com resultados bastante promissores, que possibilitarão a utilização futura de outras espécies de plantas.

É de se ressaltar que a atividade florestal na Bahia propiciou à Empresa recuperar patrimônio de mais de 10.000 hectares de terras até então sem utilização racional e que permaneciam expostas à ação de elementos estranhos, cuja presença oferecia, ainda, risco permanente às instalações industriais nessa área. (Petrobras, 1977a, p.21)



O trecho da narrativa de 1977 evidencia a exemplificação (ver Kacmar & Tucker, 2016) usada para o gerenciamento de impressões, pois a Petrobras divulgava suas ações de reflorestamento, evidenciando contribuições à preservação do meio ambiente, uma forma de mostrar o cumprimento de sua responsabilidade social corporativa. Além disso, tenta despertar no público percepções sobre sua atitude moral e ética (ver Kacmar & Tucker, 2016) quanto às questões ambientais.

O tema reflorestamento se repetiu nos relatórios de 1976 a 1980 enfatizando suas ações positivas, embora o contexto mostrasse que havia intenções subjacentes a essa ação. Essa é uma forma de gerenciamento de impressões por meio da manipulação retórica (Patelli & Pedrini, 2014). Em todos os trechos dos relatórios que se abordava sobre o reflorestamento, a empresa usou signos numéricos e linguísticos para tratar sobre a temática. Os trechos a seguir ilustram como os signos numéricos e linguísticos foram usados para acentuar as ações de reflorestamento da Companhia.

A programação dos investimentos da PETROBRÁS prevê ainda aplicação de recursos ao recobrimento florestal de extensas áreas de sua propriedade.

Dessa forma, sem prejuízo da alocação plena de recursos no desenvolvimento de suas atividades fins, a Companhia deu prosseguimento ao programa de implantação florestal nas áreas incorporadas ao seu patrimônio, indispensável sob o ponto de vista da defesa do meio ambiente.

Após o presente foram florestados, em diferentes pontos do território nacional 7.383 hectares de terras, divididas em diversos hortos (Petrobras, 1979a).

A atuação do Grupo Executivo para Aproveitamento de Terras foi desenvolvida com vistas à manutenção das áreas recobertas na Bahia, que já atingem 5.300 hectares e cerca de 9 milhões de árvores. (Petrobras, 1980a, p.25)

Junto com a narrativa sobre o reflorestamento dos anos de 1976 e 1977 há imagens fotográficas que enfatizam as atividades da empresa sobre o assunto (ver figuras 50 e 51). O gerenciamento de impressões nestes casos ocorreu por meio da manipulação visual (ver Pesci et al., 2015). A imagem se relaciona com a narrativa reforçando a impressão gerada sobre o reflorestamento. Imagens reforçam narrativas de modo a impressionar o público sobre as ações (Pesci et al., 2015) desenvolvidas no meio ambiente pela Petrobras.

**Figura 50 - Reflorestamento 1**

### **Outras Atividades**



**Fonte:** Petrobras (1976a, p.25)

A única mensagem linguística que acompanha a imagem da figura 50 é “outras atividades”. A mensagem denotativa da fotografia compreende uma área antes desmatada e que agora está reflorestada e em sua volta árvores nativas; mais atrás há outras áreas desmatadas. A mensagem conotativa transmite a ideia de que ações estão sendo realizadas para que áreas desmatadas sejam recuperadas.

A figura 44 reforça a parte da narrativa apresentada em 1977 ao mostrar imagens relacionadas ao cultivo de mudas para o reflorestamento. A imagem da figura 45 é semelhante à de 1976. Ao divulgar imagens como as das figuras 50 e 51, há uma tentativa de promover a legitimidade das atividades (Pesci et al., 2015) da Petrobras. Além disso, tal gera no público dos relatórios a memorização (Davison, 2008) sobre as atividades que a empresa deseja enfatizar.

**Figura 51 - Reflorestamento 2**



**Fonte:** Petrobras (1977a, p.22)

O local que a fotografia da figura 51 ocupa no relatório de 1977 é de destaque, ou seja, no início da página que trata sobre a temática. Ao dispor visualmente informações positivas como manchete, há o gerenciamento de impressões por meio da manipulação visual (Brennan et al., 2009). O tamanho da fotografia também enfatiza o assunto tratado, pois ela ocupa quase metade da página.

Não há mensagem linguística junto à imagem (ver figura 51). Denotativamente, a imagem apresenta um canteiro de cultivo de mudas, envolta dele há diversas árvores e cinco pessoas cuidando do canteiro. Conotativamente, a mensagem remete para grandes áreas desmatadas, pois há muitas mudas sendo cultivadas.

Em ambas as imagens, os cenários despertam a atenção do leitor para as ações positivas relacionadas ao meio ambiente. As imagens da vegetação e a cor preponderante (o verde) são sinais que geram impressões de natureza reconstituída e que a Petrobras está preocupada com o meio ambiente. Cabe ao público do relatório se distanciar da literalidade e buscar compreender se as imagens projetadas

nas fotografias e nas narrativas são completas (Hines, 1988) ou se há intenções subjacentes não divulgadas.

## 8.4 Petrobras e a RSC

Por muito tempo a Petrobras não se preocupava efetivamente com sua RSC, o que havia era o gerenciamento de impressões sobre tais questões. Inclusive Carriço afirma em entrevista ao Memória Petrobras que:

E inclusive na hora que eu falei do Evte, Estudo de Viabilidade Técnica e Econômico, **naquela época não tinha essa noção, essa visão da sociedade, a coisa passava muito fora**. Agora não, quando você vai fazer um estudo de viabilidade técnica, até porque a sociedade hoje também reclama, já tem uma postura, solícita, ela se coloca através de suas lideranças, das suas prefeituras enfim, o próprio estudo de viabilidade hoje tem que contemplar isso também, contemplar o que é, por onde é que eu posso ir. **Eu não posso simplesmente montar uma unidade que vá causar um estrago na comunidade, para poluir**, vou ter que fazer meios filtros, qualquer coisa para diminuir esse impacto. (F. A. Carriço, Entrevista ao Memória Petrobras, 10 de julho de 2013) (grifo da autora da tese)

Percebe-se que houve um tempo em que a empresa não se preocupava com as questões relacionadas à sociedade. Os estudos de viabilidade técnica e econômica da empresa não vinculavam esse tipo de preocupação. Atualmente (à data da entrevista ao Memória Petrobras), o modelo de atuação da empresa integra os aspectos da poluição, mas antes se pensava somente na viabilidade econômica, independente dos danos ambientais que ela causaria. A modificação na postura da empresa veio de pressões advindas da sociedade. Outro ponto que impulsionou mudanças foi a percepção da empresa sobre a necessidade de modificar a ênfase nos aspectos de preservação do meio ambiente e segurança em seus negócios, após os vários acidentes graves ocorridos em suas instalações, como afirma Stano<sup>12</sup> em entrevista ao Memória Petrobras:

Tipo assim. Tá bom. Segurança, preservação o meio ambiente, claro que tinha pessoas muito mais, vamos dizer, ligadas nisso, com uma visão muito mais avançada. Mas, a média da empresa, a operação da empresa, a impressão que tem é que é uma obrigação que a gente tem que fazer, mas fazemos quando puder. E depois de 2000 não, aquilo passou a ser visto como um componente essencial do negócio da empresa, quer dizer, se percebeu que a não consideração adequada dessas questões poderia levar a uma situação muito ruim pra empresa, a uma situação de liquidar com a empresa. Porque eu me lembro que com aquela sequência de acidentes de 2000/2001, foi aqui na Bacia de Campos, depois Baía de Guanabara, depois no Rio Iguaçu, teve um vazamento enorme no Rio Iguaçu também, depois o afundamento da P36, começou a se perceber que a empresa poderia ser seriamente abalada por um negócio desse. (L. C. Stano, Entrevista ao Memória Petrobras, 31 de novembro de 2011)

---

<sup>12</sup> Luis César Stano é engenheiro e ingressou na Petrobras em 1977. Desenvolveu atividades no Centro de Pesquisas (Cenpes) da empresa; no desenvolvimento sustentável na área de Segurança, meio ambiente e saúde (SMS) (L. C. Stano, Entrevista ao Memória Petrobras, 31 de novembro de 2011).

Foi preciso ocorrer tais acidentes para que a mudança de postura acontecesse. A narrativa deste último funcionário evidencia que, embora existissem pessoas preocupadas com aspectos do meio ambiente e de segurança na Petrobras, isso não era uma postura corporativa disseminada e cobrada de todos que faziam parte da empresa. O risco de ter abalos em suas atividades devido a acidentes, como por exemplo o afundamento de uma plataforma de petróleo, levou a mudanças de postura da companhia quanto a esse assunto. O que se percebe é que mudanças no comportamento de RSC da empresa foram oriundas de pressões externas. Houve, no entanto, momentos em que tais pressões vieram de acidentes ocorridos nas instalações operacionais da empresa, mas mais tarde no tempo, como acrescenta Stano em entrevista:

Quando eu vim pra cá, de repente eu comecei a ter contato. E eu vim pra cá ainda no respaldo dos acidentes da Baía de Guanabara. Que tinha acontecido em 2000, em 2001 houve o afundamento da P36, nós estávamos ainda no auge da agitação causada por aqueles acidentes. O SMS naquela ocasião estava ligado diretamente ao presidente, que era o Reichstul na época. O SMS tinha uma prioridade enorme dentro da Petrobras naquele momento, porque a empresa estava sendo chacoalhada pelas consequências daquele vazamento e eu me lembro, eu estava no Cenpes ainda, quando aconteceu o vazamento. Existiu um ambiente assim de vergonha, as pessoas tinham até uma certa vergonha de dizer que trabalhavam na Petrobras, a pressão sobre a Petrobras foi tão grande naquele momento, a pressão da opinião pública, a pressão da sociedade em geral, que as pessoas ficavam até meio, sabe, de se declarar como empregado da Petrobras. Foi um momento muito ruim da empresa. Mas, eu acho que a empresa teve naquele momento a capacidade de fazer uma virada, foi naquele momento que essas questões, por exemplo, segurança, meio ambiente e saúde, passaram a ser olhadas de outra maneira. (L. C. Stano, Entrevista ao Memória Petrobras, 31 de novembro de 2011)

O funcionário está se reportando aos anos 2000. Os anos anteriores a esses não contaram com uma visão abrangente sobre os danos que a companhia podia causar ao meio ambiente devido a um acidente. Foi preciso ser pressionada pela sociedade para que houvesse uma mudança de postura. Na verdade, por muito tempo, a empresa não teve uma política definida sobre a sua RSC, assim afirma uma funcionária em entrevista ao Memória Petrobras:

Nesses anos todos, a gente implantou a política de responsabilidade social – que vem desde de 2007. Não tínhamos uma política, um conceito de responsabilidade social para a companhia, apesar de estar na missão e na visão: atuar com responsabilidade social e ambiental, ser o preferido dos públicos; mas não tinha um conceito, não tinha uma política. Participamos da criação da política de responsabilidade social. (S. W. Vianna, Entrevista ao Memória Petrobras, 28 de junho de 2013)

Embora a Petrobras tivesse ações de cunho socioambiental, o conceito de responsabilidade social adotado pela companhia não era claro. O que havia era a sinalização sobre a RSC, mas não um conceito definido como política. Pela entrevista, percebe-se que somente a partir de 2007 é que aspectos ligados ao conceito de RSC foram instituídos sistematicamente na política empresarial da companhia. A

formulação do conceito de responsabilidade social da Petrobras tomou por base dois caminhos: um oriundo da pressão externa e outro da própria origem da companhia, como afirma Vianna em entrevista ao Memória Petrobras:

A gente nem conseguia concretizar um conceito. Eu acho que tem dois caminhos: um, que é a pressão externa. As questões de responsabilidade social como uma pauta de todas as organizações vindas da sociedade de diversos públicos, exigindo uma mudança de postura das organizações. Eu acho que tem uma pressão externa para que esses conteúdos comecem a acontecer em todas as empresas. Na Petrobras eu acho que a gente tem mais. Já tinha um terreno fértil porque somos uma companhia de origem brasileira, estatal, que tem na sua origem o compromisso com o desenvolvimento do país, uma forma de atuar que já é diferenciada. E aí a gente tem um terreno muito propício para que isso aconteça. (S. W. Vianna, Entrevista ao Memória Petrobras, 28 de junho de 2013)

Percebe-se que, para formular sua política de RSC, a empresa teve que levar em consideração a pressão externa advinda de diferentes públicos, bem como a do público brasileiro que projetava na companhia o desenvolvimento do País. Atender a esses anseios era uma questão estratégica para a melhor projeção da empresa sobre suas práticas de RSC.

## 8.5 Em resumo

No capítulo 8 são apresentadas narrativas e imagens sobre aspectos das atividades da Petrobras que causam impactos ao meio ambiente. Foram analisados de forma integrada a revista Petrobrás, o Relatório de Atividades e o *cartoon* Tônico e Petrolino, especificamente focando as questões relacionadas ao meio ambiente.

As representações sobre impactos no meio ambiente percorrem temas como a poluição do ar, das águas, reflorestamento, entre outros. As evidências mostram que a empresa usou imagens de equipamentos de suas atividades operacionais que causavam poluição no ar atreladas a textos que ressaltam os êxitos da companhia. Não houve sutileza na apresentação, aliás os elementos usados para transmitir as mensagens foram colocados de modo um tanto agressivo, sem rodeios.

Foi no ano de 1975 que a Petrobras deu início a divulgações em seu relatório de atividades com relação ao meio ambiente, no entanto, de forma sucinta, com abordagens breves. Nesse mesmo ano, a revista Petrobrás lançou uma matéria cujo teor se voltava para aspectos relacionados à preservação do meio ambiente. Ficou também evidente que temas distintos foram tratados no relatório de atividades da companhia, tais como: preservação do meio ambiente, controle da poluição, tratamento de lastro de petroleiros, reflorestamento, recuperação do solo, criação de órgão interno para cuidar de questões do

meio ambiente, atuação conjunta com órgão do Governo ligados ao meio ambiente, poluição do mar e águas interiores, poluição atmosférica e controle de resíduos sólidos.

A análise conjunta dos relatos corporativos evidencia a forma sutil utilizada pela empresa para lidar com a poluição nas águas, não divulgando os impactos causados por acidentes em suas instalações. Somente no gibi, que apresenta de modo lúdico e divertido as atividades da companhia, há uma alusão a um acidente no mar envolvendo uma torre de petróleo. A forma de abordagem adotada pela companhia fez o problema parecer menor do que ele realmente era, estratégia adotada para recuperar a legitimidade (Merkl-Davies & Brennan, 2011) e minimizar a impressão gerada sobre o impacto sofrido pelo meio ambiente (Perston et al., 1996).

O Jornal do Brasil e o Correio da Manhã divulgaram matérias sobre vários acidentes envolvendo a Petrobras e os consequentes danos causados no meio ambiente. Entretanto, a Petrobras preferia se projetar positivamente em seus relatos corporativos e não relatar suas ações perante os danos causados. A análise conjunta dos noticiários da imprensa e dos relatórios da Companhia mostram que a empresa usou do gerenciamento de impressões para atenuar os impactos que suas atividades causavam ao meio ambiente.

As evidências mostram a presença das seguintes técnicas de gerenciamento de impressões nos relatos analisados: atribuição, autopromoção, exemplificação, justificativa, manipulação retórica, manipulação temática, manipulação visual e estrutural, ocultação, omissão, reconhecimento, seletividade e visão sistêmica. Há momentos em que em uma mesma narrativa as técnicas são usadas de maneira conjunta.

Ficou evidente que motivos subjacentes levaram a Petrobras a divulgar suas ações relativas ao meio ambiente, entre eles: impressões de estar alinhada às políticas governamentais; o benefício fiscal auferido com o reflorestamento; a atuação defensiva em resposta às críticas tecidas pela mídia a respeito da poluição em águas e no ar. O público de relatos corporativos deve estar atento às intenções das divulgações de uma empresa, pois elas podem ser construídas de modo a gerar a impressão que a empresa deseja e oferecer uma visão enviesada da realidade de uma organização, enaltecendo o eu corporativo.

## CAPÍTULO 9: CONCLUSÃO

### 9.1 Conclusões gerais

Assumindo que a contabilidade é uma prática social e institucional, o objetivo desta investigação foi analisar a evolução do relato corporativo no Brasil, recorrendo a diferentes abordagens de gerenciamento de impressões. Para tal, foram analisados diversificados documentos da Petrobras, que compõem os relatos corporativos obrigatórios e voluntários da empresa.

Para dar cumprimento ao objetivo proposto, no capítulo 2, a revisão da literatura ressalta exatamente que a contabilidade sofre influência histórica, econômica, política, social, cultural e organizacional, e as influencia, por sua vez (Burchell et al., 1994; Miller, 1994; Potter, 2005). A contabilidade enquanto prática institucional é um poderoso instrumento de comunicação: as comunicações geradas pela contabilidade materializam a influência sofrida e causada. Há diferentes formas de comunicações corporativas, tais como números, imagens visuais, narrativas, tabelas, etc. (Cooper, 2013). Do mesmo modo, os veículos de comunicações são diversificados, cuja natureza é obrigatória ou voluntária: relatórios anuais, relatórios de sustentabilidade, *newsletters*, *website*, *press releases*, apresentações a analistas financeiros, etc. Como sugere na literatura, as narrativas podem ser usadas para o gerenciamento de impressões (Brennan & Merkl-Davies, 2013; Evans & Pierpoint, 2015; Clatworthy & Jones, 2006). Esta investigação evidencia que distintas narrativas são usadas como instrumento de gerenciamento de impressões com o intuito de influenciar a percepção de distintos públicos.

Como abordado no capítulo 2, as narrativas se constituem de textos e formas visuais, com finalidades e destinatários distintos (Beattie, 2014). A *accountability* está entre as finalidades das narrativas (Evans & Pierpoint, 2015), entretanto, ela muitas vezes vem acompanhada do gerenciamento de impressões. Em meio a pressões e críticas, é possível que uma organização adote em seus relatos corporativos estratégias de divulgação que ajudam a restaurar a legitimidade (Brennan et al., 2013; Hopwood, 2009), pois manter o diálogo é uma estratégia de RSC que eleva a *accountability* (Phiri et al., 2019). A Petrobras adotou diferentes tipos de comunicação de natureza voluntária e de estratégias de gerenciamento de impressões para influenciar a percepção de seus públicos-alvos e, conseqüentemente, elevar sua legitimidade frente às inúmeras críticas tecidas contra ela.

No capítulo 3, a revisão da literatura apresenta abordagens teóricas sobre o gerenciamento de impressões, inicialmente tratando sobre a busca pela legitimidade. Quando os atos de uma instituição

são percebidos como adequados aos valores e normas de uma sociedade, há a legitimidade dessa instituição (Suchman, 1995). Portanto, a legitimidade se relaciona à percepção dos indivíduos (Hahn & Lülfs, 2014). Em busca do apoio social uma instituição pode manipular ou influenciar a sua legitimidade (Nègre et al., 2017), nesse sentido é que pode ocorrer o gerenciamento de impressões. A literatura aponta que os relatórios corporativos são instrumentos de gerenciamento de impressões da legitimidade organizacional (Beelitz & Merkl-Davies, 2012).

Como exposto no capítulo 3, há diferentes perspectivas sobre o gerenciamento de impressões (Brennan & Merkl-Davies, 2013). A adoção de uma perspectiva implicará em diferentes tipos de análises. Na perspectiva da psicologia social, o foco é a relação entre a administração e o público (Merkl-Davies & Brennan, 2011). A gestão das informações divulgadas visa antecipar a reação dos públicos-alvos (Merkl-Davies & Brennan, 2011). Já na perspectiva sociológica, o foco é a gestão simbólica (Merkl-Davies & Brennan, 2011), de modo que a percepção do público seja direcionada para o alinhamento entre as ações organizacionais e o cumprimento de anseios da sociedade (Merkl-Davies & Brennan, 2011).

Ainda no capítulo 3, aspectos sobre as estratégias e técnicas do gerenciamento de impressões foram apresentadas. As estratégias se relacionam com o comportamento dos gerentes (Merkl-Davies & Brennan, 2007). Elas podem ter características de ocultação e atribuição; podem ser defensivas, assertivas e de reconhecimento; e podem ser proativas ou reativas. Quanto às técnicas de gerenciamento de impressões, a literatura aponta vários tipos, como as usadas por Cooper e Slack (2015), Jia e Zhang (2015), Merkl-Davies e Brennan (2007), Ogden e Clarke (2005), Samkin e Schneider (2010), Talbot e Boiral (2015), Windscheid et al. (2016) e por Yang e Liu (2017). Em relatórios corporativos o uso conjunto de tais técnicas pode ser encontrado. A ideia central é conseguir a impressão desejada por mecanismos diversos.

A revisão da literatura apresenta concomitantemente aspectos conceituais dos teóricos Goffman (1980, 1985), Barthes (1990, 2004, 2012) e Genette (2010). As obras de Goffman são básicas para o entendimento sobre o gerenciamento de impressões, o que as fazem oportunas para esta tese. Os trabalhos de Barthes servem como guia para análises de imagens, para dá voz ao leitor, além de acrescentarem abordagens interdisciplinares sobre o gerenciamento de impressões em aspectos visuais. A obra de Genette fortalece o entendimento sobre hipertextualidade e consequente transformação do texto narrativo para o texto teatral. A interdisciplinaridade teórica entre os autores permite compreender aspectos da evolução do relato corporativo de uma grande petrolífera sob a luz do gerenciamento de impressões.



O capítulo 4 tratou sobre o percurso metodológico desta investigação, cuja perspectiva adotada foi a pesquisa qualitativa interpretativa. As lentes de Goffman (1980, 1985), Barthes (1990, 2004, 2012) e Genette (2010) auxiliaram as análises realizadas. Optou-se por um estudo de caso único, sendo a Petrobras o caso. O estudo de caso desta investigação foi classificado como explicativo e ilustrativo. O estudo longitudinal adotado contou com o uso de várias fontes documentais para as análises, as quais se classificam no rol de relatos corporativos obrigatórios e voluntários da empresa.

O capítulo 5 contextualiza aspectos sobre a criação da Petrobras e pós criação. A empresa foi criada sobre a égide de emancipação econômica do país, por meio do monopólio estatal do petróleo. Como mostrado no capítulo 5, houve um período no Brasil em que o regime governamental era o militar (1964-1985). O Governo era ilegítimo e sua característica preponderante era o autoritarismo, juntamente estavam a censura e a repressão. Os representantes do Governo usaram a propaganda política para mostrar valores do regime que contradiziam os atos do próprio regime, que embora autoritário não se identificava assim (Fico,1997). Tais propagandas veiculavam por meios diversos e grande parte da publicidade do Governo na época era custeada por estatais, como a Petrobras. Isso suscita a ideia de que os relatos corporativos da empresa tenham sido usados para propagar a ideologia do regime vigente.

No capítulo 5, são mostrados os marcos históricos da evolução do relato corporativo obrigatório no Brasil, assim como as orientações de órgão reguladores sobre os relatos voluntários. Ficou evidente que a evolução foi influenciada por práticas herdadas de Portugal, mais tarde por práticas anglo-americanas trazidas, por exemplo, por empresas de auditoria; adicionalmente, verificou-se que o contexto é um fator influenciador.

No capítulo 1 foi traçado o objetivo geral desta pesquisa que culminou na análise da evolução do relato corporativo no Brasil, através de um levantamento histórico em leis, normativas, orientações e literatura e nos estudos empíricos, tendo como objeto a Petrobras. Em razão deste objetivo, esta investigação procurou responder à seguinte questão: Como se caracteriza e foi gerida a evolução do relato corporativo da Petrobras? Por sua vez, questões específicas subjacentes foram formuladas e guiaram as análises e discussões dos estudos empíricos desta tese:

- Qual o papel da Petrobras, no Brasil, no período de 1954 a 1984?
- Como o relato corporativo foi utilizado na gestão de impressões pela Petrobras?
- Como se caracteriza a relação entre a retórica visual e narrativa divulgada em relatos corporativos da Petrobras?

As evidências do capítulo 6 mostram como evoluiu o relato corporativo da Petrobras. Desde o início a empresa se preocupou em comunicar voluntariamente com os seus *stakeholders*. Suas divulgações voluntárias foram muitas vezes usadas para o gerenciamento de impressões dos *stakeholders*. Uma parte desse capítulo foi destinada à análise de mensagens das capas dos relatórios de atividades da companhia e das mensagens aos acionistas. Ficou evidente que a Petrobras propagou a sua ascensão por meio de imagens e de textos. Este capítulo oferece respostas concomitantes às três perguntas subjacentes desta investigação.

Ao se colocar em posição de ascensão, a Petrobras gerava a impressão de cumprimento do papel que lhe foi atribuído, ou seja, o de emancipação econômica do País. Embora o contexto econômico, social e político mostrasse que o petróleo era um dos produtos que mais onerava o saldo de divisas do país. Os relatos corporativos da empresa possuem mensagens diversas que a colocam em posição de ascensão, colaborando para o incremento do imaginário coletivo sobre a sua grandiosidade. Imagens que compõem as capas dos relatórios anuais ilustram como a ascensão era propagada e usada para o gerenciamento de impressões dos *stakeholders*.

As narrativas também são fontes de gerenciamento de impressões e retratam a gestão da legitimidade da companhia. Desde o início de suas atividades, a Petrobras se preocupa com a sua comunicação corporativa. Uma das explicações para isso é a constante busca pela legitimidade (Petrobras, 2013). A preocupação com a comunicação corporativa fez da Petrobras um objeto de estudo relevante para a compreensão de “como” se caracteriza a evolução do relato corporativo.

As capas escolhidas para ilustrar as análises do capítulo 6 evidenciam que imagens reforçavam mensagens relacionadas às atividades petrolíferas, tais como: a torre de sondagem, áreas de exploração, o petróleo, os funcionários, a plataforma marítima, entre outras atividades, todas tendo o céu como pano de fundo. Tais imagens conotam uma série de mensagens que ratificam a impressão de ascensão da companhia, gerando impressões positivas sobre si e o país.

Além disso, a propagação do cumprimento da RSC da companhia é evidente. Isso se constata em fotografias, que integram temas sobre funcionários, meio ambiente, atividades da empresa, o cumprimento de anseios governamentais e sociais como a produção de trigo. O primeiro contato de um *stakeholder* com o relatório anual é com a capa, logo as mensagens que nela se encontram estão em posição de destaque ou de manchete, e chamam a atenção para o conteúdo relacionado a elas. Colocar-se em posição de ascensão por meio de imagens é tentar gerar uma impressão positiva sobre si, mesmo que a realidade contradiga a imagem projetada.

A história da Petrobras e do Brasil mostra que, em diversos momentos, a empresa sofreu críticas pela sua atuação e viu-se na necessidade de esclarecer e amenizar as situações que inquietavam a opinião pública. Os relatos corporativos foram usados para tal. Projetar-se em crescimento era um contra-ataque àqueles que criticavam, por exemplo, a ausência de poços que suprissem a demanda do Brasil. Já que não tinha sido encontrado ainda petróleo suficiente para a demanda, era necessário mostrar que mesmo assim os negócios da empresa estavam em direção ascendente.

A análise das mensagens de ascensão nas imagens das capas do relatório de atividades e nas mensagens aos acionistas, cuja narrativa é a primeira após a capa, contribui para a resposta à questão de investigação que trata sobre a relação entre a retórica visual e narrativa no relato corporativo da empresa. Há relação entre ambas, inclusive as ideias se reforçam, gerando a impressão de crescimento da empresa.

Recorrendo à metáfora teatral de Goffman, o capítulo 7 dá a conhecer como os os relatos corporativos da Petrobras serviram de palcos das diferentes representações da Petrobras para diferentes públicos-alvos, mostrando como a realidade foi sendo socialmente construída. A primeira parte do capítulo traz respostas concomitantes às três perguntas desta tese. Inicialmente as evidências mostram que no período de 1964-1985 os relatos corporativos da Petrobras foram usados para a propagação política do regime militar. Várias mensagens de tais relatos coincidem com os valores enaltecidos pelo Governo naquela época. As narrativas versavam temas cujas mensagens se diversificavam entre a propagação de estereótipos da mulher, do homem, da família, das gerações e dos obedientes. O Brasil como potência, o amor, o conservadorismo de cidades históricas, da cultura e de museus, a valorização do espaço rural e de cidades do interior e seus aspectos naturais, a exaltação do passado para enfatizar o presente, os sacrifícios do povo, exemplificam as temáticas utilizadas em relatos corporativos em consonância com a propaganda política do regime em vigor. Portanto, a Petrobras exerceu o papel de propagadora dos valores do regime político vigente.

Os relatórios corporativos de uma instituição são instrumentos de prestação de contas da própria instituição e não do Governo de um País, mesmo que a empresa seja uma estatal, como é o caso da Petrobras. Ficou claro é que durante o regime militar relatos corporativos da empresa foram usados para influenciar as impressões dos públicos-alvos, de modo a construir a realidade desejada pelo Governo e obter o controle social do povo. Percebe-se o poder existente junto àqueles que elaboram tais relatos, pois signos são utilizados com diversificadas intenções, entre elas a de propagação política.

As mensagens eram propagadas por meio de imagens e narrativas com mensagens de teor político. O gerenciamento de impressões contido nas mensagens ocorreu por meio de atribuição,

autorrepresentação, comportamento pró-social, exemplificação, justificativa, manipulação temática, manipulação visual e estrutural, ocultação, seletividade, visão sistêmica. Imagens e textos de narrativas que compõem o relato corporativo da empresa serviram como espaço de persuasão dos públicos-alvos. Como em uma representação teatral, as narrativas analisadas mostraram cenas que enalteciam os valores de um Governo ilegítimo, de modo a gerar no público desses relatos a percepção da sua legitimidade, por meio de temas aparentemente apolíticos.

Em diferentes relatos corporativos verificou-se o uso simultâneo de imagens e textos em reforço às ideias propagadas. Ao propagar ideias políticas do regime governamental vigente, os textos são complementados por imagens, quer na capa do relato, quer no corpo da narrativa. As mensagens eram disseminadas para públicos internos e externos diversos, sendo de destacar os acionistas, os funcionários, os familiares de funcionários e o público infante-juvenil. Imagens e textos são suscetíveis à prática de gerenciamento de impressões e, quando aplicadas conjuntamente, cooperam para que as impressões desejadas sejam reforçadas, o que pôde ser constatado nos relatos corporativos analisados. Portanto, em vários momentos do regime militar, as ideias políticas foram encrustadas nos relatos corporativos da Petrobras, a fim de criar realidades segundo os valores propagados.

O capítulo 8 evidencia de forma integrada mensagens sobre aspectos ambientais da Petrobras. Das análises percebe-se que na revista Petrobras a empresa agia inicialmente de forma mais agressiva quanto aos aspectos do meio ambiente. Imagens e narrativas mostram que, embora a empresa poluísse o ar, ela cumpria o seu papel, ou seja, a busca pela emancipação econômica do país. Havia por parte da imprensa críticas por causa da poluição que empresas, como a Petrobras, causavam à atmosfera. Por sua vez, as comunicações corporativas da empresa mostravam a reação da mesma em respostas às críticas. As evidências mostram a forma agressiva como a empresa tratava o assunto, destacando conjuntamente em manchetes títulos como “estamos respirando a morte” “porque somos uma das maiores do mundo”, acompanhados por uma imagem de um funcionário satisfeito. O fato de estar entre as maiores do mundo justificava o seu comportamento poluidor e o conseqüente risco de morte que colocava muitas pessoas, inclusive os seus funcionários. No relatório de atividades, a temática sobre a poluição do ar só foi reportada em 1982; entretanto, a empresa se colocou positivamente sem dar maiores detalhes sobre suas reais ações, impactos e melhorias para o ar.

Continuando as análises do capítulo 8, as evidências mostram que no relatório de atividades durante o período de 1954-1974 a empresa se manteve em silêncio sobre questões ambientais. Somente em 1975 é que se iniciaram breves abordagens sobre o assunto, atitude que coincide com o período em que o Brasil deu início às políticas governamentais sobre o meio ambiente. A empresa, para gerar

impressões de cumprimento dos anseios do Governo e como sua representante, assumiu o papel de que se preocupava com as questões ambientais, embora dissesse muito pouco sobre como realmente colaboraria para a preservação do ambiente. É desse período também uma publicação da revista Petrobrás intitulada Petrobrás em tempo de ecologia. Nessa matéria havia indicações sobre ações da companhia para minimizar os impactos que ela causava ao meio ambiente, sugerindo que a empresa desejava se projetar positivamente devido a pressões mundiais sobre melhores práticas ambientais.

Quanto a temática ambiental, percebe-se que desde o princípio a empresa se preocupava com as formas de apresentação das mensagens e usava signos visuais e textuais para gerenciar as impressões de seus *stakeholders* quanto ao teor das mensagens divulgadas. No relatório de atividades de 1976, a empresa fez questão de reforçar a mensagem sobre reflorestamento, usando concomitantemente texto e imagem. Mas por trás dessa ação havia um contexto subjacente que apontava que tal ação se ficou a dever a benefícios fiscais concedidos pelo Governo. No entanto, na região de frente, a empresa se mostrava em cumprimento à RSC, representando um papel que a projetava preocupada com a preservação do meio ambiente.

Os jornais da época mostram que de tempos em tempos a empresa era criticada, o que a fazia agir de forma defensiva usando artefatos representativos que mostrassem uma realidade contrária àquelas que a colocavam em situação negativa. A Petrobras desde o início carregou consigo estigmas relacionados ao meio ambiente, se vendo na necessidade de gerenciar a percepção dos seus públicos sobre esses estigmas. Houve momentos que isso ocorreu de forma mais agressiva, sem muita preocupação em esconder os atributos depreciativos, tal como nas mensagens iniciais da revista Petrobrás. Mesmo assim a empresa usava do gerenciamento de impressões de modo a justificar seus atos. Em outros momentos, especificamente a partir de meados da década de 1970, percebe-se que a forma como a empresa reportava sobre suas informações ambientais se foi aligeirando, ou gerindo as impressões de maneira mais sutil. Houve outro momento em que a mensagem, embora explícita, assumiu um formato de *cartoon*, o que a tornou lúdica e engraçada. Um acidente em uma plataforma marítima de petróleo acarretou danos ao meio ambiente, mas a forma como a mensagem foi reportada no gibi atenuou os danos percebidos.

O que se percebe em todas as análises é que a Petrobras se preocupou em gerenciar as impressões de seus diversos públicos-alvos de modo a persuadir os *stakeholders*. Metaforicamente, os relatos corporativos da empresa serviram de palcos, que a empresa usou para se apresentar e enfatizar os seus desempenhos à melhor luz. A empresa pensava estrategicamente em como divulgar suas informações, o que pode ser percebido na escolha dos diversos públicos, nas mensagens destinadas a

eles, na linguagem adotada, nas estratégias de persuasão, no formato dos relatos corporativos. Para ela era de vital importância a gestão das impressões de seus públicos, pois isso colaborava para o fortalecimento de sua legitimidade. Enfim, ao longo do período de ditadura militar, o relato corporativo da Petrobras, para além do cumprimento legal, denota práticas organizacionais de gerenciamento de impressões, subjacentes a uma estratégia de gestão da legitimidade da companhia e do Governo vigente.

## 9.2 Contributos da investigação

Este estudo contribui para a contabilidade histórica, uma vez que evidencia como ocorreu a evolução do relato corporativo no Brasil e, especificamente, na Petrobras. Ao apresentar uma análise longitudinal sobre a evolução do relato corporativo do Brasil atende-se a necessidade desse tipo de estudo, respondendo ao chamamento de autores como Pesci et al., (2015) e Cooper e Slack (2015). As evidências permitem aos interessados compreenderem em que períodos históricos ocorreram mudanças nas práticas dos relatos corporativos no Brasil e que órgãos reguladores orientaram e influenciaram mudanças em práticas de relatos voluntários.

Esta investigação é relevante pois oferece um arcabouço empírico para a compreensão e análise de imagens contidas em relatos corporativos. Além disso, acresce o número de pesquisas em contabilidade sobre aspectos visuais fora do contexto dos EUA e do Reino Unido. Ao mostrar as diversas mensagens que estão por trás de uma imagem, contribui estendendo a literatura sobre o uso do visual para o gerenciamento de impressões dos *stakeholders*. As imagens têm um poder de persuasão e memorização muito grande; quando usadas em relatos corporativos, possuem intenções subjacentes, logo os interessados em tais relatos devem se atentar às mensagens contidas nas imagens e às possíveis intenções subjacentes a elas.

As narrativas e as imagens podem ser usadas em forma de reforço de uma ideia ou mensagem. Nos diversos relatos corporativos da Petrobras, é evidente a relação entre a retórica da imagem e da narrativa, pelo que esta pesquisa contribui empiricamente, respondendo o chamamento de Pesci et al. (2015). Quanto às imagens, o uso da lente teórica de Barthes é relevante pois estende o escopo de pesquisas em contabilidade que utilizam este autor. A adoção complementar das lentes teóricas de Barthes e Goffman fornece *insights* para os interessados em comunicação corporativa, como contadores, auditores e demais *stakeholders*, sobre o poder comunicativo das imagens em conjunto com narrativas que compõem os relatos corporativos. Deste modo, atendendo ao apelo de Davison (2015), esta

pesquisa contribui para a literatura que faz uso de aspectos teóricos da psicologia como lentes de análises para o visual.

A adoção do pressuposto metodológico qualitativo interpretativo com enfoque no gerenciamento de impressões alarga as pesquisas desta tradição e preenche a lacuna apontada por Beattie e Davison (2015). Uma vez que a contabilidade é uma prática social e institucional (Burchell et al., 1994; Miller, 1994; Potter, 2005), que influencia e é influenciada por contextos diversos (histórico, econômico, político, social, cultural, organizacional), a perspectiva de investigação adequada é a interpretativa.

Ao mostrar que os relatos corporativos são espaços cênicos em que representações diversas ocorrem, esta pesquisa responde ao chamado de Corrigan (2018) para a aplicação da dramaturgia em pesquisas contábeis. Ao assumir a metáfora do teatro na contabilidade adotando vários conceitos do quadro de referência de Goffman (1959), esta pesquisa se difere de muitas outras que aplicam um número menor de conceitos do autor. O uso de Genette (2010) para explicar a transformação de um texto (exemplo de narrativo para dramático) é importante, pois ratifica a ideia de que relatos corporativos podem ser vistos como uma teatralização. A adoção de Genette vem ao encontro do apelo de Davison (2011b) sobre a potencialidade de aplicação da obra do autor à contabilidade.

O gerenciamento de impressões por meio de relatos corporativos é uma prática entre as organizações. Práticas de gerenciamento de impressões são muitas vezes adotadas em busca de legitimidade (Jones, 2011; Merkl-Davies & Koller, 2012; Nègre et al., 2017). Esta pesquisa é relevante ao ratificar a ideia anterior mostrando que desde o início de suas atividades a Petrobras buscou gerir a sua legitimidade por meio dos seus relatos corporativos e do gerenciamento de impressões. Muitas técnicas de gerenciamento de impressões foram adotadas conjuntamente pela Petrobras para persuadir seus *stakeholders*, portanto, este estudo se mostra relevante pois contribui para alertar os usuários das comunicações contábeis sobre as motivações subjacentes às informações contidas nessas comunicações.

A comunicação faz parte da essência da contabilidade e as organizações adotam diferentes estratégias e veículos para se comunicarem com seus *stakeholders*. Esta investigação evidenciou que a Petrobras usou diferentes veículos e estratégias para interagir com seus públicos. Negligenciar a importância dos artefatos comunicacionais de uma organização é negligenciar a própria essência da contabilidade. A abordagem da caracterização da evolução do relato corporativo de uma grande empresa petrolífera e os diferentes modos de comunicação adotados (imagens, textos, números, etc.) colaboram para minimizar a lacuna apontada por Parker (2013) sobre a comunicação contábil.

### 9.3 Limitações do estudo e oportunidades futuras de investigação

Conforme ocorre com outros estudos empíricos, esta investigação possui limitações. A primeira delas se relaciona aos aspectos metodológicos. Reconhece-se que há críticas quanto a interpretação única, o que pode ser apontado como uma limitação. Entretanto, a interpretação foi possível através da relação entre os dados empíricos, o contexto subjacente e a base teórica. Assim como Beattie e Davison (2015), este estudo pretende também encorajar outros pesquisadores a se inclinarem à pesquisa de tradição interpretativa, uma vez que esta tem sido negligenciada.

É também um estudo de caso único, o que não permite generalizações dos resultados. No entanto, como referem Rautiainen e Scapens (2013, p.110), os estudos de casos qualitativos permitam “generalizações teóricas e *insights* práticos”. Há possibilidade de adoção das mesmas teorias desta investigação em outras pesquisas. Goffman, Barthes e Genette possuem obras, além das utilizadas nesta investigação, que servem para análises diversas em contabilidade. Abordagens teóricas de outros autores podem ser utilizadas de maneira interdisciplinar com os referidos teóricos desta tese, em pesquisas futuras.

O viés da autora desta investigação na escolha das fontes utilizadas pode ser apontado como um fator limitante, assim como a escolha do referencial teórico, podendo haver a argumentação de que outras fontes seriam igualmente oportunas para as análises. Entretanto, as fontes se mostraram adequadas para as análises do estudo sobre o comportamento da Petrobras no gerenciamento de impressões de seus *stakeholders* por meio de seus diversos relatos corporativos. Diante disso, a investigação apresenta evidências parciais sobre tais relatos, sendo oportunas futuras pesquisas que adotem outras abordagens teóricas.

As entrevistas escolhidas para as análises foram realizadas pelo projeto Memória Petrobras, cujos objetivos foram estabelecidos pela instituição. Elas foram escolhidas segundo o viés da autora da tese, conforme os temas visados nas análises realizadas nesta investigação. Por não ser partícipe no processo de entrevistas, as perguntas não foram direcionadas ao objeto desta tese, o que pode ser entendido como um fator limitante. Mas, as partes extraídas das entrevistas se mostraram oportunas para complementar as análises realizadas. Diante disso, pesquisas futuras que adotem entrevistas realizadas pelo próprio investigador são oportunas. Os entrevistados podem ser escolhidos segundo o seu conhecimento sobre o objeto que está sendo pesquisado, por exemplo, os elaboradores de relatos corporativos, auditores e demais *stakeholders*. A história oral é uma metodologia de pesquisa que pode ser adotada por futuros pesquisadores, pois “consiste em realizar entrevistas gravadas com pessoas que



podem testemunhar sobre acontecimentos, conjunturas, instituições, modos de vida ou outros aspectos da história contemporânea” (CPDOC, 2019).

Embora a pesquisa tenha sido realizada no contexto do Brasil, foi analisada uma única empresa. Há, contudo, um campo profícuo para pesquisas sobre o gerenciamento de impressões em outras empresas brasileiras. Foi escolhida uma parte dos relatos corporativos da Petrobras para análise; outros relatos da mesma empresa podem ser oportunas fontes de análises futuras, tais como páginas da web, relatórios de auditoria, mídias sociais, vídeos, outros. Estudos em organizações de outros países da América Latina podem também alargar a compreensão sobre as práticas de relatos corporativos e do gerenciamento de impressões em outra realidade geográfica e outros contextos.

Nesta pesquisa foram analisados aspectos sobre o meio ambiente de um período em que tais informações não eram divulgadas, mas as evidências mostram que a Petrobras em alguns momentos fez uso de tais divulgações com intenções subjacentes diversas. Análises de informações sobre o meio ambiente em relatos corporativos distintos e em outros períodos podem revelar outras práticas adotadas por organizações. Informações específicas, além das do meio ambiente, do mesmo período podem ser objeto de investigações. As análises desta investigação retratam práticas de um período específico, a adoção de estudos longitudinais de outros períodos pode ser vantajosa para mostrar modificações nas práticas de relatos corporativos. Outros contextos econômicos sociais e políticos que possam ter influenciado algum tipo de divulgação do relato corporativo de outras empresas podem ser analisados.

## REFERÊNCIAS

- Abdelrehim, N., Maltby, J., & Toms, S. (2015). Narrative reporting and crises: British Petroleum and Shell, 1950–1958. *Accounting History*, 20(2), 138-157.
- Abrahamson, E., & Park, C. (1994). Concealment of negative organizational outcomes: an agency theory perspective. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1302-1334.
- Adams, S., & Simnett, R. (2011). Integrated reporting: an opportunity for Australia's not-for-profit sector. *Australian Accounting Review*, 21(3), 292-301.
- Aerts, W. (2005). Picking up the pieces: impression management in the retrospective attributional framing of accounting outcomes. *Accounting, Organizations and Society*, 30(6), 493–517.
- Aerts, W., & Yan, B. (2017). Rhetorical impression management in the letter to shareholders and institutional setting: A metadiscourse perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(2), 404-432.
- Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustível (ANP). (2015). *Petróleo e Estado*. Rio de Janeiro: ANP.
- Ahn, P., & Jacobs, K. (2018). Using photographs in interpreting cultural and symbolic meaning: A reflection on photographs of the Korean Association for Government Accounting. *Accounting Forum*, 42(1), 142-152.
- Ahblom, P., & Christner, C. H. (2018). *Meeting the market: How financial numbers are made meaningful in company-fund manager meetings*. Paper presented at the 12th Interdisciplinary Perspectives on Accounting Conference, Edinburgh, United Kingdom.
- Albuquerque, A. (2004). Propaganda política eleitoral. In: A.A.C. Rubim (Org.), *Comunicação e Política: Conceitos e Abordagens* (pp. 451-482). Salvador: Edufba.
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). (1994). *Improving Business Reporting – A Customer Focus: Meeting the Information Needs of Investors and Creditors, Comprehensive Report of the Special Committee on Financial Reporting (The Jenkins Report)*, New York: American Institute of Certified Public Accountants.
- Amernic, J. H., & Craig, R. J. (2000). The rhetoric of teaching financial accounting on the corporate web: a critical review of content and metaphor in IBM's internet webpageguide to understanding financials. *Critical Perspectives on Accounting*, 11(3), 259-287.
- Amernic, J., & Craig, R. (2013). Leadership discourse, culture, and corporate ethics: CEO-speak at news corporation. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 379-394.
- Armstrong, P. (2008). Calling out for more: Comment on the future of interpretive accounting research. *Critical Perspectives on Accounting*, 19(6), 867-879.

- Arrington, C. E., & Francis, J. R. (1993). Giving economic accounts: accounting as cultural practice. *Accounting, Organizations and Society*, 18(2-3), 107-124.
- Baer, W. (2009). *A economia brasileira*. 3.ed. São Paulo: Nobel.
- Baer, W. & Mueller, C. (2009). Aspectos ambientais do desenvolvimento do Brasil. In Werner B. *A economia brasileira*. (pp.420-452). 3.ed. São Paulo: Nobel.
- Baker, C. R., & Bettner, M. S. (1997). Interpretive and critical research in accounting: a commentary on its absence from mainstream accounting research. *Critical perspectives on Accounting*, 8(4), 293-310.
- Bal, M. (1997). *Narratology: Introduction to the Theory of Narrative*. 2.ed. Toronto: University of Toronto Press.
- Baldissera, R., & Sólío, M. B. (2005). Relações públicas – processo histórico e complexidade. *Conexão – Comunicação e Cultura*, 4(7), 87-101.
- Baldvinsdottir, G., Burns, J., Nørreklit, H., & Scapens, R. W. (2009). The image of accountants: from bean counters to extreme accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(6), 858-882.
- Banco Central do Brasil (BACEN). (1968). *Resolução n° 88*. Recuperado de <http://www.bcb.gov.br>.
- Banco Central do Brasil (BACEN). (1972). *Circular n° 179*. Recuperado de <http://www.bcb.gov.br>.
- Bansal, P., & Kistruck, G. (2006). Seeing is (not) believing: Managing the impressions of the firm's commitment to the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 67(2), 165-180.
- Barros, E. V. (2007). A matriz energética mundial e a competitividade das nações: bases de uma nova geopolítica. *Engevista*, 9(1), 47-56.
- Barthes, R. (1964). *Elementos da semiologia*. São Paulo: Cultrix.
- Barthes, R. (1990). A retórica da imagem. In: *O óbvio e o obtuso: Ensaios sobre fotografia, cinema, teatro e música*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Barthes, R. (2004). A morte do autor. In: *O rumor da língua* 2, 57-64.
- Barthes, R. (2012). *A câmara clara: Nota sobre a fotografia*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira (Saraiva de Bolso).
- Baudrillard, J. (1994). *Simulacra and simulation*. United States of America: University of Michigan press.
- Bauer, M. W., Gaskell, G., & Allum, N. C. (2007). Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento – Evitando confusões. In M. W. Bauer, & G. Gaskell, (Edit.). *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um manual prático*. 6.ed. Petrópolis: Vozes.
- Beattie, V. (2000) The future of corporate reporting: a review article. *Irish Accounting Review*, 7(1), 1-36.

- Beattie, V. (2014). Accounting narratives and the narrative turn in accounting research: Issues, theory, methodology, methods and a research framework. *The British Accounting Review*, 46(2), 111-134.
- Beattie, V., & Davison, J. (2015). Accounting narratives: storytelling, philosophising and quantification. *Accounting and Business Research*, 45(6-7), 655-660.
- Beattie, V., & Smith, S. J. (2013). Value creation and business models: refocusing the intellectual capital debate. *The British Accounting Review*, 45(4), 243-254.
- Beattie, V., Dhanani, A., & Jones, M. J. (2008). Investigating presentational change in UK annual reports: A longitudinal perspective. *The Journal of Business Communication*, 45(2), 181-222.
- Beck, C., Dumay, J., & Frost, G. (2017). In pursuit of a 'single source of truth': from threatened legitimacy to integrated reporting. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 191-205.
- Beelitz, A., & Merkl-Davies, D. M. (2012). Using discourse to restore organisational legitimacy: 'CEO-speak' after an incident in a German nuclear power plant. *Journal of Business Ethics*, 108(1), 101-120.
- Benschop, Y., & Meihuizen, H. E. (2002). Keeping up gendered appearances: representations of gender in financial annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 27(7), 611-636.
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston: Pearson Education.
- Bernardi, R. A., Bean, D. F., & Weippert, K. M. (2005). Minority membership on boards of directors: the case for requiring pictures of boards in annual reports. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(8), 1019-1033.
- Bezerra, A. K. G., & Lima, E. C. D. A. (2009). A produção de mitos na política A imagem pública de Lula no cenário midiático. Portugal: *Biblioteca Online de Ciências da Comunicação*, s/d.
- Biehl-Missal, B. (2011). Business is show business: Management presentations as performance. *Journal of Management Studies*, 48(3), 619-645.
- Boiral, O. (2016). Accounting for the unaccountable: Biodiversity reporting and impression management. *Journal of Business Ethics*, 135(4), 751-768.
- Bournois, F., & Point, S. (2006). A letter from the president: seduction, charm and obfuscation in French CEO letters. *Journal of Business Strategy*, 27(6), 46-55.
- Bouten, L., Everaert, P., Van Liedekerke, L., De Moor, L., & Christiaens, J. (2011). Corporate social responsibility reporting: A comprehensive picture? *Accounting Forum*, 35(3), 187-204.
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework 1. *European Law Journal*, 13(4), 447-468.

- Bozzolan, S., Cho, C. H., & Michelon, G. (2015). Impression management and organizational audiences: The Fiat group case. *Journal of Business Ethics, 126*(1), 143-165.
- BP. (2018). *Statistical Review of World Energy 2018*. BP. Recuperado de <https://www.bp.com/>.
- Brammer, S., & Millington, A. (2005). Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of Business Ethics, 61*(1), 29-44.
- Brasil. (1953). *Lei nº 2.004, de 3 de outubro*. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L2004.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L2004.htm).
- Brasil (1859). *Decreto nº 2.457, de 5 de setembro*. Recuperado de <http://www2.camara.leg.br>.
- Brasil. (1860a). *Lei nº 1.083, de 22 de agosto*. Recuperado de [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lim/LIM1083.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lim/LIM1083.htm).
- Brasil. (1860b). *Decreto nº 2.679, de 3 de novembro*. Recuperado de <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-2679-3-novembro-1860-556786-publicacaooriginal-76916-pe.html>.
- Brasil (1882). *Lei nº 3.150, de 4 de novembro*. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lim/LIM3150.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lim/LIM3150.htm).
- Brasil (1926). *Emenda constitucional de 3 de setembro*. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc\\_anterior1988/emc%20de%203.9.26.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc_anterior1988/emc%20de%203.9.26.htm).
- Brasil (1934a). *Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil*. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao34.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao34.htm).
- Brasil (1934b). *Decreto nº 24.642, de 10 de julho*. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1930-1949/D24642.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1930-1949/D24642.htm).
- Brasil (1937). *Constituição dos Estados Unidos do Brasil*. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao37.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao37.htm).
- Brasil (1938a). *Decreto-Lei Nº 366, de 11 de abril*. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1937-1946/Del0366.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del0366.htm).
- Brasil (1938b). *Decreto-Lei nº 395, de 29 de abril*. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1937-1946/Del0395.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del0395.htm).
- Brasil (1938c). *Decreto-Lei nº 538, de 7 de julho*. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1937-1946/Del0538.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del0538.htm).
- Brasil (1940). *Decreto-Lei nº 1.985, de 29 de março*. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1937-1946/Del1985.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del1985.htm).

- Brasil. (1941). *Decreto-Lei nº 3.236, de 7 de maio*. Recuperado de <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-3236-7-maio-1941-413329-publicacaooriginal-1-pe.html>.
- Brasil. (1946). *Constituição dos Estados Unidos do Brasil, de 18 de setembro*. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao46.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao46.htm).
- Brasil. (1953). *Lei 2.004, de 3 de outubro*. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L2004.htmimpressao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L2004.htmimpressao.htm)
- Brasil. (1965). *Lei nº 4.771, de 15 de setembro*. Recuperado de <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4771-15-setembro-1965-369026-publicacaooriginal-1-pl.html>.
- Brasil. (1968). *Decreto nº 62.119, de 15 de janeiro*. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1950-1969/D62119.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1950-1969/D62119.htm).
- Brasil. (1971). *Decreto nº 68.565, de 29 de abril*. Recuperado de <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-68565-29-abril-1971-410347-publicacaooriginal-1-pe.html>.
- Brasil. (1973). *Decreto-Lei nº 73.030 de 30 de outubro*. Recuperado de <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-73030-30-outubro-1973-421650-publicacaooriginal-1-pe.html>
- Brasil. (1974). *Decreto-lei nº 1.307, de 16 de janeiro*. Recuperado de <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1970-1979/decreto-lei-1307-16-janeiro-1974-375491-publicacaooriginal-1-pe.html>.
- Brasil. (1975). *II Plano Nacional de Desenvolvimento (1975-1979)*. Recuperado de [www.biblioteca.presidencia.gov.br > catalogo > geisel > ii-pnd-75\\_79 > file](http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/catalogo/geisel/ii-pnd-75_79/file).
- Brasil. (1979). *Decreto nº 83.540, de 4 de junho*. Recuperado de <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-83540-4-junho-1979-432843-publicacaooriginal-1-pe.html>
- Brasil. (1991). *O desafio do desenvolvimento sustentável. Relatório do Brasil para a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento*. Brasília: CIMA.
- Brasil. (1995). *Emenda constitucional nº 09, 9 de novembro*. Recuperado de <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1995/emendaconstitucional-9-9-novembro-1995-354957-publicacaooriginal-1-pl.html>
- Brasil. (1997). *Lei nº 9.478, de 6 de agosto*. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9478.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9478.htm).
- Brasil. (2016). *Lei nº 13.303, de 30 de junho*. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/L13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13303.htm).

- Brennan N. M., Guillamon-Saorín, E., & Pierce, A. (2009). Impression management: Developing and illustrating a scheme of analysis for narrative disclosures – a methodological note. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(5), 789-832.
- Brennan, N. M., & Merkl-Davies, D. M. (2013). Accounting narratives and impression management. In L. Jack; J. Davison, & R. Craig (Eds.). *The Routledge Companion to Accounting Communication*. London and New York: Routledge.
- Brennan, N. M., & Merkl-Davies, D. M. (2014). Rhetoric and argument in social and environmental reporting: the Dirty Laundry case. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(4), 602-633.
- Brennan, N. M., Merkl-Davies, D. M., & Beelitz, A. (2013). Dialogism in corporate social responsibility communications: Conceptualising verbal interaction between organisations and their audiences. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 665-679.
- Breton, G. (2009). From folk-tales to shareholder-tales: semiotics analysis of the annual report. *Society and Business Review*, 4(3), 187-201.
- Bueno, E. (2003). *Brasil: uma história*. 2.ed., São Paulo: Ática.
- Buhr, N. (1998). Environmental performance, legislation and annual report disclosure: the case of acid rain and Falconbridge. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 11(2), 163-190.
- Bujaki, M. L., & McConomy, B. J. (2010). The portrayal of women in Canadian corporate annual reports. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 27(3), 210-223.
- Burchell, S., Clubb, C., & Hopwood, A. G. (1994): Accounting in its social context: towards a history of value added in the United Kingdom. In R. H. Parker, & B. S. Yamey (Eds.), *Accounting history some British contributions* (pp. 539-589). Oxford: Clarendon Press.
- Buscatto, M. (2011). Using Ethnography to Study Gender, In D. Silverman, *Qualitative Research*, (pp 35-52). London: SAGE
- Busco, C., & Quattrone, P. (2018). In Search of the “Perfect One”: How accounting as a maieutic machine sustains inventions through generative ‘in-tensions’. *Management Accounting Research*, 39, 1-16.
- Cabral, A. C. M. (1971, abril-maio-junho). E nós aonde vamos. *Gente*, 1(5), 6-8, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Campbell, D., McPhail, K., & Slack, R. (2009). Facework in annual reports. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(6), 907–932.
- Campos, D. C. (2007). In M. N. Baptista, & D. C. D. Campos (Orgs). *Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa* (pp.265-288), Rio de Janeiro: LTC.
- Campos, F., & Claro, R. (2013). *Oficina de história*. São Paulo: Leya.

- Carnegie, G. D., & Napier, C. J. (1996). Critical and interpretive histories: insights into accounting's present and future through its past. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(3), 7-39.
- Carneiro, D. D. (1990). Crise e esperança: 1974-1980. In: Abreu, M. P. *A ordem do progresso: Cem anos de política econômica republicana, 1889-1989*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Carneiro, E., Costa, M. A., & Mendes Neto, M. (2011). Petrobras study of publics: a step towards achieving the company's strategic vision for 2020. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(3), 192-203.
- Carvalho, A. (2014). *Fotos Palácio do Congresso Nacional*. Recuperada de <https://kekanto.com.br/biz/palacio-do-congresso-nacional/fotos/541598>.
- Carvalho Júnior, C. (2005). *A criação da Petrobrás nas páginas dos jornais O Estado de São Paulo e Diário de Notícias*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual Paulista, Assis.
- Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC). (2019). *O que é a história oral*. Recuperado de <https://cpdoc.fgv.br/acervo/historiaoral>.
- Chagas, V. (2018). A febre dos memes de política. *Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia*, 25(1), 1-26.
- 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.
- Cho, C. H., & Roberts, R. W. (2010). Environmental reporting on the internet by America's Toxic 100: Legitimacy and self-presentation. *International Journal of Accounting Information Systems*, 11(1), 1-16.
- Cho, C. H., Michelon, G., Patten, D. M., & Roberts, R. W. (2015). CSR disclosure: the more things change...? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(1), 14-35.
- Cho, C. H., Laine, M., Roberts, R. W., & Rodrigue, M. (2018). The frontstage and backstage of corporate sustainability reporting: Evidence from the Arctic National Wildlife Refuge Bill. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 865-886.
- Chomsky, N. (2015). *Mídia: propaganda política e manipulação*. São Paulo: WMF Martins Fontes.
- Christensen, S., & Westenholz, A. (1999). Boards of directors as strategists in an Enacted World—the Danish Case. *Journal of Management and Governance*, 3(3), 261–286.
- Clatworthy, M. A., & Jones, M. J. (2006). Differential patterns of textual characteristics and company performance in the chairman's statement. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(4), 493-511.
- Cole, B. M., & Chandler, D. (2014). A model of competitive impression management: Edison versus Westinghouse in the AC/DC Standards War. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 1-44.



- Comissão de Valores Mobiliários (CVM). (1979). *Instrução CVM n° 09, de 11 de outubro*. Recuperado de <http://www.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst009.html>
- Comissão de Valores Mobiliários (CVM). (1987). *Parecer de orientação CVM n° 15, de 28 de dezembro*. Recuperado de <http://www.cvm.gov.br/legislacao/pareceres-orientacao/pare015.html>.
- Comissão de Valores Mobiliários (CVM). (1992). *Parecer de orientação CVM n° 24, de 15 de janeiro*. Recuperado de <http://www.cvm.gov.br/legislacao/pareceres-orientacao/pare024.html>
- Comissão de Valores Mobiliários (CVM). (1993). *Instrução CVM n° 202, de 06 de dezembro*. Recuperado de <http://www.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst586.html>.
- Comissão de Valores Mobiliários (CVM). (2009). *Instrução CVM n° 480, de 7 de dezembro*. Recuperado de <http://www.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst480.html>.
- Comissão de Valores Mobiliários (CVM). (2009). *Instrução CVM n° 586, de 8 de junho*. Recuperado de <http://www.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst586.html>.
- Comitê de Orientação para Divulgação de Informações ao Mercado (CODIM). (2008). *Pronunciamento de orientação n° 04, de 17 de abril*. Recuperado de <http://www.codim.org.br/documentos/texto/po-codim-no-04-r1-guidance>.
- Comitê de Orientação para Divulgação de Informações ao Mercado (CODIM). (2012). *Pronunciamento de orientação n° 14, de 4 de setembro*. Recuperado de <http://www.codim.org.br/Arquivos/Download/175-PO-N14-Melhores-Prat-Div-de-Inf-Sustentabilidade-R2.pdf>.
- Comitê de Orientação para Divulgação de Informações ao Mercado (CODIM). (2016). *Pronunciamento de orientação n° 20, de 9 de junho*. Recuperado de <http://www.codim.org.br/documentos/texto/po-codim-no-20-a-importancia-da-divulgacao-dos-ativos-intangiveis>.
- Comitê de Orientação para Divulgação de Informações ao Mercado (CODIM). (2016). *Pronunciamento de orientação n° 22, de 9 de março*. Recuperado de <http://www.codim.org.br/documentos/texto/po-codim-no-22-atuacao-nas-midias-sociais>.
- Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC). (2011). *Pronunciamento Técnico CPC26 (R1) Apresentação das demonstrações contábeis, de 15 de dezembro*. Recuperado de <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=57>.
- Conselho Federal de Contabilidade (CFC). (2004). *Resolução n° 1.003-NBC T 15 - Informações de Natureza Social e Ambiental, de 6 de setembro*. Recuperado de [http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2004/001003&arquivo=Res\\_1003.doc](http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2004/001003&arquivo=Res_1003.doc).
- Conselho Federal de Contabilidade (CFC). (2009). *NBC TO 3000 que dispõe sobre trabalhos de asseguarção diferente de auditoria e revisão, de 13 de fevereiro*. [http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?codigo=2009/001160](http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?codigo=2009/001160).

- Conselho Federal de Contabilidade (CFC). (2012). *Resolução CFC nº 1.407 - Aprova o CTO 01 – Emissão de Relatório de Asseguração Relacionado com Sustentabilidade e Responsabilidade Social e altera os Anexos I e II do CTR 01, de 21 de setembro*. Recuperada de [http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2012/001407&arquivo=Res\\_1407.doc](http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2012/001407&arquivo=Res_1407.doc).
- Conselho Federal de Contabilidade (CFC). (2015). *NBC TO 3000 que dispõe sobre trabalhos de asseguração diferente de auditoria e revisão, de 25 de novembro*. Recuperado de [http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2015/NBCTO3000&arquivo=N BCTO3000.doc](http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2015/NBCTO3000&arquivo=N BCTO3000.doc).
- Cooper, C. (1992). The non and nom of accounting for (m) other nature. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 5(3), 16-39.
- Cooper, C. (1995). Ideology, hegemony and accounting discourse: a case study of the National Union of Journalists. *Critical Perspectives on Accounting*, 6(3), 175-209.
- Cooper, C. (2013). A critical perspective. In L. Jack; J. Davison, & R. Craig (Eds.), *The Routledge Companion to Accounting Communication*. (pp.242-253). London and New York: Routledge.
- Cooper, C., & Puxty, A. (1996). On the proliferation of accounting (his) tories. *Critical Perspectives on Accounting*, 7(3), 285-313.
- Cooper, D. J., & Morgan, W. (2008). Case study research in accounting. *Accounting Horizons*, 22(2), 159-178.
- Cooper, S., & Slack, R. (2015). Reporting practice, impression management and company performance: a longitudinal and comparative analysis of water leakage disclosure, *Accounting and Business Research*, 45(6-7), 801-840.
- Correio da Manhã. (1969, 18 de abril). Poluição do ar se agrava e Governo não pune culpados. *Correio da Manhã*, p.9. Biblioteca Nacional Digital do Brasil.
- Correio da Manhã. (1972a, 30 de junho). Intoxicação, nova ameaça à Ilha. *Correio da Manhã*, p.2. Biblioteca Nacional Digital do Brasil.
- Correio da Manhã. (1972b, 01 de julho). Poluição: manchas de dois metros. *Correio da Manhã*, p.1. Biblioteca Nacional Digital do Brasil.
- Corrigan, L. T. (2018). Budget making: The theatrical presentation of accounting discourse. *Critical Perspectives on Accounting*, 55, 12-32.
- Corrigan, L. T., & Beaubien, L. (2013). Dramaturgy in the internet era. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 8(3), 308-325.
- Costa, L. C. A., & Mello, L. I. (2006). *História do Brasil*. 11.ed., São Paulo: Scipione.
- Costa, G. A., Oliveira, L. C., Rodrigues, L. L., & Craig, R. (2013). Factors associated with the publication of a CEO letter. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(4), 432–450.

- Costa, A. D., & Pessali, H. F. (2009). A trajetória de internacionalização da Petrobras na indústria de petróleo e derivados. *História econômica & história de empresas*, 12(1), 5-31.
- Coupland, C. (2005). Corporate social responsibility as argument on the web. *Journal of Business Ethics*, 62(4), 355-366.
- Courtis, J. K. (1998). Annual report readability variability: tests of the obfuscation hypothesis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 11(4), 459-71.
- Courtis, J. K. (2004). Corporate report obfuscation: artefact or phenomenon? *The British Accounting Review*, 36(3), 291-312.
- Craig, R. J., & Amernic, J. H. (2004). Enron discourse: the rhetoric of a resilient capitalism. *Critical Perspectives on Accounting*, 15(6-7), 813-852.
- Craig, R., & Amernic, J. (2008). A privatization success story: Accounting and narrative expression over time. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(8), 1085-1115.
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3.ed. Porto Alegre: Artmed.
- Crofts, K., & Bisman, J. (2010). Interrogating accountability: An illustration of the use of Leximancer software for qualitative data analysis. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7(2), 180-207.
- Cunha, S.M. (1970, setembro-outubro). Os segredos da mulher atraente. *Gente*, 1(2), p.6-9, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Cunha, R. K. C. D. (2008). *Análise da facilidade de leitura das demonstrações contábeis das empresas brasileiras: uma investigação do gerenciamento de impressões nas narrativas contábeis*. (Dissertação de mestrado), Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasília. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/33530496.pdf>.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Davison, J. (2002). Communication and antithesis in corporate annual reports: a research note. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(4), 594-608.
- Davison, J. (2004). Sacred vestiges in financial reporting: mythical readings guided by Mircea Eliade. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17(3), 476-497.
- Davison, J. (2007). Photographs and accountability: cracking the codes of an NGO. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(1), 133-158.
- Davison, J. (2008). Rhetoric, repetition, reporting and the "dot.com" era: words, pictures, intangibles. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(6), 791-826.

- Davison, J. (2009). Icon, iconography, iconology: Visual branding, banking and the case of the bowler hat. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(6), 883-906.
- Davison, J. (2010). [In] visible [in] tangibles: Visual portraits of the business elite. *Accounting, Organizations and Society*, 35(2), 165-183.
- Davison, J. (2011a). Barthesian perspectives on accounting communication and visual images of professional accountancy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(2), 250-283.
- Davison, J. (2011b). Paratextual framing of the annual report: Liminal literary conventions and visual devices. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(2), 118-134.
- Davison, J. (2013). Visual perspectives. In L. Jack; J. Davison, & R. Craig (Eds.), *The Routledge Companion to Accounting Communication*. London and New York: Routledge.
- Davison, J. (2014). Visual rhetoric and the case of intellectual capital. *Accounting, Organizations and Society*, 39(1), 20-37.
- Davison, J. (2015). Visualising accounting: an interdisciplinary review and synthesis. *Accounting and Business Research*, 45(2), 121-165.
- Davison, J., & Warren, S. (2009). Imag [in] ing accounting and accountability. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(6), 845-857.
- Debord, G. (2003). *A sociedade do espetáculo*. Recuperado de [p://www.ebooksbrasil.com/eLibris/socespetaculo.html](http://www.ebooksbrasil.com/eLibris/socespetaculo.html).
- Deegan, C., & Gordon, B. (1996). a study of the environmental disclosure practices of Australian corporations. *Accounting and Business Research*, 26(3), 187-199.
- Deegan, C., Rankin, M., & Tobin, J. (2002). An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997: A test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 312-343.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2006). Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Orgs). *O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens*. Porto Alegre: Artmed.
- Dias, J. L. M. (1998). Registro oral, história e grandes organizações. In M. M. Ferreira. *Entre-vistas: Abordagens e Usos da História Oral*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Dias, J. L. M., & Quaglino, M. A. (1993). *A questão do petróleo no Brasil: uma história da PETROBRAS*. Rio de Janeiro: CPDOC.
- Diouf, D., & Boiral, O. (2017). The quality of sustainability reports and impression management: A stakeholder perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(3), 643-667.
- Domenach, J. M. (1976). *A propaganda política*. Retirado de <http://www.ebooksbrasil.org/adobeebook/proppol.pdf>.

- Donato, S. (1961a, 21 de fevereiro). É proibido respirar. *Jornal do Brasil*, p.b3, Biblioteca Nacional Digital do Brasil, Acervo CPDOC.
- Donato, S. (1961b, 03 de março). Um pouco mais no salário vale o risco de perder a vida. *Jornal do Brasil*, p.10, Biblioteca Nacional Digital do Brasil, Acervo CPDOC.
- Duarte, F. P. (2011). Impression management performances in a Brazilian mining company: The researcher as audience. *Journal of Management & Organization*, 17(2), 179-193.
- Duff, A. (2011). Big four accounting firms' annual reviews: a photo analysis of gender and race portrayals. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(1), 20–38.
- Elliott, C., & Robinson, S. (2013). Towards an understanding of corporate web identity. In Jack, L., Davison, J., & Craig R. (Eds.), *The Routledge Companion to Accounting Communication*. London and New York: Routledge.
- 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.
- Empresa de Pesquisa Energética (EPE). (2018). *Balanço Energético Nacional 2018*. Recuperado de <http://epe.gov.br>.
- Erkens, M., Paugam, L., & Stolowy, H. (2015). Non-financial information: State of the art and research perspectives based on a bibliometric study. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 21(3), 15-92.
- Ernst & Ernst (1978). *Social responsibility disclosure: 1978 Survey*. Cleveland: Ernst & Ernst.
- Eshraghi, A., & Taffler, R. (2015). Heroes and victims: fund manager sensemaking, self-legitimation and storytelling. *Accounting and Business Research*, 45(6-7), 691-714.
- Evans, L., & Pierpoint, J. (2015). Framing the Magdalen: sentimental narratives and impression management in charity annual reporting. *Accounting and Business Research*, 45(6-7), 661-690.
- Falcão, N. C. (1971, outubro-novembro-dezembro). A mulher pode voltar aos estudos. *Gente*, 2(7), 35-36, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Faria, A. H. F. (2018). *O gerenciamento de impressões em empresas públicas brasileiras: O caso Petrobras*. (Dissertação de mestrado). Centro Universitário UNA, Belo Horizonte.
- Fausto, B. (1999). *História do Brasil*. 6.ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- Fico, C. (1997). *Reinventando o otimismo: ditadura, propaganda e imaginário social no Brasil*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Financial Accounting Standards Board (FASB). (2001). Improving business reporting: Insights into enhancing voluntary disclosure, steering committee report, Business Reporting Research Project. Recuperado de <http://www.fasb.org/cs/ContentServer>.

- Flick, U. (2009). Introdução à coleção Pesquisa Qualitativa. In: Gibbs, G. (2009). *Análise de Dados Qualitativos*. Porto Alegre: Artmed.
- Fonseca, P. C. D. (2011). O mito do populismo econômico de Vargas. *Brazilian Journal of Political Economy*, 31(1), 56-76.
- Forbes Magazine (2019). *The World's Biggest Public Companies*. Recuperado de <http://www.forbes.com/global2000/list/>.
- Fortune (2018). *Global 500*. Recuperado de <http://fortune.com/global500/list/>.
- Franca, M. F. P (1994, novembro). O desafio de informar. *Revista da Petrobrás*, 1(12), p.3, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Gabriel, Y (2012). A picture tells more than a thousand words: Losing the plot in the era of the image. In F. R. Puyou, P. Quattrone, C. McLean, N. Thrift (Eds.), *Imagining organizations. Performative imagery in business and beyond*, (pp. 230-248). New York: Routledge.
- Garboggini, F. B. (2010). Em busca de uma compreensão dos signos na propaganda do governo militar. *Revista Signos do Consumo*, 2(1), 82-97.
- Gendron, Y. (2018). Beyond conventional boundaries: Corporate governance as inspiration for critical accounting research. *Critical Perspectives on Accounting*, 55, 1-11.
- Gendron, D., & Breton, G. (2013). Telling the privatization story: a study of the president's letter. *Society and Business Review*, 8(2), 179-192.
- Genette, G. (2010). *Palimpsestos a literatura de segunda mão*. Belo Horizonte: Edições Viva Voz.
- Giacomini Filho, G., Perazzo, P. F., & Rossetti, R. (2015). Propaganda política e comercial: algumas aproximações. *Hologramática*, 23(3), 43-61.
- Gil, A.C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gill, R. (2015). Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review. *Public Relations Review*, 41(5), 662-674.
- Global Reporting Initiative (GRI) (2015). *G4 Diretrizes para relato de sustentabilidade*.
- Global Reporting Initiative (GRI) (2019). *GRI Sector Program*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/standards/work-program-and-standards-review/gri-sector-program/>.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. *Revista de administração de empresas*, 35(3), 20-29.
- Goffman, E. (1980). *Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. 3.ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

- Goffman, E. (1985). *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes.
- Gomes, N. D. (2001). *Formas persuasivas de comunicação política: propaganda política e publicidade eleitoral*. 2.ed. Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Gomes, D. (2007). Accounting change in central government: the institutionalization of double entry bookkeeping at the Portuguese Royal Treasury (1761-1777). (Tese de doutorado). Universidade do Minho, Braga.
- Gomes, D. (2008). The interplay of conceptions of accounting and schools of thought in accounting history. *Accounting History*, 13(4), 479-509.
- Gomes, P. F. S. (2015). O relatório e contas como instrumento de comunicação: Estudo de caso do grupo DST. (Dissertação de mestrado). Universidade do Minho, Braga.
- Gouveia, F. H. C. (2010). *Uma incursão pela abordagem de pesquisa em contabilidade no Brasil fundamentada em teorias semióticas e da comunicação*. (Dissertação de mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Graves, O. F., Flesher, D. L., & Jordan, R. E. (1996). Pictures and the bottom line: the television epistemology of US annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 21(1), 57-88.
- Gray, R. (2001). Thirty years of social accounting, reporting and auditing: what (if anything) have we learnt?. *Business ethics: A European Review*, 10(1), 9-15.
- Gray, R. (2006). Social, environmental and sustainability reporting and organisational value creation? Whose value? Whose creation? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(6), 793-819.
- Guan, E. J. (2010). Understanding Brazil's Oil Industry: Policy Dynamics and Self-Sufficiency. *Journal of Emerging Knowledge on Emerging Markets*, 2(7), 77-98.
- Guthrie, J., Petty, R., Yongvanich, K., & Ricceri, F. (2004). Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 282-293.
- Hahn, R., & Lülfs, R. (2014). Legitimizing negative aspects in GRI-oriented sustainability reporting: A qualitative analysis of corporate disclosure strategies. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 401-420.
- Hamilton, G., & Ó hÓgartaigh, C (2009). The third policeman: 'the true and fair view', language and the habitus of accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 20(8), 910-920.
- Hancock, P. (2005). Uncovering the semiotic in organizational aesthetics. *Organization*, 12(1), 29-50.
- Hendriksen, E. S., & Breda, M. F. V. (1999). *Teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Hermann, J. (2005a). Reformas, endividamento externo e o "milagre" econômico (1964-1973). In F. Giambiagi, A. Villela, L. B., Castro, & J. Hermann (2005a). *Economia brasileira contemporânea (1945-2004)*. (pp. 69-92). Rio de Janeiro: Elsevier.

- Hermann, J. (2005b). Auge e declínio do modelo de crescimento com endividamento: o II PND e a crise da dívida externa (1974-1984). In F. Giambiagi, A. Villela, L. B., Castro, & J. Hermann (2005). *Economia brasileira contemporânea (1945-2004)*. (pp. 93-115). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Hill, G. J. (2006). Regulating executive remuneration: international developments in the post-scandal era. *European Company Law*, 3(2), 64-74.
- Hines, R. (1988). Financial accounting: in communicating reality, we construct reality, *Accounting, Organisations and Society*, 13(3), 251-262.
- Hitchins, J., & Taylor, L. (2013). A Big Four practitioner view. In L. Jack; J. Davison, & R. Craig (Eds.), *The Routledge Companion to Accounting Communication*. (pp. 213-227). London and New York: Routledge.
- Hoffmann, S., & Zuelch, H. (2014). Lobbying on accounting standard setting in the parliamentary environment of Germany. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(8), 709-723.
- Hooghiemstra, R. (2000). Corporate communication and impression management. *Journal of Business Ethics*, 27(1-2), 55-68.
- Hooks, J., Steenkamp, N., & Stewart, R. (2010). Interpreting pictorial messages of intellectual capital in company media. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7(3), 353-378.
- Hooper, K., Low, J., & Kearins, H. (2003). Pictures in New Zealand annual reports: winners & losers. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 3(2), 83-107.
- Hopwood, A. G. (1983). On trying to study accounting in the contexts in which it operates. *Accounting, Organizations & Society*, 8(2-3), 287-305.
- Hopwood, A. G. (1990): Accounting and Organisation Change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 3(1), 7-17.
- Hopwood, A. G. (1996). Introduction. *Accounting, Organizations and Society*, 21(2-3), 217-218.
- Hopwood, A. G. (2005). After 30 years. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7-8), 585-586.
- Hopwood, A. G. (2009). Accounting and the environment. *Accounting, organizations and society*, 34(3-4), 433-439.
- Horngrén, C. T. (1970). *Accounting for management control: an introduction*. Prentice-Hall.
- Hrasky, S., & Jones, M. (2016). Lake Pedder: Accounting, environmental decision-making, nature and impression management. *Accounting Forum*, 40(4), 285-299.
- Ijiri, Y. (1975). *Theory of accounting measurement*. Sarasota: American Accounting Association.



- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2015a). *Boas práticas de governança corporativa para sociedades de economia mista*. Carlos Velloso (Coord.). São Paulo: IBGC. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 14).
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2015b). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5.ed. São Paulo: IBGC.
- Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON). (2012). *Comunicado técnico IBRACON n° 7*. Recuperado de: <http://www.ibracon.com.br>.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2005). *Discussion Paper Management Commentary, International Accounting Standards Board*.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2010). *IFRS Practice Statement Management Commentary International Accounting Standards Board*.
- International Energy Agency (IEA) (2018). *World Energy Balances: Overview*. Recuperado de: <http://wds.iea.org/WDS/tableviewer/document.aspx?FileId=1617>.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2011). *Towards integrated reporting Communicating Value in the 21st Century*. Recuperado de [http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011\\_spreads.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf).
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013). *Consultation Draft of the International <IR> Framework*. Recuperado de <http://www.theiirc.org>.
- Iudícibus, S. (2010). *Teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Iudícibus, S., & Ricardino Filho, Á. A. (2002). A primeira lei das sociedades anônimas no Brasil: Lei nº 1.083 - 22 de agosto de 1860. *Revista Contabilidade & Finanças*, 13(29), 7-25.
- Iudícibus, S., Martins, E., & Gelbcke, E. R. (2006). *Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável às demais sociedades*. São Paulo: Atlas.
- Jack, L., Davison, J., & Craig, R. (2013). The power of accounting communication. In L. Jack; J. Davison, & R. Craig (Eds.), (pp. 3-6). *The Routledge Companion to Accounting Communication*. London and New York: Routledge.
- Jeacle, I. (2008). Beyond the boring grey: The construction of the colourful accountant. *Critical Perspectives on Accounting*, 19(8), 1296-1320.
- Jeacle, I., & Carter, C. (2012). Fashioning the popular masses: accounting as mediator between creativity and control. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(4), 719-751.
- Jesus, L. L. (1980, dezembro). Diálogo de vozes que nos aproximam. *Jornal da Petrobrás*, 1(9), p.8, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.

- Jia, M., & Zhang, Z. (2015). News visibility and corporate philanthropic response: Evidence from privately owned chinese firms following the Wenchuan earthquake. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 93-114.
- Johnson-Young, E., & Magee, R. G. (2019). The CSR paradox: when a social responsibility campaign can tarnish a brand. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(1), 179-196.
- Jones, M. J. (2011). The nature, use and impression management of graphs in social and environmental accounting. *Accounting Forum*, 35(2), 75-89.
- Jornal do Brasil (1967a, 09 de março). SURSAN instala no Castelo aparelho para verificar a contaminação do ar no rio. *Jornal do Brasil*, p.15, Biblioteca Nacional Digital do Brasil, Acervo CPDOC.
- Jornal do Brasil (1967b, 12 de maio). Primeiro teste de poluição do ar mostra que fumaça de vários ônibus afeta a saúde. *Jornal do Brasil*, p.5, Biblioteca Nacional Digital do Brasil, Acervo CPDOC.
- Jornal do Brasil (1969, 03 de julho). IES acha que combate bem o ar poluído. *Jornal do Brasil*, p.14, Biblioteca Nacional Digital do Brasil, Acervo CPDOC.
- Jornal do Brasil (1970, 14 de maio). O perigoso ar do progresso. *Jornal do Brasil*, p.1, Biblioteca Nacional Digital do Brasil, Acervo CPDOC.
- Jornal do Brasil (1972a, 02 de junho). Cientistas chegam a Estocolmo para defender a Terra. *Jornal do Brasil*, p.9, Biblioteca Nacional Digital do Brasil, Acervo CPDOC.
- Jornal do Brasil (1972b, 02 de julho). Petrobrás já está limpando baía de óleo. *Jornal do Brasil*, p.55, Biblioteca Nacional Digital do Brasil, Acervo CPDOC.
- Jornal do Brasil (1975, 01 de abril). Petrobrás joga dispersante sobre óleo que polui baía. *Jornal do Brasil*, p.22, Biblioteca Nacional Digital do Brasil, Acervo CPDOC.
- Jornal do Brasil (1976, 07 de agosto). Navios que despejam óleo na Baía foram multados em Cr\$980 em sete meses. *Jornal do Brasil*, p.16, Biblioteca Nacional Digital do Brasil, Acervo CPDOC.
- Jornal do Brasil (1980, 09 de setembro). Petrobrás perde 4 bilhões com acidente em Garoupa. *Jornal do Brasil*, p.19, Biblioteca Nacional Digital do Brasil, Acervo CPDOC.
- Jornal do Brasil (1983a, 20 de outubro). Nova mancha de óleo atinge litoral de São Paulo. *Jornal do Brasil*, p.9, Biblioteca Nacional Digital do Brasil, Acervo CPDOC.
- Jornal do Brasil (1983b, 21 de outubro). Gasolina vaza em São Paulo. *Jornal do Brasil*, p.6, Biblioteca Nacional Digital do Brasil, Acervo CPDOC.
- Jornal do Brasil (1984a, 05 de junho). Fogo em óleo leva pânico a cidade do litoral paulista. *Jornal do Brasil*, p.9, Biblioteca Nacional Digital do Brasil, Acervo CPDOC.
- Jornal do Brasil (1984b, 26 de fevereiro). Vazamento em Cubatão incendeia favela e mata 67. *Jornal do Brasil*, p.14, Biblioteca Nacional Digital do Brasil, Acervo CPDOC.

- Jornal do Brasil (1984c, 06 de abril). Cetesb multa a Petrobrás por fogo em Cubatão. *Jornal do Brasil*, p.4, Biblioteca Nacional Digital do Brasil, Acervo CPDOC.
- Kacmar, K. M., & Tucker, R. (2016). The moderating effect of supervisor's behavioral integrity on the relationship between regulatory focus and impression management. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 87-98.
- Kamla, R., & Roberts, C. (2010). The global and the local: Arabian Gulf States and imagery in annual reports. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(4), 449-481.
- Katz, N. (2016). Impression Management, Super PACs and the 2012 Republican Primary. *Symbolic Interaction*, 39(2), 175-195.
- Khalid, S. M., Atkins, J., & Barone, E. (2018). Sartrean bad-faith? Site-specific social, ethical and environmental disclosures by multinational mining companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(1), 55-74.
- Kotzaivazoglou, I., Hatzithomas, L., & Tsihla, E. (2018). Gender stereotypes in advertisements for male politicians: longitudinal evidence from Greece. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 15(3), 333-352.
- KPMG. (2014). *The KPMG survey of business reporting, 2014*. KPMG International, Swiss.
- Kuasirikun, N. (2011). The portrayal of gender in annual reports in Thailand. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(1), 53-78.
- Lamertz, K., & Martens, M. L. (2011). How do we make you look good? A social network study of upstream organizational impression management and the rhetorical construction of IPO firm images. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(4), 373-387.
- Lauande Junior, F. A. (2008). *Brasília: a Praça dos Três Poderes*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília.
- Lee, T. A. (1982). Chambers and accounting communication. *ABACUS*, 18(2), 152-165.
- Lee, B., & Humphrey, C. (2006). More than a numbers game: qualitative research in accounting. *Management Decision*, 44(2), 180-197.
- Leite, C. E. B. (2005). *A evolução das ciências contábeis no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Llewellyn, S., & Milne, M. J. (2007). Accounting as codified discourse. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(6), 805-824.
- Leszczynska, A. (2012). Towards shareholders' value: An analysis of sustainability reports. *Industrial Management & Data Systems*, 112(6), 911-928.
- Leung, S., Parker, L., & Curtis, J. (2015). Impression management through minimal narrative disclosure in annual reports. *The British Accounting Review*, 47(3), 275-289.

- Lima, H., & Souza, J. P. (2017). O Espelho: infopropaganda britânica para Portugal e para o Brasil durante a I Guerra Mundial. *Revista Famecos: mídia cultura e tecnologia*, 24(1).
- Lopes, A. B., & Martins, E. (2005). *Teoria da contabilidade: uma nova abordagem*. São Paulo: Atlas.
- Macintosh, N. B., & Baker, C. R. (2002). A literary theory perspective on accounting: Towards heteroglossic accounting reports. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(2), 184-222.
- Maia, C. A. (2004). Petrobras, do mito nacional-populista até a construção da realidade. In: J. J. M. Frechilla (2005). *Petróleo nuestro y ajeno: (la ilusión de modernidad)*. Caracas: CDCH UCV.
- Mäkelä, H. (2013). On the ideological role of employee reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, 24(4-5), 360-378.
- Mäkelä, H., & Näsi, S. (2010). Social responsibilities of the MNCs in downsizing operations: A Finnish forest sector case analyzed from the stakeholder, social contract and legitimacy theory point of view. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 23(2), 149–174.
- Malsch, B., & Gendron, Y. (2009). Mythical representations of trust in auditors and the preservation of social order in the financial community. *Critical Perspectives on Accounting*, 20(6), 735-750.
- Maltby, J., & Tsamenyi, M. (2010). Narrative accounting disclosure: Its role in the gold mining industry on the Gold Coast 1900–1949. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(5), 390-401.
- Mangabeira, F. (1962, outubro). Mensagem. *Petrobrás*, X(198), p.25.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2004). *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Marion, J. C. (1996). *O ensino da contabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Martins, E., Gelbcke, E. R., Santos, A. D., & Ludícibus, S.D. (2013). Manual de contabilidade societária – aplicável a todas as sociedades de acordo com as normas internacionais e do CPC. São Paulo: Atlas.
- Massuchin, M. G., & Tavares, C. Q. (2015). Campanha eleitoral nas redes sociais: estratégias empregadas pelos candidatos à Presidência em 2014 no Facebook. *Revista Compólitica*, 5(2), 76-111.
- Mat Husin, N., Hooper, K., & Olesen, K. (2012). Analysis of intellectual capital disclosure—an illustrative example. *Journal of Intellectual Capital*, 13(2), 196-220.
- Matejek, S., & Gössling, T. (2014). Beyond legitimacy: A case study in BP's "green lashing". *Journal of Business Ethics*, 120(4), 571-584.
- Mateus, S. A. A. (2016). Pode uma imagem ser um argumento? *Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia*, 23(2).
- McGoun, E. G., Bettner, M. S., & Coyne, M. P. (2007). Pedagogic metaphors and the nature of accounting signification. *Critical Perspectives on Accounting*, 18(2), 213-230.

- McKinstry, S. (1996). Designing the annual reports of Burton plc from 1930 to 1994. *Accounting, Organizations and Society*, 21(1), 89-111.
- Médici, E. G. (1973, 31 de outubro). No discurso de Médici, uma ameaça aos especuladores. *Diário de Notícias*, p.3, Biblioteca Nacional Digital.
- Melis, A. (2000). Corporate Governance in Italy. *Corporate Governance*, 8(4), 347-355.
- Menezes, F. D. (2007). Enunciados sobre o futuro: ditadura militar, transamazônica e a construção do “Brasil grande”. (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília.
- Merkel-Davies, D. M., & Brennan, N. M. (2007). Discretionary disclosure strategies in corporate narratives: incremental information or impression management? *Journal of Accounting Literature*, 26, 116–196.
- Merkel-Davies, D. M., & Brennan, N. M. (2011). A conceptual framework of impression management: new insights from psychology, sociology and critical perspectives, *Accounting and Business Research*, 41(5), 415-437.
- Merkel-Davies, D. M., & Brennan, N. M. (2017). A theoretical framework of external accounting communication: Research perspectives, traditions, and theories. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(2), 433-469.
- Merkel-Davies, D. M., Brennan, N. M., & McLeay, S. J. (2011). Impression management and retrospective sense-making in corporate narratives: A social psychology perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(3), 315-344.
- Merkel-Davies, D. M., & Koller, V. (2012). ‘Metaphoring’ people out of this world: A Critical Discourse Analysis of a chairman's statement of a UK defence firm. *Accounting Forum*, 36(3), 178-193.
- Michelon, G., Pilonato, S., & Ricceri, F. (2015). CSR reporting practices and the quality of disclosure: An empirical analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, 33, 59-78.
- Miglióli, L. (1974, janeiro-fevereiro). A obediência. *Gente*, 4(20), p.43, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Miguel, L. F. (2002). Os meios de comunicação e a prática política. *Lua nova*, 55-56, 155-184.
- Miller, P. (1994). Accounting as a social and institutional practice: an introduction. In A. G. Hopwood, & P. Miller (Eds.), *Accounting as social and institutional practice* (pp. 1-39). Cambridge: University Press.
- Miller, P., & O Leary, T. (1987): Accounting and the construction of the governable person. *Accounting, Organizations and Society*, 12(3), 235-265.
- Miller, P., & O Leary, T. (1989): Hierarchies and American ideals, 1900-1940. *Academy of Management Review*, 14(2), 250-265.

- Miller, P., & O Leary, T. (1993). Accounting expertise and the politics of the product: economic citizenship and modes of corporate governance. *Accounting, Organizations and Society*, 18(2-3), 187-206.
- Miranda, M. A. T. (1983). *O petróleo é nosso: a luta contra o "entreguismo," pelo monopólio estatal-1947-1953, 1953-1981*. Petrópolis: Vozes.
- Moneva, J. M., & Cuellar, B. (2009). The Value Relevance of Financial and Non-Financial Environmental Reporting, *Environmental and Resource Economics*, 44(3), 441–456.
- Moreira, S. V. (2005). Análise documental como método e como técnica. In J. Duarte & A. Barros (Orgs.). *Método e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. São Paulo: Atlas.
- Moura, (1974, março-abril). De todos nós para todos vocês. *Gente*, 4(21), 16-19, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Moura, P., & Carneiro, F. O. (1976). *Em busca do petróleo brasileiro*. Ouro Preto: Fundação Gorceix.
- Moura, A. M. M. D. (2016). *Trajétória da política ambiental federal no Brasil*. Recuperado de <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8470>.
- Mueller, F. (2018). Taking Goffman seriously: Developing strategy-as-practice. *Critical Perspectives on Accounting*, 53, 16-30.
- Muniz, E. (2004). Publicidade e propaganda origens históricas. *Caderno Universitário*, 148.
- Nègre, E., Verdier, M. A., Cho, C. H., & Patten, D. M. (2017). Disclosure strategies and investor reactions to downsizing announcements: A legitimacy perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 36(3), 239-257.
- Neu, D., Warsame, H., & Pedwell, K. (1998). Managing public impressions: Environmental disclosures in annual reports. *Accounting, organizations and society*, 23(3), 265-282.
- Nielsen, C., & Roslender, R. (2015). Enhancing financial reporting: the contribution of business models. *The British Accounting Review*, 47(3), 262–274.
- Noël, C., Ayayi, A. G., & Blum, V. (2010). The European Union's accounting policy analyzed from an ethical perspective: The case of petroleum resources, prospecting and evaluation. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(4), 329-341.
- Norhayati, M. A., & Siti-Nabiha, A. K. (2009). A case study of the performance management system in a Malaysian government linked company. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 5(2), 243-276.
- Nossa, V. (2002). *Disclosure ambiental: uma análise do conteúdo dos relatórios ambientais de empresas do setor de papel e celulose em nível internacional*. (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo.

- O Estado de São Paulo. (1970, 16 de outubro). O comunicador exige amor. *O Estado de São Paulo*, p.7. Recuperado de <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19701016-29303-nac-0007-999-7-not/>.
- O Estado de São Paulo (1973, 03 de agosto). A propaganda sutil que cobre o país. *O Estado de São Paulo*, p.14. Recuperado de <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19730803-30168-nac-0014-999-14-not/>.
- Oakes, H., & Oakes, S. (2015). An analysis of business phenomena and austerity narratives in the arts sector from a new materialist perspective. *Accounting and Business Research*, 45(6-7), 738-764.
- Ogden, S., & Clarke, J. (2005). Customer disclosures, impression management and the construction of legitimacy: corporate reports in the UK privatised water industry. *Accounting, Auditing & Accountability*, 18(3), 313-345.
- Oliveira, M. C. F. (1982, abril). Amar. *Jornal Petrobrás*, III(25), p.11, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Oliveira, M. C. F. (1984, janeiro). No fundo o amor gerando amor. *Jornal Petrobrás*, IV(46), p.14. Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Oliveira, J. G. (1995). *A trajetória da Petrobrás desafios atuais e o futuro*. (Tese de Doutorado). Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- Oliveira, J. M. D. (2012). *Do íntimo ao público: adaptação de textos não dramáticos para o teatro*. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto.
- Osma, B. G., & Guillamón-Saorín, E. (2011). Corporate governance and impression management in annual results press releases. *Accounting, Organizations and Society*, 36(4-5), 187-208.
- O'Sullivan, N., & O'Dwyer, B. (2009). Stakeholder perspectives on a financial sector legitimization process: The case of NGOs and the Equator Principles. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(4), 553-587.
- Parker, L. D. (2008). Interpreting interpretive accounting research. *Critical Perspectives on Accounting*, 19(6), 909-914.
- Parker, L. D. (2012). Qualitative management accounting research: Assessing deliverables and relevance. *Critical perspectives on accounting*, 23(1), 54-70.
- Parker, L. D. (2013). The accounting communication research landscape. In L. Jack; J. Davison, & R. Craig (Eds.), *The Routledge Companion to Accounting Communication*. (pp.7-25). London and New York: Routledge.
- Parker, L. D. (2014). Corporate social accountability through action: Contemporary insights from British industrial pioneers. *Accounting, Organizations and Society*, 39(8), 632-659.
- Parker, L., & Guthrie, J. (2009). Championing intellectual pluralism. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(1), 5-12.

- Patelli, L., & Pedrini, M. (2014). Is the optimism in CEO's letters to shareholders sincere? Impression management versus communicative action during the economic crisis. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 19-34.
- Patten, D. M. (1991). Exposure, legitimacy, and social disclosure. *Journal of Accounting and public policy*, 10(4), 297-308.
- Pavis, P. (2008). *Dicionário de teatro*. 3.ed. São Paulo: Perspectiva.
- Peleias, I. R., & Bacci, J. (2004). Pequena cronologia do desenvolvimento contábil no Brasil: Os primeiros pensadores, a padronização contábil e os congressos brasileiros de contabilidade, *Revista Administração On Line – FECAP*, 5(3), 39-54.
- Pentland, B. T., & Carlile, P. (1996). Audit the taxpayer, not the return: tax auditing as an expression game. *Accounting, Organizations and Society*, 21(2-3), 269–287.
- Pesci, C., Costa, E., & Soobaroyen, T. (2015). The forms of repetition in social and environmental reports: insights from Hume's notion of 'impressions'. *Accounting and Business Research*, 45(6–7), 765–800.
- Pereira, L. C. B. (1998). *Economia brasileira: uma introdução crítica*. 3.ed. São Paulo: Ed.34.
- Pereira, W. P. (2003). Cinema e propaganda política no fascismo, nazismo, salazarismo e franquismo. *História: Questões & Debates*, 38(1), 101-131.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1954). *Relatório das atividades*. Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1955). *Relatório das atividades*. Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1956). *Relatório das atividades*. Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1957a, 1 de junho). *Petrobrás*, 3(93), Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1957b). *Relatório das atividades*. Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1958a, 15 de fevereiro). *Petrobrás*, IV(110).
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1958b, 1 de agosto). *Petrobrás*, IV(121).
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1958c, 1 setembro). *Petrobrás*, IV(123).
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1958d). *Relatório das atividades*. Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.



- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1959). *Relatório das atividades*. Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1960a). *Relatório das atividades*. Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1960b, 1 de fevereiro). *Petrobrás*, VI(157).
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1961a, fevereiro). *Petrobrás*, 7(180).
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1961b). *Relatório das atividades*. Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1962a). *Relatório das atividades*. Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1962b, outubro). *Petrobrás*, 9(198).
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1963a, dezembro). *Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo*. *Petrobrás*, 10(205), Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1963b). *Relatório das atividades*. Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1964). *Relatório das atividades*. Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1965). *Relatório de atividades*. Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1966a). *Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo*. Recuperado de <http://memoria.petrobras.com.br>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1966b). *Relatório de atividades*. Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1967a). *Tônico e Petrolino*. Recuperado de <http://memoria.petrobras.com.br>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1967b). *Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo*. Recuperado de <http://memoria.petrobras.com.br>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1967c). *Relatório de atividades*. Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1968a). *Carla no Mundo Maravilhoso do Petróleo*. Recuperado de <http://memoria.petrobras.com.br>.

- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1968b, janeiro-março). *Boletim de desenvolvimento de pessoal*, 1(1), Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1968c, junho). *Petrobrás esclarecimentos necessários*.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1968d). *Relatório de atividades*. Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1968e, outubro). *Notícias da Petrobrás*, 79, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras, março-abril). (1968f). *Petrobrás*, XV (230), Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1969a). *Relatório de atividades*. Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1969b, janeiro-março). *Boletim de desenvolvimento de pessoal*, 2(1), Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1970a, junho-julho). *Gente*, 1(1), Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1970b, janeiro-fevereiro). *Petrobrás*, 241, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1970c). *Relatório de atividades*. Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1970d, setembro-outubro). *Gente*, 1(2), Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1970e, novembro-dezembro). *Gente*, 1(3), Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1970f, setembro-outubro). *Petrobrás*, 245, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1970g, novembro-dezembro). *Petrobrás*, 246, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1970h, março-abril). *Petrobrás*, 242, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1971a). *Relatório das atividades*. Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1971b, outubro-novembro-dezembro). *Gente*, 2(7), Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.

- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1971c, abril-maio-junho). *Gente*, 1(5), Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1971d, julho-agosto). *Gente*, 2(6), Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1972a). *Relatório das atividades*, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1972b, janeiro-fevereiro). *Gente*, 2(8), Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1972c, novembro-dezembro). *Gente*, 3(13), Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1973). *Relatório das atividades*, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1974a). *Relatório das atividades*, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1974b, janeiro-fevereiro). *Gente*, 4(20), Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1974c, janeiro-março). *Recursos Humanos- Revista do serviço de pessoal*, 6(1) Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1974d, setembro-outubro). *Petrobrás*, 269, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1974e, janeiro-fevereiro). *Petrobrás*, 265, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1974f, maio-junho). *Petrobrás*, 267, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1974g, março-abril). *Petrobrás*, 266, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1975a). *Relatório de atividades*, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1975b). *Petrobrás hoje*.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1975c, julho-agosto-setembro). *Petrobrás*, 273, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1975d, janeiro-fevereiro-março). *Petrobrás*, 271, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.

- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1976a). *Relatório consolidado*, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1976b, julho-agosto-setembro). *Petrobrás*, 277.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1976c, julho-setembro). *Recursos Humanos- Revista do serviço de pessoal*, 8(3) Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1977a). *Relatório consolidado*. Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1977b, janeiro-fevereiro-março). *Petrobrás*, 279, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1978). *Relatório anual consolidado*, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1979a). *Relatório anual consolidado*, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1979b, janeiro-fevereiro-março). *Petrobrás*, 287, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1980a). *Relatório anual consolidado*, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1980b, março). *Jornal da Petrobrás*, 1(1), Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1981a). *Relatório anual*, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1981b, june). *Petrobrás News*, 54, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1982a). *Relatório anual*, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1982b, janeiro). *Notícias da Petrobrás*, 1, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1982c, abril). *Jornal Petrobrás*, III(25), Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1983a). *Relatório anual*, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1983b). *Tônico e Petrolino*. Recuperado de <http://memoria.petrobras.com.br>.

- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1983c, february - march). *Petrobrás News*, 71, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1984a). *O Petróleo e a Petrobrás*. Recuperado de <http://memoria.petrobras.com.br/acervo/revista-da-petrobras-maio-de-1984#.Vqdd55orK1s>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1984b). *Relatório anual*, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1990, fevereiro-março-abril). *Jornal Petrobrás*, X(110).
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1993). *Relatório anual*, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1995). *Relatório anual*, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1997). *Relatório anual*, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1998). *Balanço social*.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (1999). *Balanço social*.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2000). *Balanço social*.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2002). *Relatório de responsabilidade social*.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2004). *Balanço social e ambiental*.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2005). *Balanço social e ambiental*. Recuperado de <https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/8592/BalanoSocial2005.pdf>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2006a). *Demonstração financeira padronizada*. Recuperado de <http://siteempresas.bovespa.com.br/consbov/ExibeTodosDocumentosCVM.asp?CNPJ=33.000.167/0001-01&CCVM=9512&TipoDoc=C&QtLinks=10>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2006b). *Formulário de Informações Anuais*. Recuperado de <http://www.investidorpetrobras.com.br>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2006c). *Formulário de informações trimestrais*. Recuperado de <http://www.investidorpetrobras.com.br>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2006d). *Formulário 20F*. Recuperado de <https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/8588/Form20F2006Port.pdf>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2006e). Relatório de Revisão Especial de Auditor Independente. *Formulário de informações trimestrais*. Recuperado de <http://www.investidorpetrobras.com.br>.

- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2007). *Relatório anual de atividades*. Recuperado de <https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/8736/RelatriodeAtividades2007Portugues.pdf>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2008a). *Formulário de informações anuais*. Recuperado de <http://www.investidorpetrobras.com.br>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2008b). *Análise Financeira e Demonstrações Contábeis*.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2008c). *Relatório anual de atividades*. Recuperado de <https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/8729/RelatriodeAtividades2008Portugues.pdf>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2008d). *Balanço social e ambiental*. <https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/8579/BalanoSocial2008.pdf>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2009a). *Formulário de referência*. Recuperado de <https://www.investidorpetrobras.com.br/pt/resultados-e-comunicados/relatorios-anuais#formulario-de-referencia>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2009b). *Relatório de sustentabilidade*. [https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/8725/RelatorioAnual\\_2009.pdf](https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/8725/RelatorioAnual_2009.pdf).
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2010). *Formulário de referência*. Recuperado de <https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/8574/FormularioReferencia2010.pdf>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2012). *Relatório de sustentabilidade*. Recuperado de <https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/8719/RelatoriodeSustentabilidade2012portugues.pdf>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2014a). *Formulário de referência*. Recuperado de <https://www.investidorpetrobras.com.br/pt/resultados-e-comunicados/relatorios-anuais#formulario-de-referencia>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2014b). *Relatório da administração*. Recuperado de <https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/8716/RelatriodaAdministracao2014.pdf>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2014c). *Relatório de sustentabilidade*. Recuperado de <https://www.investidorpetrobras.com.br/pt/resultados-e-comunicados/relatorios-anuais>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2016a). *Relatório de sustentabilidade*. Recuperado de <https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/1841/sustentabilidade2016.pdf>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2016b). *Central de resultados*. Recuperado de <https://www.investidorpetrobras.com.br/pt/resultados-e-comunicados/central-de-resultados#2019>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2013). *Tempos de comunicação: memória da comunicação na Petrobras 1954-2008*. Rio de Janeiro: Petrobras.

- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2017a). *Relatório de sustentabilidade*. Recuperado de <https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/1004/sustentabilidade2017.pdf>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2017b). *Formulário de Referência*. Recuperado de <https://www.investidorpetrobras.com.br/pt/resultados-e-comunicados/relatorios-anuais/2017#formulario-de-referencia>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2017c). *Demonstração financeira padronizada*. Recuperado de <http://siteempresas.bovespa.com.br/consbov/ExibeTodosDocumentosCVM.asp?CNPJ=33.000.167/0001-01&CCVM=9512&TipoDoc=C&QtLinks=10>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2017d). *Formulário de informações trimestrais*. Recuperado de <http://www.investidorpetrobras.com.br>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2017e). *Formulário 20F*. Recuperado de <https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/8588/Form20F2006Port.pdf>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2017f). Relatório de Revisão Especial de Auditor Independente. *Formulário de informações trimestrais*. Recuperado de <http://www.investidorpetrobras.com.br>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2017g). *Relatório anual*. Recuperado de <https://www.investidorpetrobras.com.br/pt/resultados-e-comunicados/relatorios-anuais>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2018a). *Relatório de sustentabilidade*. Recuperado de <https://www.investidorpetrobras.com.br/pt/resultados-e-comunicados/relatorios-anuais>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2018b). *Memória Petrobras*. Recuperado de <http://memoria.petrobras.com.br/>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2018c). *Presença global*. Recuperado de <http://www.petrobras.com.br/pt/presenca-global/>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2018d). *Modelo e diretrizes de governança*. Recuperado de <https://www.investidorpetrobras.com.br/pt/governanca-corporativa/modelo-e-diretrizes-de-governanca>.
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2018e). *Relatório anual*. Recuperado de [https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/206/Relatorio\\_anual\\_27\\_03.pdf](https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/206/Relatorio_anual_27_03.pdf).
- Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). (2019). *Estatuto Social da Petrobras*. Recuperado de [https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/15262/Estatuto-Social-AGOE-25-Abril-2019-Portugues\\_V2.pdf](https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/15262/Estatuto-Social-AGOE-25-Abril-2019-Portugues_V2.pdf).
- Phiri, O., Mantzari, E., & Gleadle, P. (2019). Stakeholder interactions and corporate social responsibility (CSR) practices: Evidence from the Zambian copper mining sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(1), 26-54.

- Picard, C. F., Durocher, S., & Gendron, Y. (2014). From meticulous professionals to superheroes of the business world: A historical portrait of a cultural change in the field of accountancy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(1), 73-118.
- Point, S. (2007). The arts of impression management in the CEO letters. *Revue Française de Gestion*, 33(172), 33-48.
- Potter, B. N. (2005). Accounting as a social and institutional practice: Perspectives to enrich our understanding of accounting change. *Abacus*, 41(3), 265-289.
- Prado Júnior, C. (2008). *História econômica do Brasil*. São Paulo: Brasiliense.
- Preston, A. M., & Young, J. J. (2000). Constructing the global corporation and corporate constructions of the global: a picture essay. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), 427 – 449.
- Preston, A. M., Wright, C., & Young, J. J. (1996). Imag[in]ing annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 21(1), 113–137.
- Quattrone, P. (2004). Accounting for God: accounting and accountability practices in the Society of Jesus (Italy, XVI–XVII centuries). *Accounting, organizations and society*, 29(7), 647-683.
- Quattrone, P. (2009). Books to be practiced: Memory, the power of the visual, and the success of accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 34(1), 85-118.
- Quattrone, P. (2013). Rhetoric and the art of memory. In L. Jack; J. Davison, & R. Craig (Eds.), *The Routledge Companion to Accounting Communication*. (pp. 94-108). London and New York: Routledge.
- Queiroz, A., & Souza, V. R. M. (2011). A propaganda política na construção do imaginário coletivo no cinema de resistência: estudo de caso do filme Jango de Silvio Tendler. *Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia*, 18(1), 23-40.
- Rabaça, A. & Barbosa, G. (2001). *Dicionário de comunicação*. 2.ed., Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Ramo, H. (2011). Visualising the phronetic organisation: the case of photographs in CSR reports, *Journal of Business Ethics*, 104(3), 371–38.
- Rampazzo, G. (1977, 16 de outubro). A imagem social, retocada para o consumo. *O Estado de São Paulo*, p.8. Recuperado de <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19771016-31467-nac-0008-999-8-not>.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In Beuren, I. M. org. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- Rautiainen, A., & Scapens, R. W. (2013). Path-dependencies, constrained transformations and dynamic agency: an accounting case study informed by both ANT and NIS. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(2), 100-126.



- Reboul, O. (1975). *O Slogan*. São Paulo: Cultrix.
- Rentschler, R., Subramaniam, N., & Martin, B. (2019). A longitudinal study of Aboriginal images in annual reports: evidence from an arts council. *Accounting & Finance*, 1-30.
- Rennó, J. M. (1993, novembro). *Revista da Petrobrás*, 1(1), p.3, Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Requião, R. (2006). *Curso de direito comercial*. São Paulo: Saraiva.
- Resende, A. L. (1990). Estabilização e reforma: 1964-1967. In: Abreu, M. P. et al. (1990). *A ordem do progresso cem anos de política econômica republicana 1889-1989*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Rio de Janeiro (1975). *Decreto Lei nº 39 de 24 de março*. Recuperado de [alerjln1.alerj.rj.gov.br/decest.nsf/0/71c72e8e68f815e703256b2e006388da](http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/decest.nsf/0/71c72e8e68f815e703256b2e006388da).
- Roulet, T. (2015). "What good is Wall Street?" Institutional contradiction and the diffusion of the stigma over the finance industry. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 389-402.
- Roussy, M., & Rodrigue, M. (2018). Internal Audit: Is the 'Third Line of Defense' Effective as a Form of Governance? An Exploratory Study of the Impression Management Techniques Chief Audit Executives Use in Their Annual Accountability to the Audit Committee. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 853-869.
- Rupley, K. H., Brown, D., & Marshall, S. (2017). Evolution of corporate reporting: From stand-alone corporate social responsibility reporting to integrated reporting. *Research in Accounting Regulation*, 29(2), 172-176.
- Russo-Spena, T., Tregua, M., & De Chiara, A. (2018). Trends and drivers in CSR disclosure: A focus on reporting practices in the automotive industry. *Journal of Business Ethics*, 151(2), 563-578.
- São Paulo (1973). *Lei nº 118 de 29, de junho*. Recuperado de [https://licenciamento.cetesb.sp.gov.br/.../leis/1973\\_Lei\\_Est\\_118.pdf](https://licenciamento.cetesb.sp.gov.br/.../leis/1973_Lei_Est_118.pdf) · Arquivo PDF.
- Scapens, R. W. (1990). Researching management accounting practice: the role of case study methods. *The British Accounting Review*, 22(3), 259-281.
- Scapens, R. W. (2004). Doing case study research. In C. Humphrey, & B. Lee (Eds.), *The real life guide to accounting research* (pp. 257–279). Amsterdam: Elsevier.
- Schwandt, T. A. (2006). Três Posturas Epistemológicas para a Investigação Qualitativa: Interpretativismo, Hermenêutica e Construcionismo Social. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Orgs.). *O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens*. Porto Alegre: Artmed.
- Silverman, D. (2009). *Interpretação de Dados Qualitativos: Métodos para Análise de Entrevistas, Textos e Interações*. Porto Alegre: Artmed.
- Sallum Júnior, B. (1996). Federação, autoritarismo e democratização. Federação, autoritarismo e democratização. *Revista de Sociologia da USP*, 8(2), 27-52.

- Salterio, S. (2012). Balancing the scorecard through academic accounting research: Opportunity lost? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), 458-474.
- Samkin, G., & Schneider, A. (2010). Accountability, narrative reporting and legitimation: The case of a New Zealand public benefit entity. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(2), 256-289.
- Sharma, A., & Grant, D. (2011). Narrative, drama and charismatic leadership: The case of Apple's Steve Jobs. *Leadership*, 7(1), 3-26.
- Siggelkow, N. (2008). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- Silva, E. A. C., & Furquim Júnior, L. (2013). *Geografia em rede*. São Paulo: FTD.
- Smith, P. S. (1978). *Petróleo e a política no Brasil moderno*. Rio de Janeiro: Editora Artenova.
- Smith, D., & Jacobs, K. (2011). "Breaking up the sky" The characterisation of accounting and accountants in popular music. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(7), 904-931.
- Soares, O. M. (1970, 18 de dezembro). Desidratação em dezembro matou 62 crianças em São Paulo e 27 no estado do Rio. *Jornal do Brasil*, p.6, Biblioteca Nacional Digital do Brasil, Acervo CPDOC.
- Solomon, J. F., Solomon, A., Joseph, N. L., & Norton, S. D. (2013). Impression management, myth creation and fabrication in private social and environmental reporting: Insights from Erving Goffman. *Accounting, Organizations and Society*, 38(3), 195-213.
- Stake, R. E. (2011). *Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso/Artmed.
- Stanton, P., & Stanton, J. (2002). Corporate annual reports: research perspectives used. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(4), 478-500.
- Stanton, P., Stanton, J., & Pires, G. (2004). Impressions of an annual report: an experimental study. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(1), 57-69.
- Steenkamp, N., & Hooks, J. (2011). Does including pictorial disclosure of intellectual capital resources make a difference? *Pacific Accounting Review*, 23(1), 52-68.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de uma teoria fundamentada*. 2.ed. Porto Alegre: Artmed.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Svetlova, E. (2012). Talking about the crisis: Performance of forecasting in financial markets. *Culture and Organization*, 18(2), 155-169.
- Talbot, D., & Boiral, O. (2015). Strategies for climate change and impression management: A case study among Canada's large industrial emitters. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 329-346.

- Tarlé, D. P. (1970, junho-julho). Quando mãe e filha são amiguinhas. *Gente*, p. 6-9. Acervo da Fundação Biblioteca Nacional – Brasil.
- Tata, J., & Prasad, S. (2015). CSR communication: An impression management perspective. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 765-778.
- Tavares, B. T., & Procópio, M. R. (2013). Uma análise retórico-argumentativa das imagens de Dilma Rousseff e José Serra nas capas de Isto É e Veja. In E. Mendes (Coord.). *Imagem e discurso*, (pp.56-72). Belo Horizonte: FALE/UFMG.
- Taylor, L. C., & Scapens, R. W. (2016). The role of identity and image in shaping management accounting change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(6), 1075-1099.
- Teixeira, G. M. (1974, janeiro-março). Apresentação. *Revista do Serviço de Pessoal*, 6(1), p.3-4. Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil.
- Teixeira, F. M. P. (2004). *Brasil História e Sociedade*. São Paulo: Ática.
- Thomson, K., & Jones, J. (2016). Colonials in camouflage: Metonymy, mimicry and the reproduction of the colonial order in the age of diversity. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 58-75.
- Tinker, T. (1988). Panglossian accounting theories: the science of apologising in style. *Accounting, Organizations and Society*, 13(2), 165-189.
- Tinker, T., & Neimark, M. (1987). The role of annual reports in gender and class contradictions at General Motors: 1917–1976. *Accounting, Organizations and Society*, 12(1), 71-88.
- Tourinho, B. (1961a, fevereiro). Quase cem anos em busca do petróleo brasileiro. *Petrobrás*, 7(180), p.4-7. Recuperado de <http://memoria.petrobras.com.br/acervo/revista-da-petrobras-fevereiro-de-1961#.Vq6nKNlrK1s>.
- Tourinho, B. (1961b, maio). Contrôlo do subsolo pelo estado: uma constante da legislação brasileira. *Petrobrás*, (183), p.12-16. Recuperado de <http://memoria.petrobras.com.br/acervo/revista-da-petrobras-maio-de-1961#.Vq6m2NlrK1s>.
- Tourinho, B. (1961c, julho). A polêmica sôbre o petróleo brasileiro o debate ganha a rua. *Petrobrás*, (186), p.4-7. Recuperado de <http://memoria.petrobras.com.br/acervo/revista-da-petrobras-agosto-de-1961#.Vq6mW9lrK1s>.
- Tschopp, D., & Huefner, R. J. (2015). Comparing the evolution of CSR reporting to that of financial reporting. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 565-577.
- Tschopp, D., & Nastanski, M. (2014). The harmonization and convergence of corporate social responsibility reporting standards. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 147-162.
- Unerman, J., & O'Dwyer, B. (2006). Theorising accountability for NGO advocacy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(3), 349-376.

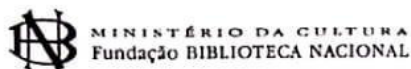
- Van Halderen, M. D., Bhatt, M., Berens, G. A., Brown, T. J., & Van Riel, C. B. (2016). Managing impressions in the face of rising stakeholder pressures: Examining oil companies' shifting stances in the climate change debate. *Journal of Business Ethics*, 133(3), 567-582.
- Vieira, B. F. R., & Diesel, Ú. B. (2010). A influência do contexto político-econômico na propaganda impressa brasileira dos anos 50 aos anos 90: um olhar semiótico. *Univ. Arquitetura e Comunic. Social*, 7(1), 61-89.
- Vieira, R., Major, M. J., & Robalo, R. (2009). Investigação qualitativa em contabilidade In: Major, M. J. & Vieira, R. *Contabilidade e controlo de gestão: teoria, metodologia e prática*. Lisboa: Escola Editora.
- Walker, S. P. (2008). Accounting, paper shadows and the stigmatised poor. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4), 453-487.
- Walters-York, M. L. (1996). Metaphor in accounting discourse. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(5), 45-70.
- Walton, P. (1993). Introduction: the true and fair view in British accounting. *European Accounting Review*, 2(1), 49-58.
- Warren, S. (2005). Photography and voice in critical qualitative management research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18(6), 861-882.
- Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1990). Positive accounting theory: a ten year perspective. *Accounting Review*, 65(1), 131-156.
- Wee, J. C., & Chua, A. Y. (2016). The communication of intellectual capital: the “whys” and “whats”. *Journal of Intellectual Capital*, 17(3), 414-438.
- Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41(4), 393-414.
- White, R., & Hanson, D. (2002). Corporate self, corporate reputation and corporate annual reports: Re-enrolling Goffman. *Scandinavian Journal of Management*, 18(3), 285-301.
- Windscheid, L., Bowes-Sperry, L., Jonsen, K., & Morner, M. (2016). Managing organizational gender diversity images: A content analysis of German corporate websites. *Journal of Business Ethics*, 152(4), 997-1013.
- Wirth, J. D. (1973). *A Política do Desenvolvimento na Era Vargas*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Yang, J. H., & Liu, S. (2017). Accounting narratives and impression management on social media. *Accounting and Business Research*, 47(6), 673-694.
- Yin, R. K. (2016). Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Penso. Recuperado de: <https://books.google.com.br/books?id=AeafCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=pesquisa+qua>

litativa&hl=pt-  
BR&sa=X&ved=0ahUKEwi54KiO64bfAhVGWpAKHUMXDU0Q6AEINzAD#v=onepage&q=pesquis  
a%20qualitativa&f=false.

Zeghal, D., & Ahmed, S. A. (1990). Comparison of social responsibility information disclosure media used by Canadian firms. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 3(1), 38-53.

## ANEXO

### Termo de responsabilidade para utilização de imagens extraídas do acervo da Fundação Biblioteca Nacional



#### TERMO DE RESPONSABILIDADE PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGENS DO ACERVO DA FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL

Eu, Janaina Borges de Almeida,  
portador (a) do documento RG n° 772464, na qualidade de

pessoa física  
 representante legal do (a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ CNPJ n° \_\_\_\_\_, domiciliado(a) à

607 Sul, QI 05 AL 01 LT 27

Palmas, TO, declaro:

a) Concordar que não será autorizada a reprodução de originais que possuam fac-símiles, negativos ou diapositivos ou cópias digitais, em razão da necessidade de preservação do acervo. Nesses casos serão usadas as reproduções existentes;

b) Utilizar as reproduções do acervo da Fundação Biblioteca Nacional cujas referências vão relacionadas ao final para única e exclusiva reproduções em:

Publicação acadêmica, do tipo Tese de doutorado, pela instituição Universidade do Minho

com o título: A evolução do relato corporativo: o caso Petróleos

c) Estar de acordo em mencionar o crédito à Fundação Biblioteca Nacional por ocasião da sua utilização na forma: "Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil"

d) Assumir o compromisso de não utilizar as imagens em outros trabalhos, edições, tiragens e publicações que não os especificados na presente solicitação e não repassar a terceiros as reproduções que me forem cedidas

e) Estar ciente que o descumprimento desta disposição acarretará na suspensão temporária do acesso do usuário ao serviço de reprodução da Fundação Biblioteca Nacional pelo prazo de 6 (seis) meses;

Relação dos documentos a serem reproduzidos:

Relatório das atividades do Petróleo 1954 a 2004.

Rio de Janeiro, 15 de julho de 2016

Autorizado em 15-jul-16

  
ASSINATURA  
RESPONSÁVEL PELO ACERVO  
Carla Rossana Chianello Ramos  
Coordenadoria de Publicações Seriadas  
Fundação Biblioteca Nacional  
Mat. SIAPE 224909

**TERMO DE RESPONSABILIDADE PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGENS DO ACERVO  
DA FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL**

Eu, Janaina Borges de Almeida,  
portador (a) do documento RG n° 772464, na qualidade de

pessoa física

representante legal do (a) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ CNPJ n° \_\_\_\_\_, domiciliado(a) à

607 Sul, QI 05 AL 01 LT 27

\_\_\_\_\_, Palmas, TO, declaro:

a) Concordar que não será autorizada a reprodução de originais que possuam fac-símiles, negativos ou diapositivos ou cópias digitais, em razão da necessidade de preservação do acervo. Nesses casos serão usadas as reproduções existentes;

b) Utilizar as reproduções do acervo da Fundação Biblioteca Nacional cujas referências vão relacionadas ao final para única e exclusiva reproduções em:

Publicação acadêmica, do tipo Tese de doutorado, pela instituição Universidade do Minho

com o título: A evolução do relato cooperativo no Brasil: o caso Petrolópolis

c) Estar de acordo em mencionar o crédito à Fundação Biblioteca Nacional por ocasião da sua utilização na forma: "Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil"

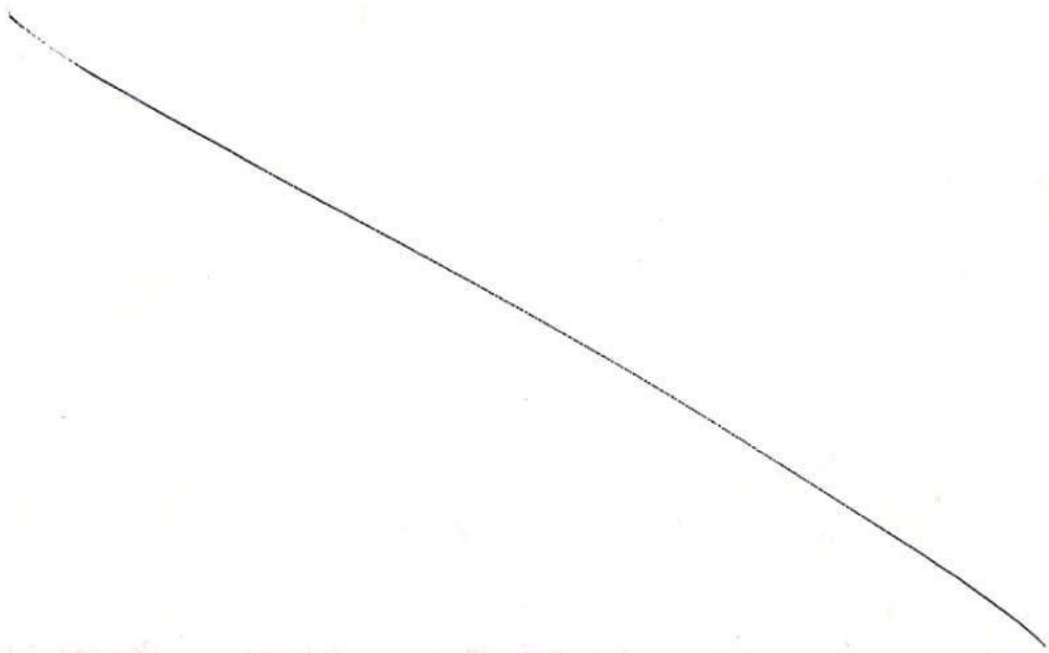
d) Assumir o compromisso de não utilizar as imagens em outros trabalhos, edições, tiragens e publicações que não os especificados na presente solicitação e não repassar a terceiros as reproduções que me forem cedidas

e) Estar ciente que o descumprimento desta disposição acarretará na suspensão temporária do acesso do usuário ao serviço de reprodução da Fundação Biblioteca Nacional pelo prazo de 6 (seis) meses;



Relação dos documentos a serem reproduzidos:

Journal da Petrobrás - 1980 - 1993.



Rio de Janeiro, 18 de julho de 2016.

Autorizado em 18-jul-16

[Handwritten Signature]  
ASSINATURA

[Handwritten Signature]  
RESPONSÁVEL PELO ACERVO

Arquivo  
Fundação Biblioteca Nacional  
Chefe-Arquivo de Periódicos  
Microfilm  
1552305

**TERMO DE RESPONSABILIDADE PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGENS DO ACERVO  
DA FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL**

Eu, Janaina Borges de Almeida,  
portador (a) do documento RG nº 772464, na qualidade de

pessoa física  
 representante legal do (a) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, CNPJ nº \_\_\_\_\_, domiciliado(a) à

607 Sul, QI 05 AL 01 LT 27

\_\_\_\_\_, **Palmas, TO**, declaro:

a) Concordar que não será autorizada a reprodução de originais que possuam fac-símiles, negativos ou diapositivos ou cópias digitais, em razão da necessidade de preservação do acervo. Nesses casos serão usadas as reproduções existentes;

b) Utilizar as reproduções do acervo da Fundação Biblioteca Nacional cujas referências vão relacionadas ao final para única e exclusiva reproduções em:

**Publicação acadêmica, do tipo Tese de doutorado**, pela instituição **Universidade do Minho**

com o título: A evolução do relato cooperativo no Brasil: o caso Petrolópolis.

c) Estar de acordo em mencionar o crédito à Fundação Biblioteca Nacional por ocasião da sua utilização na forma: "Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil"

d) Assumir o compromisso de não utilizar as imagens em outros trabalhos, edições, tiragens e publicações que não os especificados na presente solicitação e não repassar a terceiros as reproduções que me forem cedidas

e) Estar ciente que o descumprimento desta disposição acarretará na suspensão temporária do acesso do usuário ao serviço de reprodução da Fundação Biblioteca Nacional pelo prazo de 6 (seis) meses;

**Relação dos documentos a serem reproduzidos:**

Relatórios anuais da Petrópolis - 1991 - 2004.

Rio de Janeiro, 18 de julho de 2016.

Autorizado em 18-jul-16

*Carla Rossana*  
\_\_\_\_\_  
*Carla R. R. Ramos*  
\_\_\_\_\_  
ASSINATURA  
RESPONSÁVEL PELO ACERVO

Carla Rossana Chianello Ramos  
Coordenadora de Publicações Seriadadas  
Fundação Biblioteca Nacional  
Mat. SIAPE 224909

**TERMO DE RESPONSABILIDADE PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGENS DO ACERVO  
DA FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL**

Eu, Janaina Borges de Almeida,  
portador (a) do documento RG n° 772464, na qualidade de

pessoa física

representante legal do (a) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, CNPJ n° \_\_\_\_\_, domiciliado(a) à

607 Sul, QI 05 AL 01 LT 27

\_\_\_\_\_, Palmas, TO, declaro:

a) Concordar que não será autorizada a reprodução de originais que possuam fac-símiles, negativos ou diapositivos ou cópias digitais, em razão da necessidade de preservação do acervo. Nesses casos serão usadas as reproduções existentes;

b) Utilizar as reproduções do acervo da Fundação Biblioteca Nacional cujas referências vão relacionadas ao final para única e exclusiva reproduções em:

**Publicação acadêmica, do tipo** Tese de doutorado **, pela instituição** Universidade do Minho

**com o título:** A evolução do relato corporativo no Brasil: o caso Petróleo

c) Estar de acordo em mencionar o crédito à Fundação Biblioteca Nacional por ocasião da sua utilização na forma: "Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil"

d) Assumir o compromisso de não utilizar as imagens em outros trabalhos, edições, tiragens e publicações que não os especificados na presente solicitação e não repassar a terceiros as reproduções que me forem cedidas

e) Estar ciente que o descumprimento desta disposição acarretará na suspensão temporária do acesso do usuário ao serviço de reprodução da Fundação Biblioteca Nacional pelo prazo de 6 (seis) meses;

Relação dos documentos a serem reproduzidos:

formas do Petróleo 1988 - 1993 .

Rio de Janeiro, 19 de julho de 2016 .

Autorizado em 19-jul-16

*Assinada*  
\_\_\_\_\_  
ASSINATURA  
*Carla Nassana Chianello*  
\_\_\_\_\_  
RESPONSÁVEL PELO ACERVO  
Coordenadora de Publicações Seriadas  
Fundação Biblioteca Nacional  
Mat. SIAPE 224909



TERMO DE RESPONSABILIDADE PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGENS DO ACERVO  
DA FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL

Eu, Janaina Borges de Almeida,  
portador (a) do documento RG n° 772464, na qualidade de

pessoa física

representante legal do (a) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, CNPJ n° \_\_\_\_\_, domiciliado(a) à

607 Sul, QI 05 AL 01 LT 27

\_\_\_\_\_, Palmas, TO, declaro:

a) Concordar que não será autorizada a reprodução de originais que possuam fac-símiles, negativos ou diapositivos ou cópias digitais, em razão da necessidade de preservação do acervo. Nesses casos serão usadas as reproduções existentes;

b) Utilizar as reproduções do acervo da Fundação Biblioteca Nacional cujas referências vão relacionadas ao final para única e exclusiva reproduções em:

Publicação acadêmica, do tipo Tese de doutorado, pela instituição Universidade do Minho

com o título: A evolução do relato corporativo no Brasil: o caso Petrosas.

c) Estar de acordo em mencionar o crédito à Fundação Biblioteca Nacional por ocasião da sua utilização na forma: "Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil"

d) Assumir o compromisso de não utilizar as imagens em outros trabalhos, edições, tiragens e publicações que não os especificados na presente solicitação e não repassar a terceiros as reproduções que me forem cedidas

e) Estar ciente que o descumprimento desta disposição acarretará na suspensão temporária do acesso do usuário ao serviço de reprodução da Fundação Biblioteca Nacional pelo prazo de 6 (seis) meses;

Relação dos documentos a serem reproduzidos:

*Journal da Petrópolis : 1990-1993*

Rio de Janeiro, 20 de julho de 2016.

Autorizado em 20-jul-16

*Carla Rossana Chianello Ramos*  
\_\_\_\_\_  
ASSINATURA  
*Carla R. C. Ramos*  
\_\_\_\_\_  
RESPONSÁVEL PELO ACERVO

Carla Rossana Chianello Ramos  
Coordenadora de Publicações Seriadas  
Fundação Biblioteca Nacional  
Mat. SIAPE 224909



**TERMO DE RESPONSABILIDADE PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGENS DO ACERVO  
DA FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL**

Eu, Janaina Borges de Almeida,  
portador (a) do documento RG n° 772464, na qualidade de

pessoa física  
 representante legal do (a) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, CNPJ n° \_\_\_\_\_, domiciliado(a) à

607 Sul, QI 05 AL 01 LT 27

\_\_\_\_\_, Palmas, TO, declaro:

a) Concordar que não será autorizada a reprodução de originais que possuam fac-símiles, negativos ou diapositivos ou cópias digitais, em razão da necessidade de preservação do acervo. Nesses casos serão usadas as reproduções existentes;

b) Utilizar as reproduções do acervo da Fundação Biblioteca Nacional cujas referências vão relacionadas ao final para única e exclusiva reproduções em:

**Publicação acadêmica, do tipo** Tese de doutorado **, pela instituição** Universidade do Minho

**com o título:** A evolução do relato corporativo: o caso Petrolbras.

c) Estar de acordo em mencionar o crédito à Fundação Biblioteca Nacional por ocasião da sua utilização na forma: "Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil"

d) Assumir o compromisso de não utilizar as imagens em outros trabalhos, edições, tiragens e publicações que não os especificados na presente solicitação e não repassar a terceiros as reproduções que me forem cedidas

e) Estar ciente que o descumprimento desta disposição acarretará na suspensão temporária do acesso do usuário ao serviço de reprodução da Fundação Biblioteca Nacional pelo prazo de 6 (seis) meses;



Relação dos documentos a serem reproduzidos:

Revista Petróleos: 1999-2008.

Rio de Janeiro, 21 de julho de 2016.

Autorizado em 21-jul-16

*Carla Rossana*  
\_\_\_\_\_  
ASSINATURA  
*Carla Rossana Chianello Ramo*  
\_\_\_\_\_  
RESPONSÁVEL PELO ACERVO  
Coordenadora de Publicações Seriadas  
Fundação Biblioteca Nacional  
Mat. SIAPE 224909

**TERMO DE RESPONSABILIDADE PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGENS DO ACERVO  
DA FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL**

Eu, Janaina Borges de Almeida,  
portador (a) do documento RG n° 772464, na qualidade de

pessoa física

representante legal do (a) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ CNPJ n° \_\_\_\_\_, domiciliado(a) à

607 Sul, QI 05 AL 01 LT 27

\_\_\_\_\_, Palmas, TO, declaro:

a) Concordar que não será autorizada a reprodução de originais que possuam fac-símiles, negativos ou diapositivos ou cópias digitais, em razão da necessidade de preservação do acervo. Nesses casos serão usadas as reproduções existentes;

b) Utilizar as reproduções do acervo da Fundação Biblioteca Nacional cujas referências vão relacionadas ao final para única e exclusiva reproduções em:

**Publicação acadêmica, do tipo** Tese de doutorado, **pela instituição** Universidade do Minho

**com o título:** A evolução do relato corporativo no Brasil: o caso Petrobras.

c) Estar de acordo em mencionar o crédito à Fundação Biblioteca Nacional por ocasião da sua utilização na forma: "Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil"

d) Assumir o compromisso de não utilizar as imagens em outros trabalhos, edições, tiragens e publicações que não os especificados na presente solicitação e não repassar a terceiros as reproduções que me forem cedidas

e) Estar ciente que o descumprimento desta disposição acarretará na suspensão temporária do acesso do usuário ao serviço de reprodução da Fundação Biblioteca Nacional pelo prazo de 6 (seis) meses;

Relação dos documentos a serem reproduzidos:

Petubros: { 1970 -  
1978.  
1974  
1975  
1977  
1979.

Petubros News: 1981 - 1992.

Notícias da Petubros - { 1968.  
1980 - 82.  
1986 - 89.

Rio de Janeiro, 25 de julho de 2016

Autorizado em 25-jul-16

*assinado*  
\_\_\_\_\_  
ASSINATURA  
\_\_\_\_\_  
RESPONSÁVEL PELO ACERVO

Carla Rossana Chianello Ramos  
Coordenadora de Publicações Seriadas  
Fundação Biblioteca Nacional  
Mat. SIAPE 224909



**TERMO DE RESPONSABILIDADE PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGENS DO ACERVO  
DA FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL**

Eu, Janaina Borges de Almeida,  
portador (a) do documento RG n° 772464, na qualidade de

pessoa física

representante legal do (a) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, CNPJ n° \_\_\_\_\_, domiciliado(a) à

607 Sul, QI 05 AL 01 LT 27

Palmas, TO, declaro:

a) Concordar que não será autorizada a reprodução de originais que possuam fac-símiles, negativos ou diapositivos ou cópias digitais, em razão da necessidade de preservação do acervo. Nesses casos serão usadas as reproduções existentes;

b) Utilizar as reproduções do acervo da Fundação Biblioteca Nacional cujas referências vão relacionadas ao final para única e exclusiva reproduções em:

Publicação acadêmica, do tipo Tese de doutorado, pela instituição Universidade do Minho

com o título: A evolução do relato corporativo no Brasil: o caso Petróleo

c) Estar de acordo em mencionar o crédito à Fundação Biblioteca Nacional por ocasião da sua utilização na forma: "Acervo da Fundação Biblioteca Nacional - Brasil"

d) Assumir o compromisso de não utilizar as imagens em outros trabalhos, edições, tiragens e publicações que não os especificados na presente solicitação e não repassar a terceiros as reproduções que me forem cedidas

e) Estar ciente que o descumprimento desta disposição acarretará na suspensão temporária do acesso do usuário ao serviço de reprodução da Fundação Biblioteca Nacional pelo prazo de 6 (seis) meses;

