

## PROTAGONISMO, BRASILIDADE E RESILIÊNCIA: uma análise temática das narrativas organizacionais de uma empresa de petróleo

Rodrigo Vereza Caldas<sup>1</sup>

Alessandra Costa<sup>2</sup>

Paula Furtado Hartmann de Queiroz Monteiro<sup>3</sup>

**Resumo:** O propósito deste estudo foi compreender, por meio da análise das comunicações institucionais do Departamento de Relações com Investidores da Petrobras no período entre 2012 e 2022, quais principais temas emergem das narrativas, e como esses temas são articulados e aplicados para viabilizar a construção de um sentido (*sensemaking*) estratégico para seus investidores. Para alcançar esse objetivo, foi adotado o método de Estudo de Caso, e a pesquisa se baseou em fontes documentais - materiais públicos de 2012 a 2022 - acessíveis no site de RI da Petrobras. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de narrativa temática, e este artigo apresenta o mapeamento de três eixos temáticos: Petrobras Protagonista, Petrobras Brasil e Petrobras Resiliente. Foi observado que os executivos encontram e criam significado nas narrativas transmitidas, conectando eventos em uma sequência cronológica e utilizando uma linguagem e formato reconhecidos pelo mercado (como as conferências de resultados) como ferramentas essenciais para fortalecer essa construção de sentido. Entre as contribuições desta pesquisa, destaca-se a ampliação da compreensão sobre as práticas discursivas no setor financeiro.

**Palavras-chaves:** Relações com Investidores; Análise de Narrativa; Análise Temática.

<sup>1</sup> Doutorando em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG/PUC-Rio)-E-Mail: [rodrigovereza@gmail.com](mailto:rodrigovereza@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela EBAPE/FGV, Professora Adjunta do Departamento de Administração do IAG/PUC-Rio - E-mail: [alessandra.costa@iag.puc-rio.br](mailto:alessandra.costa@iag.puc-rio.br)

<sup>3</sup> Doutora em Administração de Empresas - IAG/PUC-Rio, Professora do Departamento de Ciências Administrativas da UFRJ - E-mail: [paulafhartmann@gmail.com](mailto:paulafhartmann@gmail.com)

**Abstract:** The purpose of this study was to understand, through the analysis of institutional communications from Petrobras' Investor Relations Department between 2012 and 2022, which main themes emerge from the narratives, and how these themes are articulated and applied to enable the construction of strategic sensemaking for its investors. To achieve this objective, the Case Study method was adopted, and the research was based on documentary sources—public materials from 2012 to 2022—accessible on Petrobras' IR website. The data were analyzed using the thematic narrative analysis technique, and this article presents the mapping of three thematic axes: Petrobras Protagonist, Petrobras Brazil, and Petrobras Resilient. It was observed that executives find and create meaning in the narratives conveyed, connecting events in a chronological sequence and using language and formats recognized by the market (such as earnings conferences) as essential tools to strengthen this construction of meaning. Among the contributions of this research, the expansion of understanding about discursive practices in the financial sector stands out.

**Keywords:** Investor Relations; Narrative Analysis; Thematic Analysis.

## Introdução

As práticas comunicacionais contemporâneas das organizações têm se tornado cada vez mais estratégicas, sobretudo no contexto de relações com investidores (RI), onde as narrativas institucionais não apenas informam, mas constroem sentidos, moldam percepções e influenciam decisões (DAMODARAN, 2018). Em 23 de outubro de 2023, por exemplo, as ações da Petrobras recuaram mais de 6% após um comunicado institucional que anunciava mudanças na política de distribuição de dividendos e no processo de indicação de membros da alta cúpula da companhia (PAMPLONA et al., 2023). Esse episódio ilustra como decisões de governança, ainda que estruturadas internamente, têm profundo impacto externo, especialmente quando comunicadas de maneira ambígua ou sem contextualização estratégica.

Investidores contemporâneos buscam compreender não apenas os resultados financeiros das empresas, mas também como essas decisões reverberam socialmente e como a organização se posiciona institucionalmente (TREIGER, 2021). Em empresas como a Petrobras, cuja estrutura acionária envolve forte participação estatal e atuação em setores estratégicos, como petróleo e energia, o desafio de comunicação é ampliado. A tentativa de demonstrar autonomia frente à interferência política, ou de alinhar suas mensagens aos interesses do mercado, muitas vezes esbarra em narrativas dominantes e céticas já estabelecidas na sociedade (BUSCO et al., 2020). Isso exige da organização uma estrutura de comunicação sólida, transparente e orientada ao gerenciamento estratégico de expectativas (BOSE, 2020).

Nesse contexto, a abordagem narrativa ganha relevância. A condição humana é essencialmente narrativa — e o mesmo se aplica às organizações (RIESSMAN, 2014; BOCHNER; RIGGS, 2014). A chamada virada narrativa nas ciências humanas (BOCHNER; RIGGS, 2014) reposicionou a narrativa como uma ferramenta interpretativa legítima também nas ciências organizacionais, permitindo compreender como organizações constroem e reproduzem sentidos por meio de suas comunicações estratégicas (RHODES; BROWN, 2005). Na comunicação corporativa, a narrativa não é apenas um instrumento de informação, mas um meio de constituição da identidade e da reputação organizacional (CHRISTENSEN; CORNELISSEN, 2011; KUNSCH, 2008).

Autores como Christensen e Cornelissen (2011) sustentam que as organizações não apenas usam comunicação, mas são constituídas por ela. Nessa linha, as Relações com Investidores podem ser compreendidas como uma especialização da comunicação organizacional estratégica — uma prática de mediação simbólica e construção de legitimidade (LASKIN, 2018). O campo de RI, ainda que tradicionalmente orientado por métricas financeiras e relatórios regulatórios, passou a incorporar elementos narrativos e retóricos que visam à construção de confiança, à promoção da reputação e ao engajamento com stakeholders (LASKIN, 2018). Neste estudo, propõe-se uma análise temática das comunicações institucionais da Petrobras para investidores, tomando como

base a metodologia de Riessman (2014), que prioriza o conteúdo das narrativas como forma de compreender a construção de sentido. A análise foca três atributos recorrentes nas narrativas da empresa: protagonismo, brasilidade e resiliência.

### **Fundamentação teórica**

#### **Narrativas, Organizações e Construção de Sentido (*Sensemaking*)**

A narrativa constitui uma prática fundamental da condição humana, sendo o principal meio pelo qual os indivíduos atribuem sentido às suas experiências, comunicam-se e constroem significado (BOCHNER; RIGGS, 2014; RIESSMAN, 2014; RHODES; BROWN, 2005). Ao conectar eventos em sequência temporal, as narrativas estruturam experiências e moldam percepções, permitindo que os emissores articulem mensagens estratégicas e, ao mesmo tempo, possibilitem que os receptores interpretem os acontecimentos com coerência (RIESSMAN, 2014). Nesse processo, a forma narrativa transcende a mera transmissão de conteúdo, incorporando elementos como linguagem, propósito, público-alvo, enredo, lacunas e intenções (RIESSMAN, 2014). Assim, a narrativa opera tanto em nível individual quanto coletivo, sendo mobilizada por comunidades, governos e organizações como instrumento de identidade, persuasão e mobilização política (RIESSMAN, 2014).

No campo das organizações, a narrativa é reconhecida como um elemento constitutivo e estratégico. Autores como Rhodes e Brown (2005) e Maitlis e Christianson (2014) destacam que as organizações são continuamente construídas e reconstruídas por meio de narrativas, em um processo coletivo e intersubjetivo de construção de sentido. Esse processo torna-se particularmente relevante em contextos marcados por ambiguidade, mudança ou ruptura, nos quais a necessidade de interpretar e atribuir significado aos eventos é intensificada (WEICK, 1995; MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

O conceito de *sensemaking* – ou construção de sentido – surge como uma lente teórica central nesse contexto. Weick (1995) define *sensemaking* como o processo pelo qual os indivíduos transformam situações ambíguas ou

inesperadas em realidades compreensíveis, organizadas por meio da linguagem e da ação. A construção de sentido, nesse sentido, não apenas interpreta a realidade, mas a constitui, ao selecionar e organizar informações com base em modelos culturais e operacionais já internalizados pelos atores (ABOLAFIA, 2010). O *sensemaking* organizacional é, portanto, socialmente construído, processual e contínuo, sendo alimentado por práticas narrativas que integram elementos de abdução, trama e retenção seletiva (ABOLAFIA, 2010).

Maitlis (2005) propõe quatro tipos distintos de *sensemaking* organizacional, determinados pela intensidade do envolvimento entre líderes e stakeholders: (i) *sensemaking* guiado, caracterizado pela construção colaborativa de significados; (ii) *sensemaking* fragmentado, onde diferentes atores constroem interpretações isoladas; (iii) *sensemaking* restrito, com liderança dominante e aceitação passiva; e (iv) *sensemaking* mínimo, marcado por baixa interação e superficialidade narrativa. Complementarmente, os conceitos de *sensegiving* – esforço intencional de influenciar a construção de sentido de outros – e *sensebreaking* – ruptura de significados estabelecidos – são centrais para entender a dinâmica da mudança organizacional (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Nesse contexto, a comunicação organizacional deixa de ser um canal neutro de transmissão e passa a ser compreendida como constitutiva das organizações (CHRISTENSEN; CORNELISSEN, 2011; KUNSCH, 2008). A comunicação estratégica torna-se um campo essencial, especialmente em ambientes de elevada complexidade, pressão por transparência e demandas por responsabilidade social (KUNSCH, 2008). A constituição discursiva das organizações é permeada por narrativas que articulam identidade, legitimidade e ação – sendo estas fundamentais para posicionamento institucional e gestão de relações com stakeholders (CHRISTENSEN; CORNELISSEN, 2011).

O uso de narrativas na área financeira, por sua vez, ainda é subexplorado, embora sua importância tenha sido crescente na literatura recente (WHITEHOUSE, 2018; ABOLAFIA, 2010). Tradicionalmente vistas como áreas

técnicas, objetivas e quantitativas, as finanças corporativas passam a ser compreendidas também como campos discursivos, nos quais narrativas são construídas para justificar decisões estratégicas, explicar resultados e influenciar percepções do mercado (ABOLAFIA, 2010). O *sensemaking* financeiro, portanto, envolve uma lógica de alinhamento entre os discursos divulgados e os modelos organizacionais vigentes, sendo moldado por condicionantes históricos, culturais e institucionais (ABOLAFIA, 2010).

Essa perspectiva é especialmente relevante para compreender como departamentos estratégicos – como o de Relações com Investidores (RI) – articulam suas narrativas com o objetivo de promover um entendimento compartilhado entre a organização e os stakeholders financeiros. O processo de *sensemaking* nas comunicações institucionais desses departamentos revela-se essencial para gerenciar expectativas, lidar com crises e construir legitimidade em um ambiente altamente volátil e competitivo (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; LASKIN, 2018). Como demonstrado por estudos recentes, as narrativas são utilizadas não apenas para relatar fatos, mas para explicá-los, atribuir causalidade e construir uma imagem desejada da organização (BOCHNER; RIGGS, 2014; RHODES; BROWN, 2005).

### **Relações com Investidores (RI)**

As Relações com Investidores (RI) constituem uma função estratégica de gestão que integra conhecimentos de comunicação, finanças, marketing e conformidade regulatória, com o propósito de assegurar uma valoração justa dos títulos da empresa no mercado de capitais (GUIMARD, 2008; LASKIN, 2018; BYRUM, 2018). Trata-se de uma atividade bidirecional, em que a empresa comunica sua identidade e desempenho à comunidade financeira, ao mesmo tempo em que recebe e incorpora feedback dos stakeholders, em especial acionistas, analistas, investidores institucionais e reguladores (IBRI, 2012; GUIMARD, 2008).

O papel da RI ultrapassa a simples transmissão de dados, compreendendo a construção e mediação de significados (*sensemaking*) no relacionamento entre

empresa e mercado (GUIMARD, 2008; MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). A comunicação corporativa, especialmente quando estruturada sob a forma de narrativas e *storytelling*, ajuda a contextualizar informações financeiras e estratégicas, auxiliando investidores a interpretar e avaliar o valor das empresas mesmo em cenários de elevada complexidade (BYRUM, 2018; TARIM, 2011). Essa dimensão retórica e argumentativa da comunicação financeira, conforme Palmieri (2018), é essencial para influenciar percepções e decisões de investimento.

A informação, portanto, assume caráter de ativo estratégico na redução de assimetrias informacionais, mitigação de riscos e diminuição do custo de capital (IBRI, 2012; LASKIN, 2018). Cabe à área de RI assegurar a divulgação tempestiva, equitativa e transparente das informações corporativas, sejam elas obrigatórias — como demonstrações financeiras e notas explicativas — ou voluntárias — como comunicados da gestão, apresentações institucionais e conferências de resultados (HEALY; PALEPU, 2001). Neste último caso, Brown et al. (2018) destacam a importância das *conference calls*, que se configuram como canais diretos de diálogo entre a alta administração e o mercado financeiro.

A trajetória histórica da função de RI também evidencia sua sofisticação crescente. Segundo Laskin (2018), a disciplina evoluiu da Era da Comunicação, centrada em profissionais oriundos de relações públicas, para a Era Financeira, marcada pela prevalência de especialistas em finanças e contabilidade, culminando na atual Era da Sinergia, na qual competências comunicacionais e financeiras são integradas. Nesta fase, o feedback dos investidores ganha centralidade, sendo incorporado nos processos decisórios estratégicos, reforçando o papel institucionalizado da RI em empresas de capital aberto (LASKIN, 2018; KÖHLER, 2018).

A medição da eficácia da atividade de RI representa um desafio analítico, dada a multiplicidade de variáveis externas que impactam o valor das ações. Em vez de depender exclusivamente do desempenho de mercado, Guimard (2008)



e Laskin (2018) recomendam o uso de métricas qualitativas e quantitativas que considerem a qualidade da informação transmitida e a capacidade da RI em moldar expectativas dos investidores. A proposta de retorno sobre expectativas (*return on expectations*) é uma alternativa viável para avaliar o valor gerado pela área (LASKIN, 2018).

O escopo da RI tem se ampliado também pela crescente valorização de fatores não financeiros nas decisões de investimento, como sustentabilidade (ESG), responsabilidade social corporativa e governança (TREIGER, 2021). Tais fatores reforçam o papel da RI como agente de construção de reputação corporativa, promovendo relações duradouras e de confiança com stakeholders estratégicos (IBRI, 2012; LASKIN, 2018).

No contexto brasileiro, destaca-se o caso da Petrobras, cuja área de RI foi formalizada na década de 1990 com a abertura de capital e internacionalização de suas ações. Como uma das maiores empresas da América Latina, com controle acionário majoritariamente estatal, a Petrobras enfrenta o desafio de equilibrar interesses públicos e privados em sua comunicação com o mercado. A área de RI da Petrobras se tornou ainda mais relevante diante da volatilidade do mercado energético e das frequentes pressões políticas, sendo o gerenciamento de expectativas um dos principais focos da atuação da RI (WHITEHOUSE, 2018; LASKIN, 2018). Diante desse cenário, a função de RI se afirma como um campo de gestão altamente especializado e dinâmico, cujo papel é central na governança corporativa, no posicionamento estratégico e na criação de valor organizacional (TREIGER, 2021).

### **Metodologia**

De modo a alcançar o objetivo proposto nesta pesquisa, de natureza qualitativa e exploratória (BRYMAN, 2012; GRAY, 2011), o desenho foi o estudo de caso (YIN, 2010). Tal método foi escolhido em função de: (1) o foco analítico recair sobre uma única empresa, a Petrobras, reunindo o máximo de informações e detalhes possíveis para entender de forma ampla a situação estudada; e (2) por entendermos que, na condição de uma das maiores



corporações do país, a Petrobras ilustra práticas recorrentes no âmbito das Relações com Investidores adotadas por empresas de capital aberto de grande porte. Tais práticas tendem a se assemelhar, em virtude da necessidade de observância a normativas regulatórias uniformizadas, como aquelas estabelecidas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), bem como à adesão a princípios consolidados de governança corporativa. Além disso, são impulsionadas por demandas por transparência, efetividade na comunicação com os investidores e alinhamento estratégico às expectativas do mercado financeiro internacional.

Os dados analisados nesta pesquisa consistem em comunicações e relatórios oficiais da Petrobras para investidores, abrangendo o período de 2012 a 2022. Esses materiais foram obtidos a partir de fontes documentais públicas disponíveis no site de Relações com Investidores da companhia. A seguir, são apresentadas as fontes documentais utilizadas na pesquisa.

Quadro 1 - Fontes documentais da Pesquisa

Fontes de Pesquisa	
Fonte	Periodicidade
Relatório de produção e vendas	Trimestral
Relatório Fiscal	Trimestral
Release de Resultados	Trimestral
Demonstrações Financeiras	Trimestral
Apresentação do Webcast	Trimestral
Áudio do Webcast	Trimestral
Transcrição do Webcast	Trimestral
Comunicados e Fatos Relevantes	Variável
Form 20-F	Anual
Formulário de Referência	Anual
Relatório de Sustentabilidade	Anual
Relatório da Administração	Anual
Caderno de Clima	Anual
Plano Estratégico	Anual
Apresentações corporativas diversas	Variável

Fonte: Adaptado de Petrobras – Relações com investidores. Disponível em:  
<https://www.investidorpetrobras.com.br/>. Acesso em: 22 set 2023.

A investigação e a triangulação dos documentos selecionados evidenciaram que as informações consideradas essenciais para os investidores da Petrobras são organizadas e apresentadas, sobretudo, por meio das Conferências de Resultados (*conference calls/webcasts*). De acordo com Brown et al. (2018), essas conferências, voltadas para a divulgação de resultados financeiros, representam uma das principais ferramentas utilizadas pela alta administração para comunicar-se com os investidores. Ademais, foi constatado que as conferências anuais de fechamento de exercício oferecem uma visão abrangente do desempenho organizacional ao longo do ano, atendendo de forma eficaz às necessidades dos investidores (TREIGER, 2021).

A partir dessa constatação, é possível inferir que esses eventos sintetizam os principais conteúdos dos relatórios corporativos, respondendo diretamente às demandas específicas de investidores e analistas. Dada sua relevância estratégica, a análise concentrou-se nesses eventos, aprofundando-se em sua importância para a comunicação institucional e para o alinhamento com as expectativas do mercado financeiro.

As conferências de resultados consistem em momentos dedicados à apresentação dos resultados financeiros e operacionais da empresa, além de permitir um diálogo sobre suas perspectivas futuras. Esses encontros proporcionam aos investidores acesso a informações atualizadas sobre o desempenho da organização e a oportunidade de esclarecer dúvidas diretamente com os executivos. Ressalta-se que essas conferências desempenham um papel crucial na construção de sentido para os investidores, ao oferecer um contexto claro, elaborar uma narrativa estratégica, abordar preocupações e questionamentos, promover transparência e credibilidade, e possibilitar um diálogo bidirecional. Esse diálogo se configura como um elemento essencial para a contínua compreensão no ambiente corporativo. As apresentações e narrativas elaboradas pelo Departamento de Relações com Investidores (RI) são fruto de um trabalho conjunto entre diversas áreas e

profissionais, com o objetivo de atender tanto aos interesses da empresa quanto às expectativas do mercado. Assim, essa prática configura-se como um exemplo de comunicação estratégica, conforme descrito por Kunsch (2008), destinada a disseminar informações de forma oportuna e equilibrada entre todos os envolvidos no mercado financeiro (HEALY & PALEPU, 2001; TREIGER, 2021).

A análise das conferências de resultados foi realizada utilizando o método de análise de narrativa, conforme descrito por Riessman (2014). Esse método mostrou-se especialmente adequado para a análise de documentos, uma vez que se concentra no conteúdo e no significado do que está sendo comunicado. Para operacionalizar essa análise, foi empregado o método de análise temática proposto por Braun e Clarke (2022), que segue etapas sistemáticas para assegurar a consistência e rigor metodológico do processo.

Quadro 2 - Operacionalização da Análise Temática Narrativa

Etapas	Atividades
Familiarização com a base de dados	Imersão nos dados, análise/reanálise e desenvolvimento de anotações iniciais.
Codificação	Identificação de segmentos relevantes, codificação e compilação de códigos/segmentos mais relevantes.
Geração preliminar de temas	Identificação de padrões, agrupamento de códigos compartilhando significados e desenvolvimento de temas preliminares.
Desenvolvimento e revisão de temas	Avaliação da compatibilidade entre temas preliminares e pesquisa.
Refino, definição e nomeação de temas	Ajuste fino da análise, nomeação final e criação de sinopse curta dos temas.
Escrita	Revisão de anotações/textos e desenvolvimento escrito da análise.

Fonte: Adaptado de Braun e Clarke (2022)

O processo de codificação inicial foi realizado por um dos autores, que conduziu uma leitura exploratória e sistemática do material, atribuindo códigos preliminares com base em critérios como recorrência, relevância e densidade dos conteúdos. Posteriormente, os códigos e os temas emergentes foram submetidos à validação por dois pesquisadores externos à equipe principal do estudo. Esses pesquisadores possuíam experiência em métodos qualitativos e análise temática aplicada a estudos organizacionais. Vale notar, que as análises partiram, principalmente, de um olhar do primeiro autor deste artigo, que é

funcionário da Petrobras, e trabalha no departamento de RI da empresa. A atuação do primeiro autor deste estudo como colaborador da Petrobras permitiu uma compreensão mais detalhada do contexto organizacional, contribuindo para a profundidade da análise desenvolvida. Para minimizar possíveis vieses decorrentes dessa proximidade, foram adotadas medidas como a parceria com coautores externos à empresa, o que assegurou uma diversidade de pontos de vista e fortaleceu a confiabilidade das conclusões. Essa estratégia visa equilibrar as vantagens do conhecimento interno com o compromisso ético e metodológico de conduzir uma análise científica imparcial.

Com o objetivo de garantir validade e confiabilidade no processo interpretativo, foi adotado um procedimento de validação intersubjetiva. Este procedimento se baseou na comparação independente das codificações, seguida por sessões de discussão — realizadas tanto presencialmente quanto de forma assíncrona — para alinhar os significados atribuídos aos trechos codificados. Embora não se trate formalmente de uma aplicação da técnica Delphi, um método deliberativo iterativo semelhante foi utilizado: as divergências foram identificadas e discutidas em sucessivas rodadas até que se alcançasse consenso sobre os temas centrais. Para facilitar a organização, categorização e visualização dos dados, foi utilizado o software de análise qualitativa MAXQDA, que proporcionou maior transparência e rastreabilidade ao processo de codificação.

É importante mencionar que este artigo deriva de uma pesquisa mais ampla, conduzida no contexto de uma dissertação de mestrado, e que se concentra na análise das comunicações institucionais da Petrobras voltadas para investidores. Nessa pesquisa, foram identificados nove eixos temáticos que representam as estratégias discursivas utilizadas pela empresa: Petrobras Protagonista, Petrobras Competitiva, Petrobras Responsável, Petrobras Realizadora, Petrobras – Fatores Fora de Controle, Petrobras Brasil, Petrobras Confiante, Petrobras Resiliente e Nova Petrobras.

Para este artigo, dois desses eixos foram selecionados para apresentação: Petrobras Protagonista, Petrobras Brasil, Petrobras Resiliente. A escolha destes eixos busca refletir uma estratégia de comunicação integrada que alinha a identidade da empresa com seu papel no mercado global.

Resultados

Após a realização da codificação das narrativas identificadas nos documentos coletados, os códigos foram revisados e combinados de acordo com os significados partilhados para a formação dos eixos temáticos. Apresentaremos três eixos temáticos gerados, à posteriori, para operacionalização da análise: (1) Petrobras Protagonista; (2) Petrobras Brasil; e (3) Petrobras Resiliente.

Eixo Temático 1 - Petrobras Protagonista

O Eixo evidencia os motivos que levam a Petrobras, uma das maiores companhias de petróleo e gás do mundo, a desempenhar um papel de destaque no cenário nacional e internacional. A seguir, a Tabela 1 apresenta a codificação realizada para designação deste eixo temático.

Tabela 1. Codificação do Eixo Temático 1 – Petrobras Protagonista.

Eixo Temático 1	Códigos
Petrobras Protagonista	Inovação – Registro de Patentes
	Prospecção de Novas Reservas
	Protagonismo
	Tecnologia
	Alcance de Recordes
	Fomento da Concorrência
	Ambição NetZero
	Desafios
	Descobertas
	Força de Trabalho

Fonte: Compilação de dados pelos autores

Narrativamente, o protagonismo está no DNA da empresa. Desde 1953, quando criada pelo presidente Getúlio Vargas, a companhia foi e continua sendo

importante participante no desenvolvimento energético nacional. Pela própria natureza do segmento onde atua, a empresa mantém relevantes investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Um grande símbolo desse protagonismo é o pré-sal, uma vez que a descoberta e exploração das vastas reservas de petróleo na camada pré-sal é uma conquista que catapultou o Brasil para a posição de um dos principais produtores globais de petróleo. Tal feito não apenas reforçou a importância e protagonismo da Petrobras no cenário internacional, mas também impulsionou a economia nacional com novas perspectivas econômicas. Além disso, a Petrobras se destacou pelo seu comprometimento com a inovação e tecnologia no setor. Por meio de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, a empresa conseguiu desenvolver técnicas avançadas de exploração em águas profundas e ultraprofundas, ampliando as fronteiras do conhecimento técnico no campo petrolífero, e reforçando assim, sua condição de protagonista em tecnologia.

Outro ponto chave é a busca pela autossuficiência energética do Brasil. A Petrobras desempenhou um papel crucial nesse processo, aumentando a produção nacional de petróleo e reduzindo a dependência de importações, o que teve impactos positivos tanto na economia quanto na segurança energética do país. Ainda vale ressaltar, que a Petrobras é uma importante protagonista na economia brasileira, gerando empregos, contribuindo para o Produto Interno Bruto (PIB) e sendo uma fonte relevante de arrecadação de impostos para o governo. Sua atuação global, por meio de parcerias e investimentos em outros países, solidificou, igualmente, a sua posição como uma empresa de grande relevância no segmento de energia mundial.

Podemos identificar suporte à narrativa de protagonismo na constante apresentação de quebra de recordes ao longo do tempo, na apresentação de novos desafios e descobertas, assim como na descoberta e uso de tecnologia inovadora e de ponta. Durante todo o período estudado, foi observado que a empresa se apresenta como uma desbravadora incansável na busca de novas reservas, soluções tecnológicas e melhoria de processos que impactem positivamente na produção:

A tecnologia nos faz ser o que somos hoje. Temos um dos maiores centros de pesquisas do mundo e manteremos a tradição, sendo uma das empresas do mundo que mais investe em tecnologia (Conferência de Resultado – CR 2013, p. 14).

Uma das grandes realizações que nós tivemos foi a compra de Búzios. Búzios é, eu repito, o maior campo offshore do mundo, é um ativo de classe mundial, com enormes reservas, baixo custo de extração, baixo risco para a Petrobras porque nós já conhecemos muito bem, até estamos recebendo uma premiação agora na Offshore Technology Conference, em Houston, exatamente por projetos tecnológicos voltados para Búzios (Conferência de Resultado – CR 2019, p. 3).

A Companhia, como vocês sabem, é uma Companhia altamente inovadora, com uma capacidade muito importante de entrega de resultados em termos de inovação. Novamente, recorde de registros de patentes, mais de 1100 patentes ativas da Petrobras. Então, uma Companhia que entrega valor e olha para o futuro com inovação em transformação digital (Conferência de Resultado - CR 2022, p. 7).

A partir do ano de 2019, foi observado, por meio dos documentos analisados, que a empresa se coloca também como um agente protagonista do mercado, com o papel de fomentar a concorrência para gerar mais e melhor desenvolvimento econômico. Esse entendimento estava alinhado com uma política econômica mais liberal, vigente no governo da época. Assim, ganham força os programas de desinvestimento da empresa, notadamente no segmento de Refino. Entretanto, notou-se também que o movimento foi considerado paradoxal para alguns grupos da organização, que o enxergavam como ajuda da empresa para as concorrentes de mercado, o que lhe tiraria força:

Mas a falta de competição é ruim para a Petrobras porque se você não tem competidores você acaba virando um fat cat. Por que que eu vou cortar custos, introduzir inovação? Não tem ninguém aí para me desafiar. E para a companhia vai ser muito bom. Nós gostamos de desafios, a Petrobras tem um histórico de vencer desafios (Conferência de Resultado - CR2019, p. 20).

A partir de 2020, verificou-se nas narrativas dos documentos analisados que a empresa começa a reforçar seu papel protagonista em processos ligados à *ESG (Environmental, Social e Governance)*. Tal fato foi decorrente de uma crescente demanda do mercado sobre os assuntos ligados ao tema, principalmente no que tange à redução do impacto ambiental das empresas



produtoras de petróleo. Foi observado que grandes fundos de investimento, puxados pela gigante *BlackRock*, começaram a condicionar aportes de recursos ao bom desempenho de métricas de ESG. Adicionalmente, notou-se que o tema segurança, que já vinha ganhando força no mercado por conta de grandes acidentes que impactaram as empresas do setor e está englobado nas temáticas ESG, ganhou espaço e importância nas narrativas. Assim constatou-se que, em 2022, a empresa se posiciona como protagonista do processo de transição energética:

Estabelecemos um novo benchmark global para a indústria do petróleo (Conferência de Resultado – CR 2020, p. 2).

Seremos o protagonista dessa transição energética (Conferência de Resultado - CR2022, p. 1).

Desta forma, narrativa de trajetória de sucesso da Petrobras, aliada aos seus investimentos em tecnologia, contribuição para a economia e presença global, são elementos que corroboram para a percepção de protagonismo no setor petrolífero mundial

**Eixo Temático 2 - Petrobras Brasil**

O Eixo evidencia o impacto positivo da empresa em diferentes áreas da sociedade do Brasil. A seguir, a Tabela 2 apresenta a codificação realizada para designação deste eixo temático.

Tabela 2. Codificação do Eixo Temático 2 – Petrobras Brasil	
Eixo Temático 2	Códigos
Petrobras Brasil	Valor da Petrobras Estatal Contribuição para a Sociedade Dividendos para o Estado Conteúdo Local Desenvolvimento Nacional

Fonte: Compilação de dados pelos autores

A Petrobras, como uma das maiores empresas do Brasil, desempenha um papel fundamental no desenvolvimento econômico, na segurança energética e no progresso social e ambiental do país. Suas contribuições abrangem diversas áreas e têm impacto significativo em várias esferas da sociedade brasileira. Foi

observado que esses pontos são valorizados e explorados nas narrativas da companhia:

A Petrobras tem um papel fundamental no crescimento, na manutenção e criação de empregos no Brasil. O Brasil precisa de nós para crescer, temos a nossa participação relevante no crescimento da economia (Conferência de Resultado – CR 2012, p. 13).

A geração de receitas para o governo brasileiro também foi observada como outra contribuição da Petrobras, bastante valorizada em sua narrativa. Pelo pagamento de royalties, impostos e participações especiais, a empresa contribui significativamente para o financiamento de programas sociais, infraestrutura e outros investimentos que beneficiam a população brasileira como um todo:

Na área social, nós fizemos uma revisão dos nossos programas, temos uma concentração maior agora na área da primeira infância de projetos dedicados a crianças de zero a 6 anos, que é muito importante, que tem uma taxa de retorno social bastante elevada, é uma contribuição, uma pequena contribuição que nós podemos dar para o combate à pobreza no Brasil e criar perspectivas para essas crianças de famílias pobres, que possam ter um futuro muito melhor do que na ausência de programas dessa natureza (Conferência de Resultado – CR 2019, p. 22).

No ano de 2022, acho que vale a pena destacar a marca recorde de R\$279 bilhões em tributos e R\$72 bilhões em dividendos pagos à União Federal, o que nós chamamos de grupo de controle (Conferência de Resultado – CR 2022, p. 5).

Contudo, a associação da marca Petrobras com a imagem do Brasil foi significativamente impactada devido aos escândalos de corrupção revelados nas investigações da Lava Jato. A Petrobras, como uma das maiores empresas estatais do país e uma representante importante da indústria de energia brasileira, sempre esteve fortemente ligada à imagem nacional, que por sua vez foi prejudicada pelos recorrentes escândalos de corrupção. Dessa forma, foi observado que a ligação entre a Petrobras e o Brasil nas narrativas da empresa para investidores diminuiu sensivelmente durante esse período. No entanto, com a finalização da Operação Lava Jato, a recuperação financeira da empresa e a eleição de Lula para um novo ciclo de governo, notou-se que as narrativas

conectando a Petrobras ao nosso país, e ressaltando o valor de uma Petrobras Estatal voltaram a aparecer:

O investidor vê em ser sócio do estado brasileiro, uma vantagem. Isso não pode ser uma desvantagem. Se alguém ainda tem dúvidas disso, cabe a nós nessa nova gestão, como também foi na gestão passada, provar que é diferente. Tem que ser bom ser sócio do estado brasileiro, não pode ser um ônus, tem que ser um bônus. E é isso que nós queremos levar adiante (Conferência de Resultado – CR 2022, p. 13).

A Petrobras tem responsabilidade social, tem um papel social a cumprir no Brasil, como muitos dizem até na pauta política? Tem. A minha interpretação disso é que esse papel existe a qualquer empresa que tenha o tamanho e a importância que ela tem, independentemente de ser pública ou privada. Se ela tem o governo como acionista principal e controlador, então mais responsabilidade ainda (Conferência de Resultado – CR 2022, p. 18).

Há pouco espaço para dúvida, nas narrativas analisadas, de que o percurso histórico da Petrobras e do Brasil estão entrelaçados. Foi observado nas narrativas da empresa, de uma forma geral, a forte presença dessa relação. As narrativas da empresa contribuem para a percepção da Petrobras como um grande motor de desenvolvimento para o país e suas regiões. Entretanto, cabe ressaltar que a visão dos investidores sobre a relação entre a Petrobras e a imagem do Brasil é mais pragmática e pode variar dependendo de uma série de fatores, incluindo o ambiente político, a reputação da empresa e suas perspectivas de desempenho financeiro.

**Eixo Temático 3 - Petrobras Resiliente**

Este Eixo evidencia os desafios da empresa frente à pandemia do COVID 19. A seguir, a Tabela 3 apresenta a codificação realizada para designação deste eixo temático.

**Tabela 3. Codificação do Eixo Temático 3 – Petrobras Resiliente**

Eixo Temático 2	Códigos
Petrobras Resiliente	Impacto Covid
	Recuperação Pós-Covid
	Reconhecimento da Força de Trabalho
	Superação

Fonte: Compilação de dados pelos autores

A análise dos códigos temáticos gerados no período estudado permitiu identificar um eixo temático, que chamamos de “Petrobras Resiliente”. Embora,

códigos temáticos relativos a esse eixo tenham aparecido nos exercícios de 2020 e 2021, eles possuem relevância para a pesquisa por cobrir um período extremamente desafiador para as organizações: a epidemia de COVID 19 e seus impactos para as empresas. Nas narrativas analisadas a Petrobras reforça o enfrentamento da pandemia de coronavírus com resiliência, adotando uma abordagem proativa para lidar com os desafios sem precedentes que surgiram.

Ao longo desse período, foi observado que a empresa reforça em sua narrativa, agilidade e capacidade de adaptação, implementando uma série de medidas para garantir a proteção da saúde e segurança de seus colaboradores, bem como a continuidade de suas operações essenciais. Notamos que um dos aspectos mais destacados da resposta da Petrobras à pandemia em suas narrativas foi o foco na proteção da saúde e segurança de seus funcionários. A empresa destacou a implementação de protocolos rigorosos de saúde e segurança em todas as suas unidades operacionais, incluindo o trabalho remoto para funcionários administrativos, distanciamento social e uso de equipamentos de proteção individual.

Além de proteger a saúde de seus funcionários, verificamos que a Petrobras também destacou em suas narrativas a adoção de medidas para garantir a continuidade de suas operações essenciais. Mesmo diante da queda na demanda por combustíveis e das mudanças nas condições do mercado, a empresa manteve suas operações de produção de petróleo, gás e derivados, garantindo o fornecimento contínuo de produtos e serviços essenciais para a sociedade.

Também verificamos que a Petrobras reforçou em sua narrativa a capacidade de adaptação às mudanças no mercado causadas pela pandemia, ajustando sua estratégia de negócios e adotando medidas para preservar a rentabilidade da empresa. Isso incluiu a redução da produção em resposta à queda na demanda por combustíveis, o reposicionamento de sua carteira de projetos e investimentos e a implementação de medidas de redução de custos para garantir a sustentabilidade financeira da empresa. Dessa forma, nas

narrativas analisadas são exaltadas as ações de gestão resiliente e proativa da empresa em um período de desafios sem precedentes:

Quando fomos atingidos pela crise da COVID e, consequentemente, por um forte choque sobre indústria do petróleo, nosso compromisso foi de estruturar uma recuperação J-shaped, quer dizer, terminar melhor do que começamos (Conferência de Resultado – CR 2020, p. 1)

Assim como sua capacidade de entregar resultados, conseguimos uma geração de caixa operacional bastante robusta, bastante forte. Fomos a única empresa, nos comparando com as major oil companies, a conseguir crescer a geração de caixa operacional, em termos de fluxo de caixa livre, nosso, da ordem de US\$ 24,1 bilhões se incluirmos os desinvestimentos, ou US\$ 22,1 bilhões sem incluir os desinvestimentos (Conferência de Resultado – CR 2020, p. 2).

Foi maior do que qualquer major oil company. Isto sendo a Petrobras uma empresa estatal e menor do que elas. É como você entrar em uma briga com os braços amarrados para trás. Mesmo assim, conseguimos entregar um bom resultado (Conferência de Resultado – CR 2020, p. 2).

Atuamos no combate à COVID, com a implementação do teletrabalho, testagem maciça, quarentena, ajustes nas rotinas operacionais e avaliação contínua. No 4T, demos continuidade às doações de combustíveis também para abastecer ambulâncias, veículos das áreas de saúde e geradores. E realizamos ações especiais no Estado do Amazonas, para tentar atenuar os efeitos da crise (Conferência de Resultado – CR 2020, p. 6).

Podemos inferir que tal movimento narrativo e de comunicação, corroborou para a percepção e o reconhecimento da empresa pelos investidores como uma organização resiliente, com capacidade de adaptação e superação de crises, em uma indústria em constante evolução.

## **Discussão**

Durante o período analisado (2012–2022), a Petrobras atravessou distintas fases organizacionais, marcadas por mudanças nos estilos de gestão que influenciaram decisivamente a configuração de suas narrativas institucionais. Conforme argumentam Bochner e Riggs (2014), uma abordagem longitudinal permite compreender como essas narrativas foram simultaneamente moldadas por eventos pretéritos e estruturantes de discursos subsequentes, evidenciando uma lógica de encadeamento temporal que sustenta o reposicionamento simbólico da organização.

Ao longo dessa trajetória, três eixos narrativos se destacam como articuladores centrais do discurso institucional: protagonismo, brasilidade e resiliência. O eixo “Petrobras Protagonista” enfatiza o papel de liderança e inovação tecnológica da companhia, sobretudo em relação à exploração do pré-sal e à busca pela autossuficiência energética. Esse protagonismo técnico-corporativo conecta-se diretamente ao eixo “Petrobras Brasil”, no qual a companhia se apresenta como agente de desenvolvimento socioeconômico, por meio da geração de empregos, do pagamento de tributos recordes e do apoio a programas sociais, como os voltados à primeira infância.

Esse posicionamento deliberado no cenário global é sustentado por uma identidade organizacional clara e articulada (CHRISTENSEN; CORNELISSEN, 2011), que, mesmo diante de comunicações institucionais reativas — sobretudo em contextos de crise —, revela um esforço sistemático de construção de imagem ancorado na liderança e na inovação (LASKIN, 2021).

Complementando esses dois eixos, o “Petrobras Resiliente” reforça e amplia a narrativa institucional ao destacar a capacidade da empresa de enfrentar adversidades sistêmicas, como a pandemia de COVID-19. Nesse contexto crítico, a companhia demonstrou agilidade na proteção de seus colaboradores e na continuidade de suas operações, ao mesmo tempo em que ampliou sua geração de caixa operacional, superando grandes players internacionais. Tal desempenho reafirma sua posição estratégica e consolida sua imagem como uma organização resiliente e adaptável.

A resiliência corporativa também reforça o vínculo simbólico com o país, ao apresentar a Petrobras como agente estabilizador e motor do desenvolvimento nacional. A manutenção do fornecimento de produtos essenciais durante a crise sanitária ilustra a capacidade da empresa de conciliar responsabilidades globais com compromissos locais — aspecto que aprofunda a dimensão da brasilidade mobilizada em seu discurso.

A brasilidade, nesse sentido, opera como recurso simbólico estratégico, ao acionar traços culturais e identitários que conferem singularidade à organização no contexto corporativo globalizado (KUNSCH, 2008; RHODES; BROWN,

2005). No eixo “Petrobras Brasil”, observam-se inflexões discursivas sensíveis às orientações ideológicas dos governos em exercício: sob gestões de esquerda, a empresa é apresentada como instrumento de promoção social e prosperidade nacional; sob governos liberais ou conservadores, ganha ênfase a eficiência econômico-financeira, com foco na geração de valor para acionistas e contribuição fiscal. Essa oscilação discursiva corrobora a perspectiva de Abolafia (2010), ao evidenciar a natureza negociada do sentido organizacional, construído nas interações entre a alta administração e o poder executivo — dinâmica especialmente relevante em empresas sob controle estatal.

Entretanto, sendo a Petrobras uma companhia de capital aberto, com 62,59% do capital total em mãos privadas — incluindo 48,16% pertencentes a investidores estrangeiros —, impõe-se o desafio de equilibrar os interesses estratégicos do Estado com as demandas do mercado financeiro. Apesar da alternância de lideranças e diretrizes políticas, observa-se uma notável estabilidade estrutural nas narrativas voltadas aos investidores, ajustadas às expectativas, formatos e lógicas da comunidade financeira (LASKIN, 2018; IBRI, 2012).

Nesse cenário, os eixos de protagonismo, brasilidade e resiliência não se apresentam de forma isolada, mas como elementos mutuamente constitutivos de uma narrativa estratégica integrada. O protagonismo é sustentado pela resiliência, que assegura a continuidade da liderança, enquanto a brasilidade confere autenticidade simbólica e fortalece o vínculo afetivo com os públicos de interesse.

As narrativas, conforme reiteram Bochner e Riggs (2014), exercem papel central na resignificação de momentos críticos, atuando como dispositivos de reconstrução da confiança. Em um ambiente marcado por volatilidade de mercado e interferências políticas — elementos recorrentes na trajetória da Petrobras —, essa capacidade de reinvenção discursiva revela-se estratégica, sobretudo quando vinculada à gestão da reputação e à preservação do valor de mercado.



Nesse processo, destaca-se a simetria informacional entre a área de Relações com Investidores (RI) e a alta administração, em consonância com os modelos propostos por Maitlis (2005), Abolafia (2010) e Treiger (2021). As conferências de resultados operam como verdadeiros rituais narrativos, por meio dos quais a companhia estrutura, atualiza e reforça seus eixos temáticos, transformando dados financeiros em enunciados dotados de valor simbólico e capacidade mobilizadora.

Adicionalmente, em contextos de ambiguidade — como o vivenciado durante a pandemia —, a Petrobras mobiliza repertórios narrativos que conferem inteligibilidade aos eventos, permitindo à organização coordenar respostas complexas. Essa prática está alinhada aos pressupostos de Weick (1995) e Maitlis & Christianson (2014), para os quais a produção de sentido em cenários incertos representa uma vantagem simbólica decisiva para a manutenção da legitimidade institucional.

Empresas de economia mista, como a Petrobras, enfrentam o desafio contínuo de articular narrativas que conciliem interesses públicos e privados. Nesse contexto, a comunicação com investidores precisa ser simultaneamente transparente, atrativa e responsável — respondendo aos imperativos regulatórios e às diretrizes corporativas voltadas ao desenvolvimento nacional (Laskin, 2018).

Em consonância com Brown et al. (2018), observa-se que a área de RI desempenha um papel protagonista na comunicação estratégica da companhia. As conferências de resultados não apenas divulgam informações financeiras, mas funcionam como artefatos narrativos nos quais se alinham expectativas, se compartilham visões e se reafirmam compromissos institucionais. Dessa forma, a área de RI concretiza os princípios delineados por Laskin (2018), IBRI (2012) e Treiger (2021), ao promover uma comunicação estruturada, tempestiva e equitativa com o mercado, contribuindo decisivamente para a construção simbólica de valor e para a gestão da reputação corporativa.

Conclui-se, portanto, que as práticas comunicacionais da Petrobras ao longo da década revelam uma abordagem narrativa integrada, coerente com os

fundamentos do *sensemaking* estratégico (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). Essa abordagem sustenta-se em quatro pilares fundamentais: (a) alinhamento efetivo entre a área de RI e a alta administração; (b) estrutura narrativa ancorada em eixos temáticos coesos, que expressam com clareza a identidade organizacional; (c) escuta ativa das expectativas do mercado; e (d) um sistema comunicacional articulado, pautado pelo diálogo contínuo entre narrativas, valores e expectativas institucionais. Em conjunto, esses elementos posicionam a Petrobras como uma organização que, ao narrar-se estrategicamente, constrói legitimidade, sentido e valor.

### **Considerações Finais**

Protagonismo. Brasilidade. Resiliência. Este artigo buscou compreender, por meio da análise das comunicações institucionais do Departamento de Relações com Investidores da Petrobras no período entre 2012 e 2022, quais principais temas emergem das narrativas, e como esses temas são articulados e aplicados para viabilizar a construção de um sentido (*sensemaking*) estratégico para seus investidores. Para isso, foram analisadas as transcrições oficiais públicas das conferências de resultados anuais da área de Relações com Investidores da Petrobras, no período entre 2012 e 2022. Durante o período analisado, foi observado que a Petrobras viveu uma jornada marcada por desafios, transformações e conquistas significativas. Sob diferentes prismas, a empresa se mostrou resiliente, confiante, protagonista, responsável e realizadora, adaptando-se às mudanças do ambiente global e às demandas da sociedade brasileira. Neste artigo, foram analisados três, dos nove eixos temáticos que surgiram nas narrativas dos documentos coletados. Foram eles: (1) Petrobras Protagonista; (2) Petrobras Brasil; e (3) Petrobras Resiliente.

Pode-se identificar que a empresa se destacou como um motor impulsionador do desenvolvimento nacional, investindo em inovação, tecnologia e exploração de novas reservas. Em sua busca pela excelência, notou-se que ela enfrentou desafios como a Operação Lava Jato, que afetou sua reputação e governança, mas que também a incentivou a adotar práticas mais transparentes

e responsáveis, aprimorar a governança corporativa, reduzir a interferência política e fortalecer a autonomia e eficiência operacional. Ao mesmo tempo, a Petrobras manteve-se resiliente diante de adversidades como a pandemia de COVID-19, demonstrando agilidade, compromisso com a segurança e reconhecimento da força de trabalho como elemento fundamental para sua superação.

Neste contexto, a Petrobras permanece e reitera-se como uma empresa competitiva, comprometida com a transparência, a eficiência e a responsabilidade, pronta para encarar os desafios futuros com confiança e determinação. Sua jornada, marcada por momentos de sucesso e dificuldades, não apenas reflete uma história de superação, mas também de crescimento e aprendizado contínuo, reforçando seu papel como uma das maiores e mais significativas empresas tanto do Brasil quanto do cenário global.

A pesquisa amplia a compreensão das práticas discursivas e das narrativas dos atores financeiros organizacionais. Ao assim proceder, os resultados que este artigo alcançou contribuem para o avanço do conhecimento da área de Relações com Investidores, uma vez que se trata de um segmento relativamente pouco estudado, com carência de pesquisas disponíveis para acadêmicos e profissionais da área e, mais especificamente, investigações sobre as práticas e os produtos discursivos utilizados por profissionais deste setor financeiro (WHITEHOUSE, 2018). Assim, a pesquisa é relevante para o estudo de Relações com Investidores, uma vez que demonstra como uma empresa de energia estatal brasileira organiza temática e estrategicamente suas narrativas para seus investidores.

Em termos de pesquisas futuras, assumindo que a dimensão de atuação e a importância da Petrobras no Brasil podem servir como parâmetro para análise de outras empresas de energia, sugerimos três encaminhamentos. Primeiro, pesquisar como as narrativas da Petrobras direcionadas para seus investidores se assemelham às de suas congêneres, nacionais e internacionais. Segundo, pode-se aprofundar a análise em uma temática específica, como por exemplo o tema ESG. Por fim, sugere-se comparar a narrativa da empresa com a narrativa

de segmentos de investidores específicos, como por exemplo, o individual, com o objetivo de encontrar aproximações e afastamentos nas narrativas, a fim de compreender se o sentido pretendido pela empresa é compreendido e significado por suas diferentes audiências.

### Referências

ABOLAFIA, M. Y. Construction as Sensemaking: How a Central Bank Thinks. **Organization Studies**, v. 31, n. 3, p. 349-367, 2010.

BOCHNER, A. P.; RIGGS, Nicholas A. Practicing narrative inquiry. In: LEAVY, P. (Ed.). **The Oxford handbook of qualitative research**. Oxford: Oxford University Press, 2014. p. 195-222.

BOSE, S. Evolution of ESG Reporting Frameworks. 2020. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/346414121\\_Evolution\\_of\\_ESG\\_Reporting\\_Frameworks](https://www.researchgate.net/publication/346414121_Evolution_of_ESG_Reporting_Frameworks)>. Acesso em: 6 mai. 2023.

BRAUN, V.; CLARKE, V. **Thematic analysis: A practical guide**. London: Sage Publications, 2022.

BROWN, L. D.; CALL, A. C.; SHARP, N. Y. Managing the narrative: Investor relations officers and corporate disclosure. **Journal of Accounting and Economics**, v. 67, n. 1, p. 58-79, 2018.

BROWN, S.; HILLEGEIST, S. A.; LO, K. Conference calls and information asymmetry. **Journal of Accounting and Economics**, v. 37, n. 3, p. 343-366, 2004.

BROWN, A. D.; STACEY, P.; NANDHAKUMAR, J. Making sense of sensemaking narratives. **Human Relations: Studies Towards the Integration of the Social Sciences**, v. 61, n. 8, p. 1035-1062, 2008.

BRYMAN, A. **Social research methods**. 4. ed. New York: Oxford University Press, 2012.

BUSCO, C.; CONSOLANDI, C.; ECCLES, R. G.; SOFRA, H. A Preliminary Analysis of SASB Reporting: Disclosure Topics, Financial Relevance, and the Financial Intensity of ESG Materiality. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 32, n. 2, p. 117-126, 2020.

BYRUM, K. Financial and investor relations for start-up businesses and emerging companies. In: LASKIN, A. V. (Ed.). **The handbook of financial communication and investor relations**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2018. p. 157-166.

CHRISTENSEN, L. T.; CORNELISSEN, J. Bridging corporate and organizational communication: Review, development and a look to the future. **Management Communication Quarterly**, v. 25, n. 3, p. 383-414, 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAMODARAN, A. **Narrative and numbers: the value of stories in business**. Nova Deli: HarperCollins, 2018.

GRAY, D. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2011.

GUIMARD, A. **Investor relations: Principles and international best practices of financial communications**. Palgrave Macmillan, 2008.

HEALY, P. M.; PALEPU, K. G. Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. **Journal of Accounting and Economics**, v. 31, n. 1-3, p. 405-440, 2001.

IBRI - INSTITUTO BRASILEIRO DE RELAÇÕES COM INVESTIDORES; CVM - COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Guia Rápido de Relações com Investidores**. São Paulo: IBRI-CVM, 2013.

IBRI - INSTITUTO BRASILEIRO DE RELAÇÕES COM INVESTIDORES. **O Estado da Arte das Relações com Investidores no Brasil**. São Paulo: IBRI, 2012.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 170-189.

KÖHLER, K.; HOFFMANN, C. P. Integrated reporting: Bridging investor relations and strategic management. In: LASKIN, A. V. (Ed.). **The handbook of financial communication and investor relations**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2018. p. 209-220.

LASKIN, A. V. (Ed.). **The handbook of financial communication and investor relations**. 1. ed. Nashville: John Wiley & Sons, 2018.

MAITLIS, S. The Social Processes of Organizational Sensemaking. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 1, p. 21-49, 2005.

MAITLIS, S.; CHRISTIANSON, M. Sensemaking in Organizations: taking stock and moving forward. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 57-125, 2014.

MOREIRA, N. C.; RAMOS, F.; KOZAK-ROGO, J.; ROGO, R. Conference Calls: an Empirical Analysis of Information Content and the Type of Disclosed News. **Brazilian Business Review**, v. 13, n. 6, p. 291-315, 2016.

PALMIERI, R. The role of argumentation in financial communication and investor relations. In: LASKIN, A. V. (Ed.). **The handbook of financial communication and investor relations**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2018. p. 45-60.

PAMPLONA, N.; AZEVEDO, M.; RIGAMONTI, S. Petrobras encolhe R\$ 32 bi após proposta que pode facilitar indicações políticas. 2023. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/10/petrobras-propoe-mudanca-no-estatuto-que-relaxa-governanca-e-aco-es-desabam.shtml>>. Acesso em: 5 jul. 2024.

RHODES, C.; BROWN, A. D. Narrative, organizations and research. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 3, p. 167-188, 2005.

RIESSMAN, C. K. **Narrative methods for the human sciences**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2014.

RODRIGUES, S. da S.; GALDI, F. C. Relações com investidores e assimetria informacional. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, v. 28, n. 74, p. 297-312, maio/ago. 2017.

TARIM, E. Narrative as a sensemaking heuristic: Evidence from individual investors and their brokers. **SSRN Electronic Journal**, 2012.

TREIGER, J. M. **Introdução a relações com investidores: um guia prático e conciso sobre a comunicação com o mercado de capitais**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

WHITTLE, A.; VAARA, E.; MAITLIS, S. The role of language in organizational sensemaking: An integrative theoretical framework and an agenda for future research. **Journal of Management**, p. 014920632211472, 2023.

WHITEHOUSE, M. The language of numbers: Transdisciplinary action research and financial communication. **AILA Review**, v. 31, n. 1, p. 81-112, 2018.

**Fontes Documentais - Petrobras:**

Relatórios e Conferências de Resultados 2012 a 2022. Disponível em:

<<https://www.investidorpetrobras.com.br/>>. Acesso em: 19 dez. 2022.