

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE- FURG  
INSTITUTO CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE  
LINHA PESQUISA: CONTROLADORIA E CONTROLE GERENCIAL

DIEGO LEMOS DA SILVA

Resiliência Organizacional e Controle Gerencial: Uma análise dos comportamentos resilientes utilizados por uma empresa brasileira após os efeitos da crise de 2014.

Rio Grande – RS

2020

Diego Lemos da Silva

Resiliência Organizacional e Controle Gerencial: Uma análise dos comportamentos resilientes utilizados por uma empresa brasileira após os efeitos da crise de 2014.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade – PPGCont da Universidade Federal do Rio Grande – FURG como requisito à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade. Área de concentração: Ciências Contábeis. Linha de Pesquisa: Controladoria e Controle Gerencial.

Orientador: Prof. Dr<sup>a</sup>. Ana Paula Capuano da Cruz

Rio Grande – RS

2020

### Ficha Catalográfica

S586r Silva, Diego Lemos da.

Resiliência Organizacional e controle gerencial: uma análise dos comportamentos resilientes utilizados por uma empresa brasileira após os efeitos da crise de 2014 / Diego Lemos da Silva. – 2020. 92f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Rio Grande/RS, 2020.

Orientadora: Dra. Ana Paula Capuano da Cruz.

1.Controle Gerencial 2.Resiliência Organizacional  
3.Comportamentos Resilientes 4.Desempenho I. Cruz, Ana Paula  
Capuano da II. Título

CDU 658.56

Diego Lemos da Silva

Resiliência Organizacional e Controle Gerencial: Uma análise dos comportamentos resilientes utilizados por uma empresa brasileira após os efeitos da crise de 2014.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade – PPGCont da Universidade Federal do Rio Grande – FURG como requisito à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade, aprovada pela comissão de avaliação abaixo assinada:

---

Prof. Dr<sup>a</sup> Ana Paula Capuano da Cruz  
Universidade Federal do Rio Grande - FURG

---

Prof. Dr<sup>a</sup> Daiane Pias Machado  
Universidade Federal do Rio Grande - FURG

---

Prof. Dr<sup>a</sup> Daiana Bragueto Martins  
Universidade Estadual de Londrina – UEL

Rio Grande, 8 de setembro de 2020

Tão importante quanto chegar ao objetivo é o aprendizado  
adquirido ao longo do caminho percorrido

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me dar saúde, força e capacidade de estudar e sempre buscar o conhecimento.

Agradeço a minha esposa Fernanda e meu filho Luiz Fernando que sempre tiveram ao meu lado, incentivando a continuar a jornada e me dando força para ultrapassar os momentos difíceis.

Agradeço a minha família pelo apoio em todo percurso da minha vida educacional. Meus pais foram as bases da minha educação e sempre fizeram o máximo possível para possibilitar que eu pudesse estudar e desenvolver meu conhecimento acadêmico.

Agradeço a todos amigos e demais familiares que sempre demonstraram dispostos a contribuir e transmitir uma palavra ou gesto de carinho e atenção durante o mestrado, principalmente nos momentos mais difíceis.

Agradeço a todos professores do programa (PPGcont) que nunca mediram esforços para dar devida atenção e auxiliar no meu desenvolvimento dentro do mestrado.

Agradecimento especial a minha orientadora Dra. Ana Paula, que desde o início demonstrou total apoio e disponibilidade para me auxiliar no alcance dos objetivos. Gostaria de expressar toda gratidão pela atenção e suporte fornecido.

Agradeço aos meus colegas de mestrado, que sempre estenderam a mão e me apoiaram durante o programa.

Agradeço a Diretoria da empresa onde exerço minhas atividades profissionais, pela compreensão e pelo incentivo para desenvolvimento das atividades acadêmicas.

Agradeço a Universidade Federal de Rio Grande pela possibilidade de participar do programa de mestrado em contabilidade e auxiliar no meu processo de desenvolvimento acadêmico.

## RESUMO

SILVA, D. L. Resiliência Organizacional e Controle Gerencial: Uma análise dos comportamentos resilientes utilizados por uma empresa brasileira após os efeitos da crise de 2014. XX p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal de Rio Grande-FURG. Rio Grande, 2020.

O estudo sobre resiliência organizacional é um tema atual e emergente para o campo de gestão das empresas, principalmente pelas adversidades enfrentadas pelas companhias em função de crises econômicas e oscilações no mercado mundial. Nesse contexto, destaca-se que o ramo de petróleo e gás no Brasil passou por um período de grande turbulência no início do ano de 2014, tendo como fatores desencadeadores, os escândalos de corrupção envolvendo políticos e empresas brasileiras do setor público e privado, bem como, a instabilidade da precificação do petróleo no mundo. Dessa forma, a pesquisa investiga quais os comportamentos resilientes e sistemas de controle gerencial foram adotados com o propósito de promover o desempenho. Além disso, foram estabelecidos os objetivos específicos: (i) mapear os sistemas de controle gerencial evidenciados nos relatórios de administração sob a luz do modelo de alavancas de controle de Simons (1995); (ii) identificar os comportamentos resilientes revelados nos relatórios de administração, e (iii) verificar se os comportamentos resilientes manifestados nos relatórios de administração e os controles gerenciais utilizados contribuem para o desempenho da companhia estudada. A pesquisa tem natureza descritiva e documental, com uma abordagem qualitativa, e para alcance dos objetivos foram efetuadas análises dos relatórios de administração da empresa Petrobras no período que compreende os anos de 2014 a 2019. O estudo foi desenvolvido mediante utilização da técnica de análise de conteúdo, com o objetivo de interpretar as mensagens descritas nos relatórios. Os achados evidenciam a presença de aspectos comportamentais de resiliência organizacional como forma de auxiliar o processo de otimização dos resultados da companhia. Verificou-se que alterações e melhorias em processos e rotinas da companhia foram operacionalizados por meio da utilização de ferramentas gerenciais de controle com base nas alavancas de Simons (1995) e por comportamentos resilientes conforme estipulado por Whitehorn (2011), com o objetivo de buscar a resiliência organizacional e conseqüentemente a potencialização do desempenho da organização. A investigação contribui de forma teórica, ao ponto que promove o relacionamento de aspectos de controles gerenciais com comportamentos resilientes para busca da otimização de resultados da companhia. Além disso, em termos práticos, contribui empiricamente ao ponto que demonstra as ações efetuadas pela companhia que proporcionaram potencialização dos resultados e alavancagem do desempenho. Em síntese, a pesquisa amplia o conhecimento sobre controle gerencial e resiliência organizacional, indicando que adoção de SCGs e de comportamentos resilientes, contribuem para a resiliência organizacional das companhias e auxilia processo de melhoria em rotina, processos e atividades que promovem aumento de *performance* das organizações.

**Palavras-chave:** Controle Gerencial; Resiliência Organizacional. Comportamento Resiliente. Desempenho.

## ABSTRACT

SILVA, D. L. Organizational Resilience and Management Control: An analysis of the resilient behaviors used by a Brazilian company after the effects of the 2014 crisis. XX p. Dissertation (Master in Accounting) – Federal University of Rio Grande- FURG. Rio Grande, 2020.

The study on organizational resilience is a current and emerging theme for the field of company management, mainly due to the adversities faced by companies due to economic crises and fluctuations in the world market. In this context, it is noteworthy that the oil and gas industry in Brazil went through a period of great turbulence in the beginning of 2014, having as triggering factors, the corruption scandals involving Brazilian politicians and companies from the public and private sector, as well as such as the instability of oil pricing in the world. Thus, the research investigates which resilient behaviors and management control systems were adopted in order to promote performance. In addition, specific objectives were established: (i) to map the management control systems evidenced in the management reports in the light of Simons' control lever model (1995); (ii) identify the resilient behaviors revealed in the management reports, and (iii) verify whether the resilient behaviors manifested and the management controls used in the management reports contribute to the performance of the company studied. The research has a descriptive and documentary nature, with a qualitative approach, and in order to achieve the objectives, analyzes of the management reports of the company Petrobras were carried out in the period from 2014 to 2019. The study was developed using the analysis technique of content, in order to interpret the messages described in the reports. The findings show the presence of behavioral aspects of organizational resilience as a way to assist the process of optimizing the company's results. It was found that changes and improvements in the company's processes and routines were made operational through the use of managerial control tools based on the levers of Simons (1995) and by resilient behaviors as stipulated by Whitehorn (2011), in order to seek organizational resilience and, consequently, enhancing the organization's performance. The investigation contributes in a theoretical way, to the point that it promotes the relationship of aspects of management controls with resilient behaviors in order to optimize the company's results. In addition, in practical terms, it contributes empirically to the point that demonstrates the actions taken by the company that provided potentialization of results and leverage of performance. In summary, the research expands knowledge about management control and organizational resilience, indicating that the adoption of SCG and resilient behaviors, contributes to the organizational resilience of companies and helps the process of routine improvement, processes and activities that promote increased performance of organizations.

**Keywords:** Management Control; Organizational Resilience; Resilient Behaviors; Performance.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenho da pesquisa para adoção dos processos metodológicos.....	33
Figura 2 - Ranking das maiores empresas de petróleo do mundo.....	35
Figura 3 - Endividamento consolidado da Petrobras (2014) .....	41
Figura 4 - Reservas de Petróleo da Petrobras (2014) .....	42
Figura 5 - Perspectiva de investimentos da Petrobras (2015-2019) .....	49
Figura 6 - Endividamento líquido Petrobras (2016) .....	56
Figura 7 - Produção de óleo e Gás (2016) .....	58
Figura 8 – Lucro líquido da Petrobras (2016) .....	58
Figura 9 - Taxa de acidentes Petrobras (2015-2017) .....	62
Figura 10 - Soluções tecnológicas e resultados obtidos (2017) .....	64
Figura 11 - Ações e melhorias no processo conformidade da Petrobras (2017) .....	68
Figura 12 - Métricas de performance Petrobras (2018) .....	75
Figura 13 – Taxa de acidentes registráveis (2019) .....	81

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Sistema de Controle Gerencial (Alavancas de Controle de Simons) .....	22
Quadro 2 – Comportamentos resilientes.....	28
Quadro 3 – Categorias de Análise – Controle gerencial.....	38
Quadro 4 – Categorias de Análise – Controle gerencial.....	38
Quadro 5 – Categorias de Análise – Desempenho.....	39
Quadro 6 – Resumo dos achados de 2014 a 2019.....	81

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CODACE - Comitê de Datação do Ciclo Econômico

SCG - Sistema de Controle Gerencial

REAG - *Resilience Expert Advisory Group*

PROCOP - Programa de Otimização de Custos Operacionais

PGN - Plano de Negócios e Gestão

SINPEP - Sistema Integrado de Processos e Padronização

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Contextualização do Problema.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Questão de Pesquisa .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>16</b>
<i>1.3.1 Objetivo Geral .....</i>	<i>16</i>
<i>1.3.2 Objetivos Específicos.....</i>	<i>16</i>
<b>1.4 Justificativa .....</b>	<b>16</b>
<b>1.5 Delimitações da Pesquisa .....</b>	<b>17</b>
<b>1.6 Estrutura do Trabalho .....</b>	<b>18</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Controle Gerencial .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Resiliência Organizacional .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3 Desempenho .....</b>	<b>30</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>33</b>
<b>3.1 Classificação da Pesquisa.....</b>	<b>33</b>
<b>3.2 Empresa Estudada.....</b>	<b>33</b>
<b>3.3 Coleta de Dados .....</b>	<b>36</b>
<b>3.4 Técnica de Análise dos Dados.....</b>	<b>36</b>
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1 Análise do Relatório de Administração da Petrobras de 2014.....</b>	<b>40</b>
<b>4.2 Análise do Relatório de Administração da Petrobras de 2015.....</b>	<b>47</b>
<b>4.3 Análise do Relatório de Administração da Petrobras de 2016.....</b>	<b>54</b>
<b>4.4 Análise do Relatório de Administração da Petrobras de 2017.....</b>	<b>61</b>
<b>4.5 Análise do Relatório de Administração da Petrobras de 2018.....</b>	<b>70</b>
<b>4.6 Análise do Relatório de Administração da Petrobras de 2019.....</b>	<b>77</b>
<b>4.7 Discussão dos Resultados .....</b>	<b>81</b>
<b>5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>85</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>87</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A economia brasileira encontra-se formalmente em recessão desde o segundo trimestre de 2014, segundo o Comitê de Datação do Ciclo Econômico (Codace) da Fundação Getúlio Vargas. Essa crise é derivada de uma série de choques entre oferta e demanda e escândalos de corrupção envolvendo políticos e empresas brasileiras dos setores público e privado. Nesse contexto, destaca-se uma operação deflagrada pela Polícia Federal em março de 2014, onde começaram as investigações sobre esquema de lavagem de dinheiro e desvios envolvendo a empresa Petrobrás, uma das maiores empresas de Petróleo do Brasil, e grandes empreiteiras do país (Folha.com, 2015). Dentre as principais empresas envolvidas no escândalo, além da Petrobrás, estão as sete maiores construtoras do Brasil, que juntas, tiveram uma receita bruta de aproximadamente R\$ 36,67 bilhões em 2013. Segundo investigações, o esquema de cartel apurado na operação envolveu mais de 23 companhias ligadas ao setor de petróleo (PORTAL G1, 2015).

Em virtude do exposto, desde o ano de 2014 o cenário econômico do Brasil tem apresentado desafios para as empresas, principalmente do ramo de construção naval e petrolíferas. As dificuldades estão relacionadas a problemas econômicos derivados, especialmente, dos efeitos das investigações criminais sobre a Petrobrás e as empresas do ramo petrolífero do Brasil, aliados a crise internacional do petróleo e a crise política brasileira (VARELLA, 2015). As investigações da operação Lava Jato acarretaram na maior investigação de corrupção da história do Brasil e a segunda maior do mundo em 2015, conforme a ONG Transparência Internacional. As consequências do processo de investigação tiveram significativa repercussão no contexto econômico-social nacional, e promoveram desafios para que as empresas pudessem se reerguer frente as adversidades verificadas (EBELING, 2016).

### 1.1 Contextualização do Problema

Diante desse cenário turbulento e adverso, o desafio das organizações é buscar manutenção de suas atividades com otimização dos resultados econômicos e financeiros para manter sua competitividade e sobrevivência no mercado. Essa situação cria um ambiente de forte pressão sobre as empresas inseridas nesse contexto de recuperação, desencadeando necessidade de controles gerenciais cada vez mais eficientes.

A evolução do Sistema de Controle Gerencial (SCG) ao prosperar partindo de um processo inicial onde eram observadas características basicamente financeiras, para um universo mais amplo com inclusão de outras variáveis que promovem integração de agentes

externos e abrangência corporativa mais completa, possibilitou aos gestores ampliação de suas ferramentas de gestão, tendo acesso mais robusto a uma gama maior de informações externas que auxiliam no relacionamentos com o campo de atuação da companhia (CHENHALL, 2003). Conforme Anthony e Govindarajan (2008) o SCG pode ser definido como um instrumento que é capaz de sustentar as estratégias organizacionais, promovendo o cumprimento dos planos gerenciais estipulados, dando suporte aos gestores nas tomadas de decisões e contribuindo para alertar sobre as incertezas e ameaças que possam ocorrer.

Simons (1995) indica que o sistema de controle gerencial (SCG) é composto por rotinas formais, com os gestores adotando procedimentos baseados em informações para execução de suas atividades. Assim, o SCG fornece informações precisas e contribui para melhorar a forma como as organizações lidam com incertezas (BISPE; OTLEY, 2004). As incertezas e ambientes turbulentos proporcionam adversidades às empresas e geram necessidade de desenvolvimento de estratégias e avaliações de riscos que possibilitem a continuidade competitiva de suas atividades (LENGNICK-HALL; BECK, 2011). Nesse contexto, a utilização de mecanismos de controle que promovam a capacidade e previsão, minimização de incertezas e diagnósticos pontuais auxiliam o processo e obtenção da capacidade resiliente ao ponto que permitem delinear as ações necessárias para solução dos problemas e enfrentamento das adversidades (VIEIRA, 2006; TESSIER e OTLEY, 2012).

Ademais, destaca-se que a resiliência organizacional funciona como um elemento que colabora para alavancar os sistemas de controles de gestão e auxiliar no planejamento estratégico das organizações. A resiliência organizacional é um instrumento que habilita a sobrevivência das empresas que passam por situações turbulentas (LENGNICK-HALL; BECK 2011, relacionando-se com as ações das companhias na efetivação de medidas pontuais, transformacionais e com robustez frente a eventos inesperados ou que possam afetar sua sobrevivência, tentando manter sua vantagem competitiva (LENGNICK-HALL; BECK, 2009). Uma organização resiliente se reinventa em momentos de turbulência, buscando a otimização de sua vantagem competitiva com metas e estratégias bem delimitadas (ROBB, 2000).

Em linhas gerais, a resiliência organizacional tem estreita ligação com a capacidade de adaptação às mudanças, à inovação e tecnologia e ao aprendizado organizacional. As organizações precisam atentar para o ambiente onde estão inseridas e promover interação com seus agentes, colaboradores, stakeholders, outras instituições públicas e privadas, para que possam articular com clareza seu contexto operacional e os limites de suas vulnerabilidades (SEVILLE; BRUNSDON; DANTAS; LE MASURIER; WILKINSON; VARGO, 2006). As

empresas que passam por situações adversas necessitam adotar uma abordagem que proporcione maior conexão entre a estratégia de negócios e a resiliência empresarial, otimizando o planejamento e o processo de gestão e controle da organização, reduzindo riscos internos e externos. (STARR; NEWFROCK; DELUREY 2003).

A capacidade de adaptação das companhias e o alcance da resiliência organizacional, pode ser estimulada pela utilização de comportamentos resilientes, visando auxiliar o desenvolvimento das transformações desejadas. De acordo com Vickers e Kouzmin (2001) os comportamentos resilientes possuem grande destaque dentro das organizações, possibilitando que as mudanças necessárias possam ser absorvidas pelos membros da organização de forma a promover maior conexão no ambiente. Assim, a adoção de comportamentos resilientes como liderança, integração e mudança podem estimular a capacidade de resiliência organizacional das empresas, preparando para ruptura necessária (WHITEHORN, 2011).

As adaptações e práticas de gestão adotadas pelas companhias auxiliam o processo de otimização do seu desempenho. Conforme Akgun e Keskin (2014), o processo inovativo de transformações e ajustes promovem uma evolução na capacidade resiliente das organizações e na gestão de controle das rotinas. Essas transformações preservam o alinhamento entre o planejamento estratégico e a concretização das ações, bem como, fortalecem o aprendizado organizacional e integração, culminando com a potencialização da performance e da vantagem competitiva da companhia (BEUREN, THEISS, SANTOS, 2018)

## **1.2 Questão de Pesquisa**

A pesquisa explora a associação entre o sistema de controle gerencial (SCG) e a resiliência organizacional, tendo em vista que o SCG é peça fundamental para o desenvolvimento das atividades empresariais e para o estabelecimento de rotinas e de processos apropriados à promoção da resiliência em ambientes incertos. Para a análise considera-se que os processos e rotinas organizacionais, para restabelecimentos da capacidade operacional e financeira das organizações, estão relacionados a comportamentos resilientes que de forma sistemática são integrados e desenvolvidos por meio do SCG, mais especificamente, para efeito desta investigação, pelo modelo de alavancas de controle proposto por Simons (1995).

Diante do exposto, esta dissertação analisa a resiliência organizacional como um fator de controle gerencial dentro das organizações, buscando responder a seguinte questão de pesquisa: **Quais comportamentos resilientes e sistemas de controle gerencial foram adotados com o propósito de promover o desempenho?**

## **1.3 Objetivos**

### *1.3.1 Objetivo Geral*

O objetivo geral desta dissertação consiste em identificar quais os comportamentos resilientes e sistemas de controle gerencial são observados nos relatórios de administração de uma empresa brasileira envolvida no processo de corrupção, como forma estratégica de gestão para potencialização do seu desempenho.

### *1.3.2 Objetivos Específicos*

Para responder à questão de pesquisa proposta, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- (i) mapear os sistemas de controle gerencial evidenciados nos relatórios de administração sob a luz do modelo de alavancas de controle de Simons (1995),
- (ii) identificar os comportamentos resilientes revelados nos relatórios de administração, e
- (iii) verificar se os comportamentos resilientes manifestados e os controle gerenciais utilizados nos relatórios de administração contribuem para promover o desempenho da companhia estudada.

## **1.4 Justificativa**

O cenário econômico atual estimula o desenvolvimento de habilidades gerenciais cada vez mais sofisticadas e que possam trazer inovação e agilidade para ações das organizações. Atrelado a isso, surge à necessidade de efetuar o controle permanente e eficaz das atividades das empresas, introduzindo ferramentas de controle inovadoras e com capacidade de respostas rápidas ao dinamismo do mercado e a instabilidades políticas-sociais e econômicas. Pesquisas anteriores como as de Lengnick-Hall e Beck (2011), Livramento, Oliveira e Moraes (2015), Teixeira e Werther Junior (2013), Beuren e Santos (2017) entre outros, enfatizaram a investigação de práticas de controle gerencial à luz de aspectos resilientes, buscando identificar elementos capazes de otimizar a capacidade resiliente das companhias e que possam fortalecer a gestão garantindo que os objetivos sejam alcançados.

Dessa forma, é oportuno estudar os comportamentos resilientes em empresas que passaram por situações turbulentas e adversas e como a gestão desses comportamentos as ajudou a enfrentar os desafios do reestabelecimento no mercado, bem como, explorar as características gerenciais de controle no desenvolvimento das atividades, preenchendo-se assim a lacuna de estudos anteriores no que diz respeito a utilização dos comportamentos resilientes



no processo de gestão e otimização do desempenho. Conforme Seville *et al* (2006), a utilização de comportamentos resilientes está ligada a capacidade da empresa em perceber quais são suas necessidades adaptativas e transformacionais para busca da resiliência organizacional. Reforçando, Mallak (1998, p.9) aborda que “as organizações resilientes procuram empregar melhores processos para lidar com as incertezas e situações novas”.

A possibilidade de estudar empresas que passaram por situações adversas durante um período de tempo e que atualmente ainda mantém suas atividades, como é o caso da organização evidenciada no estudo, apresenta-se de forma promissora para análise da capacidade resiliente das organizações, e a verificação de quais comportamentos foram adotados pela companhia no intuito de promover práticas gerenciais que possibilitem suporte necessário para o reestabelecimento da organização e otimização dos resultados.

É futuroso o estudo da utilização de comportamentos resilientes no processo e gestão de companhias que passaram por situações turbulentas, ao ponto que demonstra, de forma prática, quais as ações desenvolvidas pela organização contribuíram para a otimização dos resultados e a alavancagem do desempenho. Além disso, o estudo tem implicações que proporcionam avanço na literatura, uma vez que possibilita análise da resiliência organizacional, por meio de comportamentos resilientes, atrelados as práticas do controle gerencial que possibilitam as empresas em buscar o reestabelecimento de sua performance.

A pesquisa é promissora ao ponto que aborda de forma conjunta o sistema de controle gerencial e os comportamentos resilientes. A relevância do trabalho está em relatar como os comportamentos resilientes podem auxiliar as organizações no controle de gestão, demonstrando de que forma essa interface pode apoiar as mudanças estratégicas frente a necessidade de adaptação por situações adversas, identificando como a aplicação desses fatores pode potencializar os resultados e a vantagem competitiva das companhias.

### **1.5 Delimitações da Pesquisa**

Para o desenvolvimento desta dissertação, naturalmente foram realizadas escolhas que criaram delimitações importantes acerca do universo estudado, bem como, da forma de acesso ao campo, tais como: Sistema Controle Gerencial, Resiliência Organizacional e Desempenho Organizacional.

Na perspectiva do SCG o estudo está embasado no conceito de controles formais ancorados na linhagem de Simons (1995), contemplando assim as quatro alavancas de controle definidas pelo autor: sistemas de crenças, sistemas de controle diagnóstico, sistema de restrições e sistema de controle interativo.

Quanto a resiliência organizacional, o estudo segue a perspectiva que uma organização precisa desenvolver ações transformadoras levando em consideração as dimensões cognitivas, comportamentais e contextuais do universo de atuação que ela está inserida (LEGNICK-HALL; BECK 2005). Nesse contexto, para efeito dessa investigação, delimitou-se a perspectiva de comportamentos resilientes como a fonte de análise com maior potencial para estudo do sistema de controle gestão, possibilitando identificar as transformações e renovações ocorridas (WHITEHORN, 2011).

No tocante do Desempenho Organizacional, o estudo visa analisar as ações adaptativas e evolutivas promovidas pela organização, no âmbito corporativo e econômico/financeiro, com foco na busca de otimização de sua performance (OTLEY, 1994).

Quanto ao acesso ao campo, buscou-se explorar os relatórios de administração de 2014 a 2019 de uma empresa de grande porte do mercado de petróleo, que em 2014 ingressou em uma trajetória de problemas financeiros e econômicos relacionados a acentuada queda no preço do petróleo e a escândalos de corrupção que acarretaram em deterioração econômica da companhia, atrelada a uma crise institucional por conta dos desfechos ocasionados pela operação de corrupção deflagrada.

## **1.6 Estrutura do Trabalho**

Este projeto está estruturado em 5 capítulos, dispostos da seguinte forma: O Capítulo um apresenta a contextualização do estudo, traçando os parâmetros bases para o tema da pesquisa, bem como, seus objetivos gerais e específicos, justificativa e delimitações. O capítulo dois segue com a revisão de literatura, onde são discutidos os referenciais que servem de base à execução do estudo. No capítulo três é apresentada a condução metodológica da investigação, com classificação da pesquisa, apresentação da empresa objeto do estudo, procedimento de coleta e técnica para análise dos dados. O capítulo quatro apresenta a análise dos dados mediante os procedimentos metodológicos aplicados. E o capítulo cinco contempla as conclusões inerentes dos achados da investigação.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial que serve de base para o desenvolvimento desta dissertação está estruturado em três seções. Inicialmente, tem-se a revisão acerca de Controle Gerencial, contextualizada com um breve histórico de sua evolução como ferramenta de gestão, enfatizando-se a perspectiva de Simons (1955), por dar suporte ao estudo frente a análise do sistema de controle. Em seguida, a segunda seção apresenta a literatura revisada sobre Resiliência Organizacional e delineamentos sobre os comportamentos resilientes base para o estudo. Por fim, a terceira seção apresenta o Desempenho Organizacional, ilustrando as bases conceituais suportes para reconhecimento dos processos e ações tomadas pela companhia para otimização dos resultados

### **2.1 Controle Gerencial**

Desde a década de 60 é perceptível a evolução no processo de utilização de modelos de controle de gestão nas organizações. O controle de gestão é utilizado como ferramenta que possibilita o alcance dos objetivos traçados através do monitoramento dos recursos utilizados (ANTHONY, 1965). O controle gerencial é definido por Otley e Berry (1980) como “o processo que garante que a organização se adapte ao seu ambiente e busque linhas de ação que possibilitem que seus objetivos sejam atingidos”.

O SCG tem evoluído de um linha de pensamento na prestação de contas de maneira formal e financeira, para uma ferramenta que dá suporte aos gestores nas tomadas de decisões, contemplando um espaço amplo de informações, abrangendo a relação com clientes, fornecedores, ambiente, bem como, a busca por informações não financeiras relacionadas aos processos de produção, previsões, por meio do suporte de controles informais, pessoais e sociais (CHENHALL, 2003). Nesse sentido, estudos foram surgindo e refinando a abordagem do controle gerencial nas empresas, como a utilização do controle gerencial para tomada de decisão, gerenciamento de desempenho estratégico, controle de risco, fatores culturais, sistêmicos e sociais (SCOTT, 1998; OTLEY, 1994).

O trabalho de Anthony (1965), propõe que a o controle gerencial é um elo entre o planejamento estratégico e o controle operacional, trazendo a figura do processo organizacional para as companhias. Reforçando, Merchant e Otley (2007) indicam que as alterações nos padrões comportamentais dos membros das organizações para desempenho das atividades, estão diretamente relacionadas as tomadas de decisões dos gestores frente as necessidades de planejamento e acompanhamento dos processos. Na visão de Langfield-Smith (1997), o

controle gerencial precisa ser tratado de forma conjunta com as ações de planejamento e monitoramento da companhia, reconhecendo a contribuição de Anthony (1965), e reforçando a necessidade dos gestores utilizarem as ferramentas gerenciais para os processos de acompanhamento e planejamento, alcançando assim o suporte necessário para tomada de decisão.

A necessidade do aperfeiçoamento do controle dentro do ambiente organizacional (NIXON; BURNS, 2005) e a lacuna relacionada a ausência de uma base consistente de conceitos ligados aos sistemas de controle (MERCHANT; OTLEY, 2007), desencadearam uma reformulação nas estruturas da contabilidade e do controle gerencial. O processo decisório de gestão tem necessidade de sustentação de uma sólida base de informações (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Nesse sentido, alguns trabalhos se destacaram como (i) gerenciamento e controle do desempenho (FERREIRA; OTLEY, 2009) que trata do detalhamento de elementos que formam o processo de gestão de desempenho e a avaliação da solidez do mecanismo de gestão do desempenho implementado nas organizações; (ii) modelo de Malmi e Brown (2008) que aborda o sistema de controle gerencial como um pacote, indicando percepções de controle a nível administrativo, tecnologia de informação, remuneração e recompensas, planejamento e cultura e (iii) Simons (1995) que aborda o conjunto de sistemas de controle gerencial formados por rotinas que auxiliam na otimização dos padrões organizacionais.

A evolução do controle gerencial evidenciou a influência de questões estratégicas e do comportamento nas tomadas de decisões, indicando a necessidade das ferramentas mais padronizados de controle, bem como a introdução de uma visão ampliada dos sistemas de controle gerencial. O controle gerencial envolve a utilização de ferramentas que se relacionam com os indivíduos, em um processo onde os gestores tendem a influenciar os membros da organização para seguirem as estratégias estabelecidas, buscando o objetivo de atingir as metas e desafios propostos (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

As configurações do SCG podem ser representadas pelo desenho e sua formatação quanto estrutura de natureza técnica e quanto ao uso que está relacionado aos sistemas de controle gerencial utilizados pela companhia. De acordo com Aguiar e Frezatti (2007) no que diz respeito a dimensão de desenho, o sistema de controle gerencial tem uma configuração voltada para a aplicação técnica, envolvendo dois elementos: (i) características das informações que fazem parte do sistema de controle gerencial e (ii) quais as principais técnicas utilizadas no processo de gestão. Já a dimensão de uso, direciona para a utilização de ferramentas de gestão,

e como são tratadas as incertezas e estratégias organizacionais por meio da utilização dos sistemas de controle gerencial (WIDNER, 2007).

O presente trabalho utiliza como base o modelo de Simons (1995) para explorar os aspectos da dimensão de uso do sistema de controle gerencial. A escolha pelo modelo ocorreu por conta da proximidade da definição conceitual do SCG estabelecida pelo autor, em relação ao desafio de observar quais os padrões gerenciais de controle podem ser identificados na organização estudada, levando em consideração a necessidade de a companhia obter informações extraídas de bases bem definidas de rotinas e procedimentos que possam proporcionar e subsidiar a tomada de decisão. Na perspectiva de Simons, o SCG é composto por procedimentos e rotinas formais, baseado em informações que servem de suporte para tomada de decisão, dessa forma, a análise documental suportada pelas definições do autor se torna promissora para análise e verificação dos achados da pesquisa.

Simons (1994) buscou identificar o motivo e características dos sistemas de controle gerencial utilizados na implementação estratégica. Na visão do autor, o controle gerencial pode ser definido como uma base com rotinas e procedimentos ancorado em informações, que visam promover a manutenção ou a mudança de procedimentos e ações dentro da organização (SIMONS, 1995). A definição de SCG proposta por Simons (1995, p. 5) contempla um conjunto de sistemas de controle gerencial formados por “rotinas formais baseadas em informações e procedimentos que os gerentes utilizam para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais”.

Simons (1990) apresenta quatro conceitos demonstrando que ao mesmo tempo que grandes organizações trabalham com sistemas de controle de gerenciamento semelhantes, existem distinções quanto a utilização e introdução dos sistemas de controle. Com isso o autor apresenta o modelo detalhando elementos que podem explicar o motivo das diferentes formatações do processo de controle de gerenciamento, são eles: (i) atenção limitada dos gerentes; (ii) incertezas estratégicas; (iii) controle de gerenciamento interativo e (iv) aprendizagem organizacional.

A atenção limitada está relacionada ao fato de os gestores não possuírem tempo suficiente para execução de todas tarefas necessárias na empresa, pois muitas vezes acumulam funções como relacionamentos externos com clientes e fornecedores, análises internas de relatórios da organização, avaliação de pessoal, planejamento etc. No que tange as incertezas estratégicas, Simons (1990) indica que os gerentes podem tratar de forma distinta os desafios estratégicos que surgem, sendo alguns mais propensos a realizar o monitoramento das

atividades pessoalmente, como forma de garantir que os objetivos serão alcançados, e outros, de forma mais descentralizada, poderão desenvolver táticas de marketing e inovação da base produtiva.

Com relação ao conceito de controle interativo, estes são caracterizados por procedimentos de planejamento e controle utilizados como forma de monitorar e intervir nas atividades de decisão da empresa, possibilitando o debate e possíveis planos de ações que contam com a participação de indivíduos de todos os níveis da organização. Os controles interativos podem ser de (i) sinalização (revelando preferências); (ii) vigilância (onde procurar surpresas) e (iii) ratificação (reafirmação da tomada de decisão que compromete a organização e os recursos). Por último, tem-se a figura da aprendizagem organizacional que trata da forma como as empresas se ajustam perante a realidade do ambiente e buscam uma otimização no relacionamento através do conhecimento adquirido.

Com base na lógica recém-descrita, Simons desenvolveu um modelo para promover a renovação estratégica das organizações, denominado de alavancas de controle (*levers of control – LOC*). O autor ampliou a análise do desenho do sistema de controle gerencial para a forma como os gestores podem utilizá-lo. O modelo é dividido em: (i) uso do SCG como sistema de crenças; (ii) uso do SCG de modo interativo, (iii) uso do SCG de forma diagnóstica e (iv) uso do SCG de forma restritiva/limitativa. No Quadro 1, estão descritas as alavancas desenvolvidas por Simons, bem como, breve definição delas na utilização pelas organizações:

Quadro 1: Sistema de Controle Gerencial (Alavancas de Controle de Simons)

Sistema de Crenças	A missão comunica de forma clara os valores da empresa à equipe de trabalho
Sistema de Restrições	Utilização de instrumentos de restrições, tais como: código ética, diretrizes de direcionamento de operações, <i>compliance</i> , governança corporativa, fatores risco, para delinear e informar sobre comportamentos necessários para alcance do objetivo da organização
Sistema de Diagnóstico	Monitoramento e acompanhamento dos resultados e expectativas, de modo a prever adversidades que impeçam o progresso em direção às metas organizacionais.
Sistema Interativo	É dedicada atenção regular e frequente à análise e discussão das adversidades por parte dos gestores de todos os níveis, com intuito de antecipar aquelas que afetem os negócios da empresa

Fonte: Adaptado de Simons (1995)

O **sistema de crenças** tem por finalidade transmitir aos integrantes da organização a evidenciação da missão e valores da companhia, comunicando as prioridades, objetivos e resultados pretendidos (SIMONS, 1995). Um dos fatores que sustentam a capacidade da empresa em atingir as metas e resultados estabelecidos é a motivação do corpo de colaboradores, que precisam estar engajados com o propósito da companhia para promoverem

o pleno desenvolvimento das atividades (MUNDY, 2010). Dessa forma, o sistema de crenças representa um instrumento que propicia a comunicação formal, e de acordo com Bedford (2015) possui quatro atributos apresentados por Simons (2000) que caracterizam sua relevância: (i) codificar os valores das firmas; (ii) comunicar os valores; (iii) criar nos membros o compromisso com os propósitos da organização e (iv) orientar e inspirar na busca de novas oportunidades.

O **sistema de restrições** é apontado por Simons (1995) como aquele que tem a função de promover o direcionamento da organização. Juntamente com o sistema de crenças, o sistema de restrições possibilita que os gestores consigam obter uma visão e uma orientação preventiva das situações, minimizando fatores de incertezas e riscos (OYADOMARI, 2008). Essa capacidade de previsão, permite que a companhia possa delimitar os comportamentos necessários para as ações da organização, explorando recursos necessários e focando em oportunidades que estejam alinhadas com os objetivos da companhia, assumindo dessa forma, de acordo com Lengnick-Hall (2009), um comportamento resiliente.

O **sistema de controle diagnóstico** é caracterizado como o sistema de informação formal disposto pelos gestores para avaliar os resultados da implantação da estratégia vigente, possibilitando a avaliação e correção de rumo nas ações gerenciais da empresa, comparando o resultado que foi realizado com os objetivos e metas anteriormente estipuladas (TESSIER; OTLEY, 2012). Os controles utilizados no sistema diagnóstico possibilitam aos gestores avaliar a *performance* e os processos da organização, promovendo as devidas correções e ajustes quando necessário. Dessa forma, a utilização do sistema de diagnóstico auxilia as empresas em alterações necessárias para o alinhamento das atividades, proporcionando uma capacidade resiliente de mudança para solução dos problemas encontrados (VIEIRA, 2006).

O **sistema de controle interativo** tem o objetivo de estimular o aprendizado organizacional, promovendo crescimento e permitindo perceber novas estratégias de negócios para a companhia, por meio de potenciais oportunidades e ameaças. Anthony e Govindarajan (2008) reforçam a importância do aprendizado organizacional, abordando que devido ao dinamismo do ambiente onde as empresas estão inseridas, a necessidade de conhecimento para adaptação e mudança é ponto fundamental. A discussão dos resultados e do planejamento das ações são instrumentos do sistema interativo que se apresentam como mecanismos importantes dentro do contexto organizacional (TESSIER; OTLEY, 2012). Nesse sentido, a instabilidade e as incertezas são minimizadas promovendo otimização na capacidade resiliente das organizações.

Juntamente com as alavancas, Simons (1995) desenvolveu o conceito de tensão dinâmica que é caracterizado com um mecanismo que os gestores utilizam no tratamento de tensões existentes nas organizações (HENRI, 2006). A tensão está relacionada aos conflitos de interesses das companhias, como por exemplo entre oportunidades limitadas x atenção limitada. Se por um lado os sistemas de crenças e controle interativo têm foco voltado para a inovação e promoção da criatividade, os sistemas de limites e controle diagnóstico são focados na restrição das ações, controle de atividades e feedback dos colaboradores (TESSIER; OTLEY, 2012). Conforme Acquaah (2013), “a necessidade do balanceamento das tensões nas organizações visa dar suporte para a implementação de estratégias previamente planejadas ao mesmo tempo em que possibilita a emergência de novas estratégias”. Nesse contexto, a capacidade da empresa em lidar com as tensões a impulsiona a buscar um comportamento resiliente (MORAN; TAME, 2012).

A adoção dos sistemas de controle gerencial propostos por Simons (1995), busca o desenvolvimento de uma estrutura organizacional com integridade e supervisão das operações, monitorando os possíveis riscos e permitindo que as organizações consigam otimizar os processos de tomada de decisão, respondendo de forma ágil e eficiente as mudanças no ambiente onde está inserida, e consequentemente, promovendo a capacidade organizacional de resiliência. O sistema de controle gerencial tem papel significativo na adaptação de comportamentos e atitudes gerenciais que direcionam a organização para ser mais consistente com novas estratégias e novos ambientes competitivos.

## **2.2 Resiliência Organizacional**

O termo resiliência tem sua origem derivada da física, definido como todo e qualquer material que apresenta a propriedade de retornar à sua estrutura física depois de sofrer uma determinada pressão externa (YUNES, 2003). A adaptação desse conceito para o campo organizacional permite constatar que a resiliência organizacional surge como fator potencial para que as empresas consigam superar e até se fortalecer após uma situação negativa (NOGUEIRA; HALLAL, 2013). Resiliência organizacional pode ser definida como a habilidade de adaptação de forma eficiente e eficaz para criar um ambiente de mudança, com aplicação de lições aprendidas a partir de desafios, erros e/ou sucessos para o futuro, buscando prosperidade e crescimento (MORAN; TAME, 2012).

O conceito de resiliência no campo do *business and management* surgiu na década de 1980, com as investigações de alguns autores como Staw, Sandelands e Dutton (1981) e Meyer (1982) na busca por identificar como as empresas conseguem reagir a ameaças e problemas



externos, que podem trazer consequências para sua continuidade. Os estudos contribuem para literatura de controle gerencial ao ponto que trata da capacidade das organizações em promover posicionamentos estratégicos de gestão para suportar os problemas evidenciados.

Assim, a resiliência organizacional é caracterizada como um mecanismo que proporciona capacidade de as organizações buscarem estratégias de inovação para conseguir superar situações desfavoráveis, conseguindo entender a realidade do ocorrido e criando medidas, tais como, estímulo de pessoas, mobilização de recursos e potencialização de processos, que possam auxiliar o enfrentamento das situações adversas (LENGNICK-HALL; BECK, 2005).

As empresas resilientes precisam de um plano estratégico que lhes permitam acompanhar os desafios propostos pela mudança estabelecida, ajustando dinamicamente seus procedimentos (VIEIRA, 2006). As estratégias a serem adotadas por organizações resilientes estão ligadas a fatores cognitivos, de comportamento e contextuais, sendo assim, quando as empresas conseguem fazer uso desses fatores de forma acertada, ampliam as chances de produzir respostas adequadas ao meio onde estão inseridas, auxiliando o processo de ultrapassagem da situação negativa (LENGNICK-HALL; BECK 2005; LENGNICK-HALL, BECK; LENGNICK-HALL, 2011).

De acordo com Lengnick-Hall e Beck (2011) as empresas efetivam sua resiliência organizacional por meio de adaptações e com o desenvolvimento de habilidades que resultam na capacidade resiliente da companhia. De acordo com os autores essa capacidade é norteada por três fatores: (i) cognitivo: relacionada a capacidade de observar e interpretar as mudanças necessárias; (ii) comportamental: capacidade de compreender os processos e rotina para potencializar a implementação de novos recursos e ações e (iii) contextual: capacidade de tratar as situações internas e externas da companhia para direcionar as ações que afetam o ambiente da organização.

A resiliência organizacional está relacionada a uma atuação dinâmica da empresa, dentro de um ambiente significativamente desfavorável, buscando um ajustamento positivo de suas ações (LUTHAR; CICHETTI; BECKER, 2000). Lane, McCormack e Richardson (2013) apontam que o processo de adaptação da organização contribui para alavancar sua competitividade, fortalecendo sua atuação frente a situações contrárias, estimulando a promoção da inovação e a superação dos desafios impostos.

Conforme Lengnick-Hall e Beck (2005) a capacidade resiliente de uma organização tem fatores multidimensionais que motivam a empresa ao desenvolvimento de um diversificado e

abrangente plano de mudanças nas rotinas e processos com intuito de reestabelecimento e enfretamento das incertezas do ambiente, bem como, a necessidade da organização em entender o contexto do ambiente onde está inserida e buscar alternativas para tomadas de decisões adequadas contribuindo no ajuste adaptativo rumo a continuidade de suas atividades.

Assim, a capacidade resiliente de uma organização está relacionada ao desenvolvimento de um conjunto de habilidades, competências, rotinas, procedimentos, práticas de gestão e otimização dos processos organizacionais, por meio das quais as organizações buscam nortear suas ações e propiciar capacidade de potencialização das tomadas de decisões, conseguindo se reestabelecer frente a cenários adversos, e avançando para a continuidade de seu padrão de competitividade (LENGNICK-HALL; BECK 2009).

A busca pela resiliência organizacional passa pela ação rápida dos gestores em proporcionar breves respostas e interação com seus agentes, colaboradores, stakeholders, outras instituições públicas e privadas, frente ao ambiente depreciativo que a empresa atravessa, objetivando melhor percepção dos indivíduos mediante a pronta reação imposta (SANTOS; KATO, 2014). Lee, Vargo e Seville (2013) destacam que as empresas podem enfrentar problemas no desenvolvimento dos procedimentos pela busca da resiliência organizacional, uma vez que, os desafios impostos pela necessidade de expor progresso, melhoria de resultados operacionais e/ou financeiros e elaboração de estratégias adequadas, estão relacionados a fatores sociais e culturais.

Nesta perspectiva a resiliência organizacional serve como elemento estratégico para que as organizações possam antecipar-se, adaptar-se e agir rapidamente, para atender as expectativas e as mudanças do mercado, promovendo ajustes necessárias nos seus padrões estratégicos com intuito de aproveitar as oportunidades, potencializando e maximizando sua performance (NASCIMENTO, 2014; LENGNICK-HALL; BECK 2009).

Pellissier (2011) destaca que as empresas enfrentam desafios na busca de sua resiliência organizacional, como por exemplo: (i) fatores ligados a necessidade de que a empresa esteja ciente das mudanças essenciais; (ii) ligados a capacidade de inovar e desenvolver alternativas otimizadas; (iii) referente a utilização de recursos com cuidado de monitorar a sua capacidade de inovação; (iv) responsabilidade pela criação de um ambiente harmônico entre a otimização operacional e capacidade de normatizar os procedimentos, de forma contínua e orientada. Valikangas e George (2012) advertem que, para lidar com eventos inesperados ou ambientes negativos, as empresas precisam estar dispostas a mudanças.

Nesse sentido, Vieira (2006) indica que a empresa precisa estar preparada para enfrentar os problemas, com um alinhamento inovador de suas ações e desenvolvendo estratégias adequadas. Além disso, a organização deve buscar a otimização do desempenho, promoção de transformações significativas, no contexto pessoal e operacional, e construir capacidade de adaptação às mudanças do ambiente. Para isso, deve estar sempre atenta as ameaças que pode vir a enfrentar. Para o alcance dos objetivos de se tornar resiliente e vencer os desafios impostos, as organizações precisam considerar comportamentos e estratégias adequadas no processo de recuperação ou de enfrentamento de alguma situação adversa (WHITEHORN, 2011).

Na visão de Whitehorn (2011), os comportamentos resilientes auxiliam os gestores nas atividades relacionadas aos mecanismos de alcance da resiliência organizacional, seja por meio de estímulos e flexibilização das ações no ambiente corporativo dos colaboradores, utilização adequada dos recursos necessários para obtenção dos resultados, relacionamento apropriado com a cadeia de interessados, como clientes e fornecedores, e com a capitalização de oportunidades que podem desencadear do processo de restabelecimento, promovendo potencialização das rotinas e dos resultados. O autor comenta ainda que os comportamentos resilientes funcionam como ferramenta de suporte para que as organizações possam colocar em prática as ações necessárias para alcance da resiliência organizacional, tendo papel de direcionar os padrões comportamentais da companhia na busca pela capacidade de adaptação e transformação necessária (WHITEHORN, 2011).

No Quadro 2 são demonstrados os comportamentos e estratégias que auxiliam as organizações no processo de resiliência organizacional.

Quadro 2: **Comportamentos resilientes**

<b>Comportamento</b>	<b>Estratégia</b>
Agilidade	Incentivar a aprendizagem aberta e a discussão sobre as falhas, não atribuir culpas. Quebrar a hierarquia e remover os obstáculos. Incentivar ideias de todas as partes da organização. Capitalizar sobre os incidentes e buscar oportunidade na adversidade.
Integração	Alinhar todas as funções de risco da gestão organizacional. Evoluir para uma estrutura de governança fortemente alinhada. Estimular a comunicação direta em todas as funções. Incentivar o equilíbrio durante o enfrentamento dos obstáculos através de programas de desempenho do negócio.
Interdependência	Minimizar a hierarquia e a dependência de um homem-chave para a tomada de decisões. Investir na compreensão mútua e construir fortes relações com todas as partes interdependentes. Dar importância ao fator de interdependência em planos de risco. Incentivar o apoio dentro e entre os negócios e reduzir a competitividade interna.
Liderança	Os líderes da organização são reconhecidos por objetivos claros, metas e direção. Definir a visão, o propósito e os valores da organização. Líderes vistos comumente. Incentivar parcerias, em vez de burocracia.

	Incentivar relacionamentos próximos. Incentivar programas de desenvolvimento de liderança dentro da organização.
Conscientização	Conduzir a organização para se tornar plenamente consciente e engajada com os ambientes interno e externo. Conduzir a organização para se tornar totalmente engajada com a comunidade. Entender a cadeia de suprimentos e realizar exercícios com parceiros para testar a resiliência. Desenvolver a capacidade de antecipar ameaças inesperadas.
Mudança	Aceitar a mudança como uma oportunidade para o crescimento da organização e alcançar vantagem estratégica. Gerir a mudança com diligência e mudar sempre que necessário.
Comunicação	Incentivar a comunicação aberta e colaborativa dentro e fora da organização. Vencer os obstáculos. Desenvolver sistemas eficazes de comunicação que permitam uma mensagem consistente e clara. Identificar as partes interessadas e os seus interesses e desenvolver estratégias para comunicação.
Cultura e valores	Concentrar-se em valor, não em custo. Desenvolver uma forte unidade de propósito. Tornar as organizações simples e de fácil relacionamento. Dar incentivos para recompensar as ações que se alinham com os valores da organização.

Fonte: Whitehorn (2011)

Whitehorn (2011) enfatiza a necessidade de as empresas utilizarem ferramentas adequadas no processo de combate aos desafios e adversidades, indicando que os comportamentos resilientes evidenciados no Quadro 2 são essenciais para que a empresa obtenha sucesso no seu processo de resiliência organizacional. O *Resilience Expert Advisory Group* (REAG, 2011) reforça que comportamentos resilientes como liderança, cultura, comunicação e relacionamento auxiliam o processo de resposta das empresas.

A resiliência organizacional tem fortalecido o sistema de gestão das empresas para restabelecimento frente a adversidades enfrentadas e manutenção da capacidade competitiva, possibilitando que possam buscar ações que proporcionem a adaptação e mudanças necessárias ao contexto que as envolve (CHEN, 2016). Essas ações estratégicas promovidas pelas companhias são caracterizadas por capacidades de gestão dinâmicas, transformadas em comportamentos e posicionamentos que movimentam e provocam reações nos processos corporativos e operacionais das companhias, impactando diretamente no desempenho das organizações (BROW; EISENHARDT, 1998).

Bumard e Bharnra (2011) enfatizam que o estudo do efeito da resiliência organizacional nas organizações possibilita identificar como ela pode influenciar as ações gerenciais das companhias, seja no contexto (i) humano, relativo ao relacionamento interpessoal e aos comportamentos dos membros da organização (ii) social, atrelado aos fatores internos e externos do ambiente da companhia ou (iii) cognitivo, relacionado a capacidade de interpretação da empresa em diagnosticar e efetuar as adaptações e transformações necessárias.

Nesse contexto, pesquisas como a de Nascimento (2014), Bastos (2017) e Martins (2019) se propuseram a explorar os efeitos da resiliência organizacional no âmbito do processo de gestão das empresas.

Nascimento (2014) destaca que o envolvimento dos líderes dentro da empresa possui um efeito positivo para o alcance da resiliência organizacional. A autora indica que a liderança é ponto chave para o processo de mudança e adaptação das ações necessárias, conseguindo responder de forma mais ágil as ameaças além de otimizar seu desempenho. Ademais, foi constatado que o sistema de informações da empresa favorece o processo de resiliência organizacional, agindo como um facilitador nas ações necessárias para o processo de mudança, além de possibilitar proativamente comportamentos estratégicos que promovem a minimização de riscos e incertezas no ambiente da organização.

No estudo de Bastos (2017), foi constatado que o fator de comunicação entre os membros da organização possui destaque para o alcance dos objetivos da companhia. A autora comprova que o aprendizado organizacional promovido pelas relações pessoais dos membros da organização facilita o alcance da sustentabilidade e de resultados positivos. A interação é caracterizada como um bem intangível da empresa, considerada como principal fator para promoção da resiliência organizacional, sendo impulsionada pelo fato de que as relações acarretam transformações corporativas que se transformam em recursos estratégicos e servem como fonte de alavancagem do desempenho organizacional, além de fortalecerem o alcance dos objetivos mediante a solidificação do senso de propósito e valores da companhia.

A investigação de Martins (2019) reforça o entendimento de que a resiliência organizacional fortalece o processo de gestão das companhias, contribuindo para uma renovação estratégica e culminando em uma vantagem competitiva com potencialização do desempenho organizacional. A investigação aponta para um alinhamento ente os sistemas de controle gerencial e ações resilientes promovendo sinergia para estabelecimento dos processos organizacionais, permitindo aos gestores ampliarem a visão estratégica e a capacidade de tratamento das turbulências a serem enfrentadas. As possíveis adversidades resultantes de mudanças e adaptações são norteadas pelos sistemas de crenças e restrições que viabilizam os processos da organização e informam de maneira clara os valores centrais da empresa e as possíveis adversidades verificadas, impulsionando o processo de conscientização dos colaboradores sobre possíveis ações transformadoras necessárias. A investigação demonstra que a companhia estudada adota controles formais mediante estabelecimento de código ética,

diretrizes e normas organizacionais que funcionam como delimitadores de comportamento e acabam por minimizar os riscos e incertezas.

Em adição, o estudo de Martins (2019) ainda aponta que os processos de integração e acompanhamento das atividades, como planejamento estratégico, orçamento e monitoramento de resultado possibilitam que as informações possam fluir de forma eficaz dentro da organização, assegurando que os objetivos estipulados sejam atendidos mediante diagnósticos pontuais de cada área atuação. Nesse sentido, ocorre uma potencialização da resiliência organizacional da companhia, ao ponto que o processo de acompanhamento de variáveis de desempenho e coordenação das ações tomadas possam auxiliar o processo de alcance das metas estabelecidas, reduzindo o impacto de adversidades que possam surgir e prejudicar o desempenho da companhia. Esse processo de interatividade funciona como um direcionador para a capacidade de resiliência da empresa investigada, uma vez que ela promove adaptações e alternâncias em suas estratégias de acordo com as ameaças e oportunidades verificadas.

Ademais, os achados de Martins (2020) indicam que a utilização dos mecanismos de controle, delineados pelo SCG, auxilia as empresas na busca da resiliência organizacional e alavancam o processo de obtenção da vantagem competitiva das organizações. Esse processo está relacionado a capacidade da organização em manter seus padrões corporativos e superar o ambiente turbulento mediante a um alinhamento nas práticas gerenciais e de governança, promovendo suporte necessário para a tomada de decisão dos gestores.

### **2.3 Desempenho**

Os resultados das companhias são diretamente impactados pela forma como são conduzidos os esforços para alcance dos objetivos. Dessa forma, o desempenho surge como ferramenta para que se possa mensurar a eficiência e a eficácia das atividades (NEELY, 2005).

Sink e Tuttle (1993) abordam que as empresas precisam efetuar uma boa gestão de desempenho para que possam atingir os resultados almejados. Na visão dos autores, essa gestão passa por aspectos importantes no contexto da organização como: (i) planejamento das atividades; (ii) intervenções específicas para alinhar o direcionamento das ações; (iii) implantação de sistemas de medições e acompanhamento para análise dos resultados; (iv) uso de visões de médio e longo prazo para o estabelecimento de diretrizes para o caminho a ser percorrido.

O desempenho das organizações está diretamente ligado as tomadas de decisão que delimitam os rumos das atividades, tornando as práticas de gestão e os controles gerenciais de grande valia para a otimização da vantagem competitiva (LEBAS; EUSKE, 2010). Assim, as

decisões estratégicas para o desempenho da organização têm impacto direto no processo de obtenção da eficácia das companhias, tornando as práticas de gestão e o direcionamento dos comportamentos dentro da organização ponto essencial para otimização dos resultados.

Nesse contexto, o controle se apresenta como o processo no qual a organização se esforça para alcançar os resultados desejados (*performances*), tomando várias ações para minimizar os efeitos negativos decorrentes do ambiente externo e interno. A empresa precisa criar métodos para gerenciar o seu desempenho e mensurar os riscos da estratégia traçada. Segundo Otley (1994), o controle gerencial precisa estar ligado ao planejamento estratégico para que haja harmonia e presteza na solução de problemas originalmente concebidos pela complexidade das operações, principalmente em grandes empresas.

Ademais, os comportamentos resilientes adotados pelas organizações podem refletir de forma efetiva no seu desempenho, uma vez que ao passar por uma situação adversa, a empresa busca o restabelecimento mediante transformações e novos padrões nos processos e principalmente nas tomadas de decisões (LEGNICK-HALL, BECK; LENGNICK-HALL, 2011). Assim, o resultado da evolução e das mudanças mediante ações coerentemente balanceadas entre os padrões gerenciais adotados podem desencadear na otimização de processos corporativos e operacionais, potencializando a utilização dos recursos disponíveis e melhorando as práticas financeira e econômica da companhia (ANNARELLI; NONINO, 2016).

Contribuindo, Frezatti (2000, p. 145) afirma que “o processo de controle é parte integrante do planejamento, já que permite aprender, incorporar conhecimentos, distinguir desempenhos e mesmo alterar proposições”. Segundo Otley (1994) as organizações conseguem sobreviver por meio de adaptações, ou seja, sua evolução decorre das renovações e reinvenções corporativas. Isso indica que as empresas precisam ir além de um foco no marketing e em fatores externos, necessitando criar um sólido e consistente controle das variáveis internas para promover otimização dos processos.

Na perspectiva de Lebas e Euske (2010) o desempenho tem ligação com a forma com que os gestores utilizam os recursos disponíveis para atingir os objetivos traçados, necessitando estarem apoiados por processos eficientes (planejamento, controle etc.). Dessa forma, os autores alegam que “a soma de todos os processos que levarão os gerentes a tomar as ações apropriadas no presente que criarão uma organização executora no futuro”. Ademais, Lebas e Euske (2002) indicam que a capacidade de flexibilização do conceito de desempenho é

proporcional as necessidades do contexto onde as organizações estão inseridas, e pelas modificações que emergem das ações tomadas pelos gestores.

Reforçando a ideia da efetiva ação da resiliência organizacional nos processos e controle de gestão das organizações para otimização dos resultados, conforme verificado por Akgün e Keskin (2014) ocorre uma relação positiva entre ações comportamentais resilientes (embasadas em aspectos cognitivos, comportamentais e contextuais), e na evolução do desempenho da companhia, principalmente quando as mudanças e transformações são promovidas por inovações nos processos. Assim, o desempenho organizacional possibilita identificar se as ações de controle gerencial, bem como os comportamentos resilientes da companhia estão em linha com os objetivos traçados pela organização, além de balizar se os esforços empreendidos promovem uma sinergia com o plano de negócio da organização.

Nesse contexto, a investigação de Beuren, Theiss e Santos (2018) propõe que a resiliência organizacional possui uma relação positiva com o desempenho das organizações, principalmente no que diz respeito a adaptações necessárias nos processos, aprendizado organizacional, interação com clientes e foco na potencialização das ações gerenciais para alavancagem da capacidade econômica e financeira. Os achados da pesquisa reforçam a ideia de que a resiliência organizacional funciona como uma fonte geradora de vantagem competitiva, possibilitando a companhia utilizar fatores resilientes cognitivos, comportamentais e contextuais não apenas para retornar ao seu estado de competitividade, como também para tomar proveito de oportunidades que possam fortalecer e melhorar seu desempenho (LENGNICK-HALL; BECK, 2005).

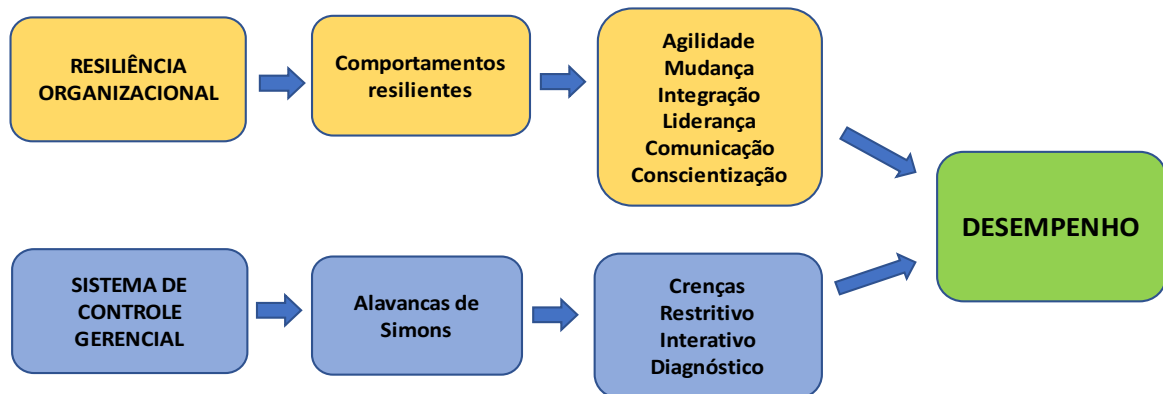
Contribuindo, Robb (2000) aborda que a capacidade resiliente de uma empresa está diretamente ligada ao aprendizado organizacional e ao nível de conhecimento e interação que os gestores possuem da organização, pois dessa forma, será possível estabelecer padrões e comportamentos que possam desenhar o caminho para alavancar os seus resultados e alcançar o desempenho desejado.



### 3 METODOLOGIA

O presente capítulo contempla os procedimentos metodológicos adotados no estudo, sendo apresentadas: a classificação da pesquisa, a empresa objeto de estudo, os procedimentos efetuados para coleta de dados e a técnica utilizada para análise dos dados. A Figura 1 ilustra o desenho do estudo até a adoção dos processos metodológicos.

Figura 1: Desenho da pesquisa para adoção dos processos metodológicos



Fonte: Elaborado pelo autor

#### 3.1 Classificação da Pesquisa

Visando alcançar aos objetivos propostos, recorreu-se ao desenvolvimento de uma pesquisa descritiva e documental, que conforme Vergara (2006) possibilita de forma congruente alcançar resultados de investigações que visem expor particularidades e características de determinado acontecimento. A investigação segue uma abordagem qualitativa, baseando-se na análise dos relatórios de administração do período de 2014 a 2019 de uma empresa brasileira envolvida no processo de corrupção deflagrado no ano de 2014.

O estudo tem o intuito de verificar os comportamentos resilientes e as alavancas de controle manifestados nos relatórios de administração da empresa, em consonância com o processo de retomada corporativa e de potencialização dos resultados da empresa após a situação adversa ocorrida. Com isso, a investigação visa alcançar uma visão sistematizada sendo suportada por padrões científico metodológicos.

#### 3.2 Empresa Estudada

A empresa investigada no estudo é a Petróleo Brasileiro S/A; companhia brasileira, mais conhecida como Petrobras. A organização foi fundada em 1953, e é caracterizada por uma composição acionária de economia mista, tendo o governo brasileiro com sócio majoritário. O objetivo principal de sua atividade é a exploração, produção e refino de petróleo no Brasil.

Desde sua fundação, a Petrobras passou por processos de evolução que acarretaram um crescimento substancial da empresa, sendo reforçado a partir de meados de 2006 com a descoberta de reservas de petróleo localizadas em camadas profundas da terra chamadas de “pré-sal”, possibilitando com isso alavancar o processo produtivo de exploração da organização. Nesse contexto, a empresa assumiu uma postura de consolidação do aprimoramento de controles corporativos e operacionais que pudessem contribuir para efetivação do planejamento estratégico traçado, bem como, otimizar o alcance dos objetivos estipulados (PORTAL TRANSPARÊNCIA PETROBRAS, 2020).

Ocorre que em meados de 2014 a empresa se envolveu em um dos maiores escândalos de corrupção do Brasil, atuando como fonte principal do processo de investigação deflagrado naquele ano. O envolvimento da empresa na operação evidenciada está relacionado ao fato de a petroleira ter efetuado movimentações indevidas de recursos públicos, contando com a participação das maiores empreiteiras brasileiras na promoção de fraudes em licitações e superfaturamento de obras públicas no país (ÈPOCA, 2014).

A soma dos escândalos de corrupção aliados a uma gestão ineficiente dos recursos da companhia, ocasionaram em um declínio financeiro e econômico da estatal brasileira. As ações da empresa experimentaram uma queda de aproximadamente 75% entre o período de fev/2012 a fev/2015, com a cotação dos papéis preferenciais da companhia despencando de um valor de negociação de R\$ 23,63 em fev/12 para R\$ 6,18 em fev/15 (PORTAL G1, 2015).

Não obstante, os anos de 2015 e 2016 foram marcados por uma fase turbulenta e de agravo da crise instaurada, pois a companhia foi atingida por uma brusca queda de valor no mercado, acarretada principalmente pela publicação de prejuízos em suas demonstrações contábeis e pelos efeitos de uma ação coletiva de investidores estrangeiros que tinham a intenção em reverter parte dos valores perdidos com os problemas enfrentados pela companhia. O valor de mercado da petroleira sofreu forte desvalorização ao longo do período da crise, culminando com uma redução de aproximadamente 50% do valor de seus ativos, comparando o período compreendido entre os anos de 2012 a 2015. Em fevereiro de 2012 a empresa operava com *valuation* que somava mais de R\$ 300 bilhões, porém em meados de 2015, praticamente um ano após a crise, o valor da empresa era representado por menos de R\$ 120 bilhões, demonstrando o considerável impacto gerado pela situação vivenciada (PORTAL G1, 2015).

A partir dos anos de 2017 e 2018, a união entre ajustes financeiros, ações gerenciais de redução de custos e alinhamento estratégico, aliadas a um aumento na produção de petróleo, culminou em uma aparente amenização da crise. Ações estratégicas traçadas começaram a

surtir efeitos positivos, e a Petrobras começou a demonstrar sinais de recuperação econômica e financeira. Todo processo de reestruturação está pautado no plano de negócios e gestão da companhia. O aumento na produção de petróleo e estratégias operacionais e corporativas adequadas, proporcionaram a companhia capacidade de redução de sua dívida e uma evolução nos resultados financeiros (IPEA, 2017).

O retorno financeiro relacionado as estratégias impostas pela estatal brasileira surtiram efeitos positivos e intensificaram a retomada do valor de mercado da companhia. Conforme a Revista Exame (2019), em setembro de 2019 o valor de mercado da empresa já estava em torno de R\$ 360 bilhões, montante considerado expressivo frente aos R\$ 60 bilhões atingidos em 2016.

Outro ponto de destaque na caracterização da retomada da empresa, diz respeito a classificação do *rating* da dívida da petroleira. O índice, que é responsável por mensurar o nível de risco da dívida das companhias atrelada a capacidade de fluxo de caixa e é medido e publicado pelas maiores agências de classificação de risco do mundo, aponta uma considerável posição de liquidez para a Petrobras, demonstrando que a empresa conseguiu retomar sua capacidade financeira e de cumprimento das obrigações (PORTAL TRANSPARÊNCIA PETROBRAS, 2020).

Ademais, em meados de 2019 a companhia foi classificada como uma das quinze maiores empresas de petróleo do mundo, sendo considerada a décima maior petroleira em termos de faturamento anual no exercício de 2018 (FORBES, 2019), conforme a Figura 2.

Figura 2: **Ranking das maiores empresas de petróleo do mundo**



Fonte: Forbes (2019) <https://forbes.com.br/negocios/2019/05/petrobras-e-a-10a-maior-petroleira-do-mundo-em-2018/>.

Cabe ressaltar que, apesar do processo de investigação ter atingido aproximadamente sete das maiores empreiteiras do país, somente a Petrobras publicou com regularidade os

relatórios de administração referentes ao período a ser estudado. Em função da descontinuidade nas informações fornecidas pelas empreiteiras e da disparidade na avaliação de grandeza (econômica/financeira) entre a Petrobras e as subempreiteiras envolvidas no caso, optou-se por efetuar análise exclusiva da petroleira. Adicionalmente, outro argumento que reforça a escolha da empresa investigada é a complexidade da Petrobras em termos de elementos de controle, ações de resiliência, porte organizacional, entre outros.

### **3.3 Coleta de Dados**

A coleta de dados da pesquisa tem como base os Relatórios de Administração, obtidos no *website* da empresa que integra estudada. Foram analisados seis relatórios de Administração da Petrobras referentes ao período compreendido entre os anos de 2014 a 2019. A escolha por esse intervalo de tempo justifica-se pelo fato de representar os períodos que sucederam um cenário de instabilidade e turbulência por conta dos problemas relacionados ao processo de investigação. Dito de outra forma, o período analisado compreende aquele intervalo de tempo durante o qual a empresa teve a oportunidade de reagir aos dilemas enfrentados, manifestando assim suas características resilientes.

No mês de maio/2020 foram efetuados downloads dos relatórios de administração da companhia no site: <https://www.investidorpetrobras.com.br/pt/resultados-e-comunicados/relatorios-anuais>. Os relatórios apresentam certa similaridade na disposição das seções e demonstração das informações gerenciais da companhia. Eles possuem em média 140 páginas, representadas por informações que envolvem as principais práticas de gestão da Companhia, tais como: Visão geral do modelo de negócio, desempenho dos negócios, estratégias e perspectivas, governança e conformidade, riscos e oportunidades, entre outros. As seções mencionadas foram objeto de coleta das informações necessárias para análise dos dados.

### **3.4 Técnica de Análise dos Dados**

Para análise dos relatórios, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que conforme Bardin (2016) tem como objetivo um desvendar crítico, com uma função exploratória que ajuda na interpretação das mensagens constantes nos documentos. Ademais, a autora indica que a análise de conteúdo promove melhor compreensão de comunicações ou discursos, possibilitando um olhar além ou ao lado da mensagem principal.

Os dados obtidos nos relatórios foram analisados a partir de leitura minuciosa das fontes com intuito de atender ao objetivo da pesquisa, por meio de categorização do conteúdo relacionado. Sobre a abordagem de Bardin, Ferreira (2003, p. 2) esclarece que:

A análise de conteúdo é usada quando se quer ir além dos significados, da leitura simples do real. Aplica-se a tudo que é dito em entrevistas ou depoimentos ou escrito em jornais, livros, textos ou panfletos, como também a imagem de filmes, desenhos, pinturas, cartazes, televisão e toda comunicação não verbal: gestos, posturas, comportamentos e outras expressões culturais.

A análise de conteúdo é caracterizada por etapas que são necessárias para o preparo e exploração do material a ser analisado, passando por uma (i) pré-análise, caracterizada por uma leitura de forma geral do conteúdo e organização do material para direcionar a leitura; (ii) exploração e análise dos documentos, que envolve adoção de procedimentos de segregação inicial das partes principais do material; (iii) codificação, com foco na escolha das unidades de registro e do contexto do conteúdo a ser analisado; (iv) categorização, com criação de parâmetros que possam sustentar e servir de base para analisar o conteúdo dentro do universo de estudo objetivo da pesquisa (BARDIN, 2016).

Diante disso, é preciso que seja estabelecido um contato inicial com os documentos, o qual é chamado de leitura flutuante, de onde serão retiradas as primeiras impressões e orientações do material (BARDIN, 2016). Logo após, é recomendada a estruturação de um índice de codificação que evidencia uma organização adequada ao objetivo da pesquisa. Por fim, em linha com a exploração efetuada do material deve-se efetuar uma categorização dos dados processados para uma sistematização em unidades que podem ser representados por palavras, frases, temas.

Dessa forma, no que diz respeito ao tratamento dos dados, foram desenvolvidas categorias de análise para verificar a manifestação de comportamentos resilientes nos relatórios da empresa pesquisada, bem como, para identificação do sistema de controle mediante as alavancas de Simons (1995) e averiguar o desempenho gerado pelas práticas de gestão e resiliência organizacional. Com base no referencial teórico, o desenvolvimento das categorias ocorreu após a seleção do material e a leitura flutuante, conforme indicado por Bardin (2016). Foi estabelecido um processo conversão e codificação dos dados analisados nos relatórios possibilitando evidenciação de características do conteúdo exposto.

No que tange a base de análise do estudo relacionada a tipologia de estratégia de controle gerencial, utilizou-se o modelo de alavancas de Simons (1995), conforme o Quadro 3.

Quadro 3: **Categorias de Análise – Controle Gerencial**

	<b>Categorias de Análise</b>	<b>Estratégia</b>
Alavancas de Controle	Sistema de Crenças	Transmitir os valores centrais da organização e assegurar que os propósitos serão seguidos, reforçando os valores corporativos, econômicos e financeiros da Companhia.
	Sistema Interativo	Promover a potencialização do crescimento mediante aprendizado organizacional e percepção de novas estratégias de negócios mediadas pela avaliação de risco e incertezas.
	Sistema de Restrições	Restabelecer regras e diretrizes que contribuem para alinhamento e delimitação das ações e comportamentos da organização no alcance dos objetivos.
	Sistema Diagnóstico	Investigar e avaliar os ajustes necessários para adequação nas ações e comportamentos da organização, almejando contribuir para o alcance das estratégias traçadas

Fonte: Adaptada de Simons (1995).

Com relação as categorias de análise para os comportamentos resilientes, adotou-se a classificação comportamental com base nos estudos de Whitehorn (2011), conforme Quadro 4.

Quadro 4: **Categorias de Análise – Comportamentos resilientes**

	<b>Categorias de Análise</b>	<b>Estratégia</b>
Comportamento Resiliente	Conscientização	Conduzir a organização para se tornar plenamente consciente e engajada com os ambientes interno e externo
	Interdependência	Investir na compreensão mútua e construir fortes relações com todas as partes interdependentes
	Integração	Evoluir para uma estrutura de governança fortemente alinhada
	Liderança	Auxiliar na implementação dos propósitos da organização e contribuir positivamente na gestão dos comportamentos dos membros
	Comunicação	Desenvolver sistemas eficazes de comunicação que permitam uma mensagem consistente e clara
	Cultura e valores	Desenvolver uma forte unidade de propósito
	Mudança	Gerir a mudança com diligência e mudar sempre que necessário
	Agilidade	Monitoramento e acompanhamento das mudanças mercado

Fonte: Adaptada Whitehorn (2011).

As categorias relacionadas a análise do desempenho emergiram dos achados verificados nos relatórios, sendo relacionados aos controles gerenciais e comportamentos resilientes evidenciados. A partir da análise dos dados foi possível verificar o efeito das ações comportamentais de resiliência e da aplicação dos sistemas de controle gerencial, sendo evidenciado as principais melhorias na organização, seja do ponto de vista econômico, financeiro, ou fortalecimento de processos/rotinas. Ademais, reforça-se que, para efeitos dessa investigação, as palavras desempenho, resultado e performance são empregadas com o mesmo propósito, ou seja, são sinônimos.

Quadro 5: **Categorias de Análise – Desempenho**

	<b>Categorias de Análise</b>	<b>Estratégia</b>
<b>Desempenho</b>	Aperfeiçoamento de processo	Evoluir os padrões de controle e estrutura da organização, efetuando os ajustes e mudanças vitais para alinhamento com os propósitos da companhia
	Redução de custos	Identificar e promover alterações necessárias para redução de custos e despesas administrativas e operacionais objetivando a potencialização dos resultados
	Adequação do plano de negócio	Promover o direcionamento operacional que proporcione a performance desejada, traçando potenciais estratégias de negócio

Fonte: Elaborado pelo autor

Após conhecidas as categorias e com base em suas características, foi realizada a leitura minuciosa das fontes de dados da empresa objeto da pesquisa. Buscou-se identificar elementos nas mensagens, efetuar escolhas e proceder com classificações das expressões de significado comum ou similar, comparativamente as necessidades de evidenciação para os comportamentos resilientes utilizados no processo de controle gerencial das empresas, e verificar se a adoção desses comportamentos promoveu algum efeito no desempenho da organização.

A associação dos comportamentos resilientes e das melhorias gerenciais no desempenho da companhia foram apresentados de forma a reproduzir o efeito ocasionado pelas ações adotadas e como elas puderem refletir nos índices corporativos da companhia. A tabulação dos dados foi realizada mediante utilização de planilha eletrônica, elaborada com a utilização do Microsoft Excel, oferecendo eficácia necessária para processamentos dos achados. Para facilitar identificação dos achados, no que diz respeito ao relacionamento com as categorias, algumas palavras foram destacadas seguindo seguinte critério: (i) palavras destacadas com recurso em “negrito” estão relacionadas a categorias do sistema de controle gerencial; (ii) palavras destacadas com recurso “sublinhado” referem-se as categorias de comportamentos resilientes; e (iii) palavras que estão destacadas em “negrito” e “sublinhado” estão relacionadas as categorias de desempenho.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção são evidenciados os principais achados da pesquisa, como a identificação dos comportamentos resilientes verificados nas estratégias de gestão da companhia, bem como a exploração das ferramentas gerenciais utilizadas pela empresa no processo de controle das atividades. Dessa forma, são analisados os impactos do sistema de controle gerencial e comportamentos resilientes no desempenho da companhia.

### 4.1 Análise do Relatório de Administração da Petrobras de 2014.

O exercício de 2014 está marcado na história da Petrobras como o período que propiciou o início de uma das maiores crises na história da petroleira, estimulando o desenvolvimento de estratégias de gestão que pudessem auxiliar a companhia no processo de reestruturação corporativa, com um alinhamento entre a potencialização de atividades operacionais e aperfeiçoamento das práticas gerenciais.

De acordo com o conteúdo evidenciado no Relatório de Administração da companhia, foi possível identificar as ações gerenciais necessárias para o processo de retomada da empresa frente ao período turbulento em que estava inserida. Logo nas mensagens iniciais do relatório, fica destacada a intenção em demonstrar a necessidade de reconstrução e remodelamento de sua gestão. O trecho a seguir reafirma a busca pela transformação nos seus controles:

Com a publicação dos resultados de 2014 auditados, a Petrobras transpôs uma importante barreira, após um esforço coletivo, que evidencia nossa capacidade de superação de desafios em um contexto adverso. Este exercício me trouxe ainda mais confiança de que iremos responder às questões estratégicas que nos defrontam, relativas ao plano de negócios da Companhia, de maneira eficiente e criando valor para a Companhia. Adicionalmente, mudanças no contexto dos negócios da Petrobras, em função do declínio dos preços do petróleo, apreciação do dólar e necessidade de reduzir o nível de endividamento, estimularam uma revisão das perspectivas futuras da Companhia e, conseqüentemente, levaram à necessidade de redução no ritmo de nossos investimentos (RA Petrobras, 2014 p. 04).

O texto demonstra o esforço da companhia para dar início no processo de retomada, no intuito de reestabelecer os padrões de rentabilidade e eficiência e enfatizando a necessidade de atender aos interesses dos stakeholders por meio do fortalecimento do espírito de governança e padrões corporativos.

O ambiente turbulento no período de início da crise da petroleira fica evidenciado na demonstração de dois dos seus principais indicadores econômicos e financeiros, o endividamento e o resultado líquido. Conforme a Figura 3, o ano de 2014 foi efetivamente fora dos padrões históricos da companhia, apresentando um prejuízo que promove uma descontinuidade em 5 anos de ganhos econômicos no patamar de R\$ 30 milhões. Atrelado a



isso, surge necessidade maior de capital de giro e de aumento consequente do endividamento visto a incapacidade de obtenção de recursos frente ao seu desempenho operacional.

Figura 3: Endividamento consolidado da Petrobras (2014)



Fonte: Relatório Administração Petrobras (2014)

Conforme o relatório analisado, ao longo de 2014 a companhia deu início a uma avaliação nos padrões estratégicos, visando adotar uma posição mais conservadora na linha de ação das atividades operacionais, estipulando medidas que auxiliam o desenvolvimento dos objetivos planejados e promovam monitoramento das ações. O resultado está em linha com os achados de Widener (2007), onde foi verificado que o uso de sistema de controle do tipo **diagnóstico** auxilia o processo de prevenção mediante fatores inesperados.

A visão estratégia corporativa da empresa indica que o início do restabelecimento dos padrões precisa acontecer com uma certa ruptura das atividades operacionais desempenhadas até a instalação da crise. Dessa forma, a petroleira efetua, no início de 2014, a aprovação de um Plano Estratégico com expectativa de retorno positivo nas ações a médio e curto prazo. Fica evidente também a preocupação da empresa na busca de otimização dos níveis financeiros, resultando na promoção de um plano de desinvestimento para os próximos exercícios, mediante **adequação plano de negócio**.

Ademais, identifica-se a adoção de medidas gerenciais **restritivas e interativas** no gerenciamento das atividades da companhia, atreladas a busca por um comportamento resiliente que torna mais integrado o nível de gestão. Esse achado está em linha com os resultados

verificados por Bastos (2017), que aponta a interação organizacional fortalece as relações de integração das atividades corporativas e operacionais culminando com potencialização do desempenho da organização. O trecho a seguir demonstra a situação:

Aprovamos, em fevereiro de 2015, a revisão do plano de desinvestimento estimado para 2015 e 2016. O valor total é de US\$ 13,7 bilhões, dividido entre as áreas de Exploração e Produção no Brasil e no exterior (30%), Abastecimento (30%) e Gás e Energia (40%). Esse plano faz parte do nosso planejamento financeiro, que visa à redução da alavancagem, à preservação do caixa e à concentração nos investimentos prioritários, notadamente de produção de óleo e gás no Brasil em áreas de elevada produtividade e retorno. Nossa gestão adota um modelo integrado de geração de valor no qual a forma como agimos é tão importante quanto os resultados que entregamos à sociedade. Segurança e eficiência das operações, respeito ao meio ambiente, gestão de processos, controle de custos e efetividade dos projetos são nossos compromissos. Como atuamos de maneira integrada desde a exploração de petróleo e gás natural até a distribuição de derivados de petróleo e de energia, a integração de nossa gestão também é essencial (RA Petrobras, 2014 p. 07).

Com as práticas de desinvestimento em processo acelerado de execução, mediante **adequação do plano de negócio**, o relatório da petroleira aponta resultados positivos em algumas das principais fontes produtivas, mesmo que de forma prematura. Os índices evidenciados no relatório demonstram que ocorreu crescimento efetivo na produção de óleo e acúmulo das reservas, conforme Figura 4.

Figura 4: Reservas de Petróleo da Petrobras (2014)

RESERVAS PROVADAS BRASIL (CRITÉRIOS ANP/SPE)	2013	2014
Petróleo (bilhões bbl)	13,512	13,686
Gás (bilhões m³)	391,286	396,895
<b>Total (bilhões boe)</b>	<b>15,973</b>	<b>16,183</b>

Fonte: Relatório Administração Petrobras (2014)

A política de uma gestão de controle permanente, normativo e de inter-relacionamento das gestões, aliado a práticas para o desenvolvimento da integração de informações, permanece como a base para processo de mudança da Companhia. O discurso da empresa indica que as tomadas decisões passaram a estabelecer padrões mais restritivos na linha de investimentos, com os líderes focados no ganho de eficiência e aumento de produtividade nos processos em curso. Pode-se verificar essa situação no trecho que segue:

Recentes circunstâncias levaram nossa Administração a revisar nosso planejamento e implementar ações para preservar o caixa e reduzir o volume de investimentos. Por meio desse processo, optamos por postergar os seguintes projetos: Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro (Comperj) e segundo trem de refino da Refinaria Abreu e Lima (Rnest). Tais circunstâncias incluem:

- Declínio dos preços do petróleo;
- Desvalorização do real, que aumenta a necessidade de caixa para cumprir com nossas obrigações em moeda estrangeira no curto prazo;

- Insolvência de empreiteiras e fornecedores, com carência no mercado de fornecedores qualificados disponíveis (como resultado das investigações da Operação Lava-Jato e outros motivos) (RA Petrobras, 2014 p. 08).

Do ponto de visto econômico, o fator redução de custos foi o principal aliado da companhia, como exemplo, verifica-se o desenvolvimento de programas de eficiência com foco voltado estritamente para fortalecer a estrutura operacional. Nesse contexto, os comportamentos transformadores e integrados aliados a diagnósticos pontuais com ações cautelosas e delimitadas, possibilitaram que a companhia pudesse começar a estabelecer um volume de produção aceitável para situação daquele momento, suportado por uma redução de custos equilibrada e normatizada por um programa que pudesse oferecer o controle e as informações necessárias para as tomadas de decisões. O trecho em destaque reafirma essa estratégia:

Buscamos constantemente o aumento da produtividade e, em conjunto com parceiros e fornecedores, desenvolvemos novas tecnologias, analisamos nossos processos e implementamos programas com foco no incremento da produção e na redução de custos. Entre eles, destacam-se: Programa de Otimização de Custos Operacionais (Procop), Programa de Aumento da Eficiência Operacional (Proef), Programa de Redução de Custos de Poços (PRC-Poço) e Programa de Redução de Custos de Instalações Submarinas (PRC-Sub). O Procop, na área de E&P, proporcionou uma economia de R\$ 3,2 bilhões, superando em 36% a previsão para o ano, de R\$ 2,36 bilhões. Algumas ações possibilitaram esse ganho: otimização das intervenções em poços terrestres, melhor aproveitamento da frota aérea, otimização de embarcação por unidade marítima atendida, desmobilização de plataformas e alienação de sondas de perfuração (RA Petrobras, 2014 p. 08).

Os programas apresentam uma característica de gestão da companhia em manter acompanhamento dos processos e efetuar **diagnóstico** das principais situações relativas ao custo de produção que possam afetar seu poder econômico, estabelecendo assim, diretrizes e regras que possam promover direcionamento para as ações da companhia, além de intensificar a compreensão mútua por meio do estreitamento com fornecedores e parceiros para desenvolvimento de ações que possam alavancar a produtividade. Nesse ponto, destaca-se a utilização do comportamento resiliente de interdependência pela Petrobras, como base para ações em conjunto com ambiente externo.

Em especial, a companhia apresenta um Programa de **Otimização de Custos Operacionais (PROCOP)** que possui premissas embasadas em três objetivos principais: (i) na visão financeira, aumentar a geração e obtenção de recursos para o caixa; (ii) na esfera operacional, potencializar e aumentar a produção nas atividades operacionais e (iii) no ambiente gerencial, fortalecer o estrutura de gestão com foco na eficiência na redução de custos. Assim, o desenvolvimento do programa contribui para o processo de resiliência organizacional da companhia, por meio de comportamentos e práticas de gestão que possam suportar os efeitos

das mudanças necessárias. Esse resultado está em linha com Vieira (2006) que indica que o acompanhamento e o monitoramento promovem ajustes dinâmicos e alterações necessárias para aumentar a capacidade resiliente de mudanças e adaptações frente as adversidades enfrentadas.

No que tange o desenvolvimento de propósitos que possam transmitir os valores essenciais para alcance dos objetivos, a companhia indica que possui sólida governança corporativa, como forma de se apoiar em valores básicos que auxiliam na minimização de falhas e ações inadequadas nos processos internos. O trecho a seguir destaca esses propósitos:

Nossa estrutura de governança corporativa é formada por: Assembleia Geral de Acionistas, Conselho de Administração e seus comitês, Conselho Fiscal, Auditorias, Ouvidoria Geral, Diretoria Executiva, Comitê de Negócios e suas configurações específicas (comitês de Investimentos, de Segmentos e de Integração). O Conselho de Administração é o nosso órgão de orientação e direção superior. Entre suas responsabilidades, previstas no Estatuto Social da Petrobras, estão as de fixar as políticas globais e a orientação geral dos negócios, definindo missão, objetivos estratégicos e diretrizes; aprovar o plano estratégico, os planos plurianuais e os programas anuais de dispêndios e de investimentos; fiscalizar a gestão dos diretores e estabelecer suas atribuições, examinando, a qualquer tempo, os livros e papéis da empresa; e avaliar os resultados de desempenho (RA Petrobras, 2014 p. 14).

O fato da companhia sofrer um processo investigatório por conta de fraudes e atos ilícitos atribuídos a membros do alto escalão de sua gestão, acarretou em uma preocupação mais intensificada do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva no que diz respeito a mitigação de riscos e controle formais das práticas ligadas a ações estratégicas e de integridade da companhia. As medidas de intensificação para controle das ações e atividades foi tratada com ponto essencial para que a empresa pudesse solidificar sua unidade de propósito e reforçar seus valores corporativos. O achado pode ser verificado no trecho em destaque:

Em 2014, incorporamos ao regimento interno do Conselho de Administração procedimento específico para a solicitação de informações pelos seus membros. Além disso, a Diretoria Executiva aprovou diretrizes corporativas que complementam a política de transações com partes relacionadas. Como medida de fortalecimento da Governança Corporativa, nosso Conselho de Administração aprovou, em novembro, a instituição do cargo de diretor de Governança, Risco e Conformidade, com mandato de três anos, iniciado em janeiro de 2015, podendo ser renovado. A missão do novo diretor é assegurar a conformidade processual e mitigar riscos nas nossas atividades, como os de fraude e corrupção, garantindo a aderência a leis, normas, padrões e regulamentos, incluindo as regras da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e da Securities and Exchange Commission (SEC) (RA Petrobras, 2014 p. 15).

Como forma de promover fortalecimento da transparência e das ações corporativas, o relatório aponta que a companhia instituiu como procedimento padrão que todos os assuntos que necessitem de deliberação e tomada de decisão da Diretoria Executiva, necessariamente precisam ser ratificadas e aprovados pelo Diretor de Governança, cabendo a ele, efetuar avaliação do tema quanto a possíveis riscos e desconformidades consequentes.

Essa ação da companhia demonstra que a organização adota os **sistemas de crenças e restrições** definidos por Simons (1995), de forma que evidencia a intenção da companhia em disseminar a fixação das políticas globais da instituição, bem como normatizar os processos para o desejado direcionamento dos das atividades e operações do nível de gestão da organização.

Atrelado a isso, pode-se destacar a capacidade da companhia em estabelecer comportamentos resilientes que promovem mudanças, conscientização e a fixação de valores da companhia conforme destaca Whitehorn (2011). Verifica-se ajustes substanciais no modelo de aprovação e tratamentos dos assuntos pertinentes a Diretoria Executiva, além da busca de condução de toda organização para um engajamento consciente dos valores e padrões desejados, **aperfeiçoando os processos** com atenção para evitar erros verificados no passado e direcionar as ações para identificação dos riscos de forma que possam ser previamente mitigados.

Os achados estão em linha com a investigação de Martins (2019), onde foi verificada a utilização de alinhamento entre as práticas gerencias restritivas e de crenças, aliadas a um comportamento resiliente de conscientização para promoção de adaptações necessárias e enfrentamento das adversidades.

No tocante ao comportamento resiliente relacionado a integração e liderança a Petrobras expressa suas estratégias de fixar os padrões éticos, de integridade e compromisso por meio de documentos como Código de Ética e Guia de Conduta. Essas medidas normatizadoras são instrumentos que suportam os direcionamentos das ações de gestão da companhia, demonstrando o investimento no processo de liderança e influência interpessoal por meio da comunicação, reforçando assim, a utilização do **sistema de restrições** pela companhia. Dessa forma, destaca-se a intenção da empresa em buscar o padrão desejado com a utilização de comportamentos híbridos de resiliência, com um forte poder de liderança, no intuito de engajar e focar na disseminação dos propósitos da organização, atrelado a um formato de organização, que permita integridade da gestão, proporcionando maior agilidade e fortalecendo a governança. O trecho do relatório é citado como exemplo dessa ação:

Integramos o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, coordenado, avaliado e supervisionado pela Comissão de Ética Pública. Nossa Comissão de Ética tem as atribuições de atuar como instância consultiva dos nossos dirigentes e empregados; de orientar, disseminar e promover o cumprimento dos princípios éticos e compromissos de conduta; e de apurar condutas que estejam em desacordo com as normas éticas ou apresentem risco para nossa imagem e nossos negócios (RA Petrobras, 2014 p. 16).

Os resultados coincidem com o trabalho de Nascimento (2014), onde foi verificado que o comportamento resiliente relacionado a liderança tem expressivo relação com o processo de transformação e adaptação dos padrões da companhia, funcionando como um facilitador entre as metas estabelecidas e a efetiva realização pelos membros da organização, no intuito de otimização do desempenho organizacional.

As adversidades enfrentadas pela companhia ao longo da crise instaurada, estimularam sua gestão a evoluir e adaptar-se para um nível de controle e governança que pudesse buscar a minimização de riscos oriundos de práticas corporativas e operacionais e a necessidade de desenvolver a capacidade de disseminação dos objetivos e propósitos éticos. Verifica-se no relatório que a Gerência Executiva e a Diretoria de Governança e Risco são responsáveis pela coordenação, planejamento e avaliações das práticas gerenciais e a Gestão de ética pela interação do corpo funcional. Conforme evidenciado no trecho a seguir, a empresa mantém o desenvolvimento de meios eficazes de comunicação transmitindo mensagens para toda organização:

Para o estabelecimento e a estruturação de ações institucionais de promoção, diagnóstico, apuração e monitoramento da conduta ética em nossas atividades internas e nos relacionamentos externos, a Comissão de Ética implementou o Sistema de Gestão da Ética da Petrobras. Priorizamos a prevenção de desvios de conduta, promovendo a disseminação de informações e atividades educativas, por meio de treinamento da força de trabalho e de novos gerentes, sem prejuízo da aplicação de medidas disciplinares em casos de constatação desses desvios (RA Petrobras, 2014 p. 16).

Assim, pode-se destacar a adoção de um comportamento resiliente de comunicação estipulado pela empresa, como forma de promover alinhamento na gestão de risco, fortalecer a governança e alinhar os programas de desempenho para enfrentamento das adversidades, conforme definido por (Whitehorn, 2011). Arelado a isso, verifica-se a intenção da organização em promover maior relacionamento dos membros, demonstrando a utilização da alavanca de **controle interativo** de Simons (1995). Isso demonstra que a companhia adota a interação para desenvolvimento da capacidade estratégica, com readequação das práticas para atender as expectativas de mercado, mitigando os riscos e potencializando as oportunidades para aumento de sua vantagem competitiva (NASCIMENTO, 2014; LENGNICK-HALL; BECK 2009).

O aperfeiçoamento das atividades gerencias demonstra a intenção da companhia em promover as mudanças e adequações necessárias frente a adversidade. Esse aprimoramento, o cuidado mais apurado das atividades, e a introdução de controles e comportamentos que pudessem promover as devidas mudanças, proporcionou otimização no desempenho da

companhia de algumas atividades operacionais. Essa premissa pode ser verificada no trecho a seguir, quanto as informações sobre derramamento e vazamento de petróleo:

Os derramamentos de petróleo e derivados atingiram 69,5 m<sup>3</sup> em 2014 – 63% a menos que o volume registrado no ano anterior e 85% abaixo do Limite de Alerta fixado para o ano, de 470 m<sup>3</sup>. Os níveis de derramamento continuaram bem inferiores a 1 m<sup>3</sup> por milhão de barris de petróleo produzido, constituindo-se em excelente resultado no panorama da indústria mundial de óleo e gás.

A criação de uma sistemática de comunicação, tratamento e registro de vazamentos tornou possível o monitoramento diário dos incidentes, de seus impactos e das providências de mitigação. Além disso, a continuidade das ações que compuseram o Plano Vazamento Zero, instituído em 2012, permitiu otimizar os processos de gestão e reduzir o risco dessas ocorrências em nossas operações (RA Petrobras, 2014 p. 17).

A passagem demonstra o compromisso da Petrobras em desenvolver comportamentos que objetivassem o restabelecimento dos padrões gerenciais e **aperfeiçoamento dos processos**, como forma de alavancar seu desempenho. Por meio da utilização de um sistema de informações, a organização se apoiou no **sistema de controle de diagnóstico** e efetuou verificação pontual sobre a necessidade de aprimorar o controle de vazamentos. Esse diagnóstico está atrelado a responsabilidade social e de preocupação com os programas de desempenho do negócio. Inclusive, a companhia reforça que promoveu a integração da responsabilidade social nos projetos de investimento, argumentando que desenvolveu:

Uma metodologia para a gestão de responsabilidade social nos nossos projetos de investimento, a fim de integrar o tema aos processos decisórios e à rotina de nossos negócios. A iniciativa teve o objetivo de garantir a gestão proativa de responsabilidade social, desde a fase de concepção do empreendimento, passando pela execução e operação até o seu encerramento. Além de contribuir para minimizar riscos sociais, essa integração ajuda a atender às expectativas operacionais geradas pelos projetos e a construir relações benéficas para o negócio e a sociedade (RA Petrobras, 2014 p. 18).

Percebe-se que a consequência positiva da integração de gestão possibilitou que os gestores pudessem perceber e detectar problemas que afetavam o desempenho da companhia. Conforme mencionado por Whitehorn (2011), a capacidade de estabelecer um comportamento resiliente de integração, habilita as organizações a evoluírem no que diz respeito a comunicação direta, contribuindo para fixação de um equilíbrio de gestão que funciona como um facilitador para vencer obstáculos, otimizar desempenho e atender as necessidades traçadas.

#### **4.2 Análise do Relatório de Administração da Petrobras de 2015.**

Os relatórios financeiros da Petrobras do exercício de 2015 indicam que a empresa teve um prejuízo de aprox. R\$ 34,8 milhões, montante maior que o verificado em 2014, de aprox. R\$ 21,6 milhões. O cenário negativo oriundo dos problemas da investigação lava jato e da crise do petróleo, foram incrementados pelo elevado custo com despesas de juros e a oscilação

cambial que proporcionou a desvalorização da taxa de câmbio brasileira (PORTAL UOL, 2016).

As informações evidenciadas no Relatório de Administração da companhia, reforçam a proposta de intensificar o processo de desinvestimento dos negócios, focando em ações que possam trazer retornos positivos com otimização dos processos. No trecho a seguir pode-se constatar esse achado:

Em face da nova realidade de preços do petróleo, 2015 foi um ano de grandes desafios para toda a indústria de óleo e gás. Dando continuidade aos esforços empreendidos desde o início da nossa jornada, adotamos medidas para aumentar a eficiência da companhia, ampliamos os cortes de despesas, renegociamos contratos com nossos fornecedores, conseguimos captações para rolagem da dívida em condições mais favoráveis e reduzimos nossos investimentos. Essa estratégia garantiu que a capacidade produtiva da companhia fosse preservada (RA Petrobras, 2015 p. 05).

Os traços comportamentais de resiliência e a adoção de práticas de gestão foram intensificados no que diz respeito a efetivação dos processos e tomada de decisão que pudessem dar retorno aos acionistas. A companhia aprovou um plano de negócios e gestão para os exercícios de 2015 a 2019, que tem como objetivo principal dar prioridade aos aspectos operacionais que estão em pleno funcionamento e podem confortar de alguma forma a visão do desempenho esperado pela companhia. Verifica-se que o foco da companhia foi adotar **medidas restritivas** que pudessem consolidar o desenvolvimento do plano de negócios. Conforme Oyadomary (2008), as medidas restritivas conduzem a companhia para orientação preventiva das situações. Percebe-se que a companhia buscou restabelecer regras e diretrizes que servem como delineadores para o alinhamento das atividades. Cita-se como exemplo a passagem no relatório:

O Plano de Negócios e Gestão (PNG) 2015-2019, aprovado pelo Conselho de Administração (CA) em junho de 2015, tem como objetivos fundamentais a desalavancagem da companhia e a geração de valor para os acionistas. No PNG 2015-2019 com Ajustes, mantivemos a previsão de adoção de medidas de otimização e ganhos de produtividade para reduzir os Gastos Operacionais Gerenciáveis. Ações já identificadas demonstram que podemos alcançar esse resultado por meio de maior eficiência na gestão de serviços contratados; racionalização das estruturas e reorganização dos negócios; otimização dos custos de pessoal; e redução nos custos de aquisição de insumos e nos custos logísticos de transporte. (RA Petrobras, 2015 p. 07).

O processo de reestruturação das atividades por meio de comportamentos transformacionais e com alteração de padrões efetivos, aparece com o norteador dos eventos necessários. Uma vez conhecida e verificadas as necessidades no diagnóstico efetuado no exercício anterior, a companhia esclarece que manteve a conduta de continuar promovendo ações de mudanças, porém com um rigor maior nas diretrizes dos eventos, prova disso foi a implementação do **Plano de Negócios e Gestão** PGN. De acordo com Vieira (2006) as



companhias necessitam de um planejamento que possa oportunizar o acompanhamento das mudanças necessárias, otimizando a capacidade de resiliência organizacional.

A análise indica que a empresa fortaleceu a ideia de potencializar as operações de produção de exploração, entendendo que este seria o caminho mais adequado para novo modelo de negócios ao longo de 2015 a 2019. A Figura 5 apresenta a perspectiva de investimentos da empresa e evidencia a estratégia de focar em sua atividade operacional de exploração e produção.

Figura 5: **Perspectiva de investimentos da Petrobras (2015-2019)**

INVESTIMENTOS 2015-2019		
	US\$ bilhões	%
Exploração e Produção *	80,0	81
Abastecimento **	10,9	11
Gás e Energia	5,4	6
Demais áreas ***	2,1	2
<b>Total</b>	<b>98,4</b>	<b>100</b>

Fonte: Relatório Administração Petrobras (2015)

Pode-se verificar medidas potenciais ligadas a linha operacional da empresa, referente a Exploração e Produção, foram desenvolvidas com o objetivo de preservar e mitigar os riscos da organização, bem como, possibilitar que o desempenho fosse otimizado. Alguns projetos que antes se demonstravam atraentes para Companhia precisaram ser descontinuados e foi preciso estabelecer mudanças pontuais no planejamento dos investimentos, com a Diretoria exercendo a efetiva conscientização do corpo funcional, no intuito de adequar as atividades com foco e engajamento que pudessem mitigar ameaças e conduzir a organização para um alinhamento com os interesses internos e externos da instituição. Isso demonstra a capacidade da gestão da empresa no desenvolvimento do aprendizado organizacional, com utilização do **sistema interativo**, focando na tentativa de alavancagem financeira e econômica da companhia como forma de auxiliar a condução **a adequação do plano de negócio**, em conformidade com o contexto que ela está inserida. Cita-se o trecho que segue, reforçando a situação:

Em 2015, houve uma grande redução dos preços internacionais do petróleo. O preço médio do Brent foi de US\$ 52,46, uma queda de 47% em relação a 2014, o que afetou negativamente a rentabilidade de toda a indústria, principalmente em exploração e produção, levando a postergações e cancelamentos de projetos. A fim de mitigar esse efeito, estamos tomando medidas como:

- priorização dos investimentos em desenvolvimento da produção, com foco em projetos de maior rentabilidade e geração de caixa;
- otimização dos projetos refletindo os ganhos operacionais, como a redução do tempo de perfuração e completação de poços no pré-sal e a revisão do número de poços necessários, diante do aumento da produtividade dos reservatórios;
- redução de custos operacionais através da melhoria da eficiência e da renegociação de condições contratuais com nossos fornecedores;

- desinvestimentos de ativos no Brasil e no exterior (RA Petrobras, 2015 p. 07).

Simons (1995) aponta que o uso do sistema de controle interativo contribui para desenvolvimento de novas ideias e estratégias que auxiliam o ajustamento dos padrões gerenciais da companhia. Ademais, as organizações conseguem atingir a resiliência organizacional com a contribuição de um plano de mudanças, viabilizando o enfrentamento das incertezas e corrigindo os desvios (LENGNICK-HALL; BECK 2005).

Verifica-se que, no final de 2014, o desencadeamento de diversos processos judiciais contra a empresa, por conta da insatisfação de investidores internacionais que obtiveram valores mobiliários da companhia e não conseguiram êxito no investimento por conta dos problemas ocorridos, agravou ainda mais a crise da organização adicionando obstáculos para o processo de restabelecimento dos padrões de controle e conduta. Nesse sentido, a Petrobras adotou a premissa de fortalecer ainda mais a estrutura de Governança Corporativa, com intuito de criar uma base sólida no processo de gestão. Cita-se o trecho do relatório para reforçar a situação:

Outro destaque importante é o novo modelo de governança da companhia. Além de adequar sua estrutura aos objetivos estabelecidos no Plano de Negócios, esta mudança fortalece nossa gestão através do maior controle e conformidade nos processos e da ampliação da responsabilização dos executivos, conferindo ao cotidiano de toda a empresa a agilidade, a transparência e a eficiência necessárias para superarmos nossos desafios.

Em 2015, foram formalizados cinco comitês estatutários vinculados ao Conselho de Administração: Estratégico; Financeiro; Auditoria; Segurança, Meio Ambiente e Saúde; e Remuneração e Sucessão. Esses comitês são formados por integrantes do colegiado e/ou por pessoas de mercado de notória experiência e capacidade técnica. Sua finalidade é assessorar o CA por meio de análises e recomendações sobre matérias que necessitem de maior aprofundamento antes de serem submetidas à deliberação do colegiado. (RA Petrobras, 2015 p. 13).

Esse discurso reforça que a Petrobras se ancorou em um **sistema de controle restritivo e interativo** para promover diretrizes e delineamentos das ações gerenciais da companhia, aliados a estratégia de criação de comitês que fortaleceram e estreitaram o relacionamento dos membros da organização, promovendo maior interatividade.

A análise evidencia que a readequação da estrutura de governança foi uma das principais ações gerenciais destacadas pela companhia no ano de 2015. A empresa instituiu a revisão do Estatuto Social e de Documentos de Diretrizes Governança com intuito de estabelecer novos limites de alçadas do Conselho de Administração, bem como, estabelecer um modelo de decisão compartilhada entre a alta gestão. A formalização de comitês para acompanhamento e análise das atividades contribui para assegurar a conformidade da companhia, garantindo o cumprimento legal das ações e assessoramento a tomada de decisão da alta gestão. Cita-se o trecho do relatório que reforça a situação “Adicionalmente, o Comitê monitorou a exposição da

companhia a riscos e solicitou reuniões a fim de tomar conhecimento das suas principais estratégias de negócios” (RA Petrobras, 2015 p. 14).

O processo de integração e possibilidade de análises pontuais das atividades, propicia a potencialização da resiliência organizacional, estimulando o desempenho das organizações (MARTINS, 2019). Nesse contexto, a Petrobras introduziu um comportamento resiliente de integração, estimulando a aproximação entre os membros dos comitês e a Diretoria Executiva, com intuito de fortalecer o processo de tomada decisão, monitorando e potencializando o controle interno e a mitigação de riscos.

Verifica-se que a busca pelo aprimoramento dos controles e gerenciamento da estrutura de gestão de risco e, conformidade aos padrões éticos aparece como fator de grande atenção da companhia. Por meio da utilização do **sistema de crenças**, a Petrobras transmite os valores organizacionais e promove um modelamento da estrutura para atender a visão e a missão da companhia. De acordo com Bedford (2015) o sistema de crenças apresenta atributo de comunicar os valores da companhia e inspirar a busca de novas oportunidades. O trecho a seguir, extraído do relatório, reforça a situação:

Nossa Gerência Executiva de Conformidade vem trabalhando para implementar atividades de controle e conformidade, objetivando a redução de riscos de fraude e de corrupção, dentre outros, reportando à alta administração as ações e resultados em todo o Sistema Petrobras. (RA Petrobras, 2015 p. 14).

O nosso compromisso com a ética está estabelecido em documentos como o Código de Ética do Sistema Petrobras e o Guia de Conduta da Petrobras, e em iniciativas como o Sistema de Gestão da Ética. No Código de Ética apresentamos os princípios éticos e os compromissos de conduta que devem ser seguidos pelos integrantes do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e da Diretoria Executiva, bem como pelos empregados, estagiários e prestadores de serviços do Sistema Petrobras. (RA Petrobras, 2015 p. 15).

A preocupação e o compromisso com a ética ficam reforçados com a ação da empresa em implementar o Sistema de Gestão da Ética, com objetivo de acompanhamento e monitoramento da conduta de atividades internas e externas da companhia, com utilização de mecanismos de prevenção de desvios por meio da disseminação de ações e atividades educativas e treinamento dos colaboradores. Fica evidenciada a adoção de comportamentos resilientes ligados a valores, conscientização, comunicação e liderança por parte da companhia, como forma de promover ajustes necessários para a consolidação dos seus propósitos, mediante uma mensagem clara e consistente, permitindo que os membros da organização possam compreender a visão e os valores desejados da companhia. Cita-se trecho do relatório que fortalece a situação:

Para divulgar as atividades que estamos desenvolvendo, criamos um movimento de conscientização destinado à força de trabalho denominado “Petrobras em

Compliance”. Disseminamos informações por meio de comunicados, reforçando nossos valores éticos e de conduta, e produzimos publicações, reportagens e vídeos com o presidente e com o diretor e gestores da área de Governança, Risco e Conformidade.

Indicamos cerca de 100 empregados para atuar como Agentes de Compliance, com o objetivo de colaborar no desdobramento das nossas ações de controle e conformidade, principalmente as relacionadas à prevenção de fraudes, corrupção e lavagem de dinheiro. Esses profissionais têm o compromisso de incentivar discussões sobre o assunto que incluem o desdobramento das orientações e demais temas. (RA Petrobras, 2015 p. 14).

A citação apresenta a intenção da companhia em fortalecer a conscientização dos membros da organização para com seus valores e missão, utilizando os recursos de mão de obra existente para a finalidade. O estímulo a liderança, preconizado por meio da instituição de agentes de compliance, funciona tanto como um facilitador para processo de controle dos padrões éticos, como também incentiva o relacionamento e parcerias no ambiente interno da organização, ocasionando em reuniões e proximidade no relacionamento dos membros. De acordo com Mundy (2010), o engajamento dos colaboradores da empresa é de suma importância para o pleno desenvolvimento das atividades, além do mais, Whitehorn (2011) enfatiza que a utilização de comportamentos resilientes que promovem disseminação dos valores da companhia, unificam os propósitos do membros e contribuem para processo de resiliência organizacional.

Ademais, a companhia indica que a prática de estímulo de líderes internos teve efeito positivo no seu desempenho, pois do ponto de vista financeiro, foi possível aproveitar mão de obra existente para suportar a necessidade de atuação de líderes de compliance, gerando **redução de custos** com mão de obra, além da introdução de um programa de adequação de efetivo chamado “Mobiliza”, que tem finalidade de contribuir para alcance dos objetivos do Plano de Negócio e Gestão de Organização (RA Petrobras, 2015 p. 19).

Outro ponto a destacar no processo de reformulação e adequação gerencial da companhia, diz respeito ao relacionamento com fornecedores e parceiros. Com objetivo de minimizar os riscos nas relações comerciais com parceiros, a Petrobras instituiu uma base de avaliação para as contratações, o qual denominou de “Critério de Integridade”. Cita-se um trecho do relatório que enfatiza esse relacionamento:

Em atendimento a esse critério, todas as empresas interessadas em iniciar um processo de inscrição, renovação ou reclassificação em nosso cadastro precisam fornecer informações sobre sua estrutura organizacional e de negócios, seu relacionamento com agentes públicos, seu histórico de integridade, seu relacionamento com terceiros e seu programa de integridade. Essas informações visam subsidiar o procedimento de Due Diligence de Integridade (DDI), cujo resultado é a atribuição do Grau de Risco de Integridade (GRI) do fornecedor, que pode ser alto, médio ou baixo. (RA Petrobras, 2015 p. 14).

Diante desse comportamento resiliente de interdependência, verifica-se a necessidade da companhia em estabelecer padrões de compreensão frente a parceiros do negócio, fortalecendo o relacionamento com fornecedores e prestadores de serviço para que os riscos corporativos e operacionais pudessem ser mitigados. Essa ação da companhia evidencia também a adoção do **sistema restritivo** para as práticas de contratação de serviços e suprimentos, culminando em avaliações permanentes nos processos licitatórios, com estabelecimento de limites e normas para efetivar a contratação

No que diz respeito a otimização de algumas funções corporativas, a Petrobras indica que permaneceu com o processo de monitoramento e aprimoramento de sus atividades operacionais conforme descrito no ano de 2014, e que isso foi possível por meio da utilização de um sistema de informações que contribui para tomada de decisões e oferece controle mais eficaz no acompanhamento das atividades. Com a utilização do **sistema de controle de diagnóstico** a companhia efetuou verificações planejadas e orientados, atrelados a uma gestão integrada de práticas corporativas de saúde, meio ambiente e segurança, a companhia argumenta que conseguiu efetivar a otimização do desempenho, uma vez que o efeito de algumas ações culminou com a melhora de índices relacionados as atividades operacionais. Cita-se um trecho do relatório que reforça a situação:

Em 2015, aplicamos R\$ 6,9 bilhões em operações e projetos relacionados à gestão integrada de segurança, meio ambiente e saúde (SMS). O Comitê de Segurança, Meio Ambiente e Saúde do Conselho de Administração, constituído por três conselheiros, monitora e avalia nosso desempenho nessas áreas e orienta a elaboração de estratégias a serem adotadas para a melhoria de resultados.

#### SEGURANÇA

A disseminação dos fundamentos, conceitos e práticas e a implementação de programas e ações nas disciplinas Segurança de Processo e Segurança Ocupacional, assim como a aplicação de soluções que visam à prevenção de lesões e doenças, permitiram que o indicador Taxa de Ocorrências Registráveis apresentasse redução de 9% em comparação com 2014.

#### RECURSOS HÍDRICOS E EFLUENTES E BIODIVERSIDADE

Reutilizamos 23 milhões de m<sup>3</sup> de água em 2015, volume suficiente para abastecer uma cidade de 550 mil habitantes durante um ano. A economia resultante das ações de racionalização e de reuso contribuiu para garantir a segurança do abastecimento necessário às nossas operações

#### EMISSIONES ATMOSFÉRICAS, MUDANÇA DO CLIMA E EFICIÊNCIA ENERGÉTICA

Reduzimos as emissões de GEE em 3,7% em relação a 2014. Esse resultado decorre do maior aproveitamento do gás associado nas operações de produção de óleo, da menor queima de óleo combustível (RA Petrobras, 2015 p. 17).

Complementarmente aos esforços ligados a segurança, recursos hídricos e eficiência energética, a postura comportamental da companhia colaborou para o seu desempenho. Esse incremento foi viabilizado por comportamentos resilientes associados a integração e interdependência, isso porque o incentivo e o estímulo a pesquisas e desenvolvimento

fortaleceu o enfrentamento dos obstáculos e a instituição de parcerias que deram retorno satisfatório. A companhia indica que para atender as metas do Plano de Negócios e Gestão, firmou parceria com mais de 100 universidades e instituições, que auxiliam no desenvolvimento de tecnologia com foco no aprimoramento das operações existentes e na antecipação de tendências tecnológicas que atendam às necessidades operacionais, como (i) introdução de um software que resultou na redução de custo por utilização de sondas de perfuração; (ii) utilização de nova tecnologia de perfuração que propiciou **redução de custo** de USD 18 milhões e (iii) desenvolvimento de técnica de reparos operacionais em tambores que acarretaram economia de R\$ 42 milhões no custo de aquisição do material (RA Petrobras, 2015 p. 18).

### 4.3 Análise do Relatório de Administração da Petrobras de 2016.

O exercício de 2016 da Petrobras foi marcado por um processo de mudança na administração da companhia, com o início de uma nova gestão na presidência. A mudança provocou alterações importantes no modelo de gerenciamento das ações e atividades, promovendo maior interação e compartilhamento nas tomadas de decisões e controle das práticas gerenciais. Duas passagens iniciais mencionados pela Administração demonstram a expectativa de postura da nova gestão:

Tão logo empossado o Presidente Pedro Parente tomou, entre outras iniciativas, a de fazer realizar um ciclo de debates voltados para uma profunda revisão do Planejamento Estratégico da PETROBRAS; tal iniciativa contou com integral apoio do Conselho de Administração (RA Petrobras, 2016 p. 04).

[...] E se puder resumir o entendimento de nossa Missão, para além da segurança da vida humana e do retorno ao grau de investimento, talvez a melhor expressão de nossa tarefa seja contribuir para a recuperação da autoestima dos funcionários, dos investidores e dos brasileiros naquela que é sua maior empresa e que todos queremos que volte a ser a melhor (RA Petrobras, 2016 p. 06).

Os trechos demonstram o compromisso da direção da empresa em apoiar-se no **sistema de controle interativo**, como forma de alcançar o entendimento do ambiente organizacional da companhia, promovendo capacidade de percepção das correções e ajustes necessários. No mais, a organização transmite de forma clara os valores e propósitos de sua missão, buscando por meio da alavanca de **controle de crenças**, orientar e inspirar seus membros para alcance dos resultados desejados. Ligado a isso, identificam-se traços que evidenciam a preocupação da Petrobras em adotar um comportamento resiliente de **conscientização**, com intuito de afiliar o seu corpo funcional a missão da organização, restabelecendo sua motivação, bem como, alavancando a credibilidade da companhia frente a investidores e, inclusive, ao povo brasileiro

Como resultado das ações gerenciais de aprendizado organizacional e transmissão da missão e valores, a companhia argumenta que estabeleceu um novo Plano de Negócios para ser

iniciado a partir do exercício de 2017. A estratégia, que anteriormente tinha foco limitado a descontinuidade de negócios e fortalecimento da produção principal, passou a contar com duas métricas que servem de base para o planejamento de negócios da empresa (i) segurança, buscando reduzir o número de acidentes, reforçando os aspectos comportamentais dos colaboradores na execução das atividades e (ii) endividamento, com intenção de redução dos indicadores da dívida líquida, com ações que transitam desde alterações nas políticas de preços dos combustíveis, redução de custos e realização de parcerias e de investimentos.

Nesse sentido, é possível identificar a aplicação do sistema de **controle de diagnóstico** como ferramenta gerencial de avaliação que propiciou a introdução de um comportamento resiliente de mudança no plano de negócio da companhia, ao ponto que foram revisadas e delineadas novas estratégias e oportunidades para crescimento da organização. De acordo com Lengnick-Hall e Beck (2005), a empresa se adapta ao contexto do ambiente onde está inserida, e consegue potencializar sua capacidade resiliente por conta das transformações necessárias em processos e rotinas. Cita-se trecho do que demonstra alguns resultados positivos:

Os resultados de 2016 mostram avanços em todas as frentes. O número de acidentados registráveis por milhão de homens-hora foi reduzido em 24%, atingindo o índice de 1,63, previsto apenas para o final de 2017. Geramos fluxo de caixa livre positivo em todos os trimestres do ano, totalizando 7 trimestres consecutivos. O lucro operacional foi de R\$ 17 bilhões em 2016 com aumento de 16% no EBITDA ajustado, representando a maior margem EBITDA entre os principais players do setor. A relação entre a nossa dívida líquida e o nosso EBITDA ajustado teve redução de 31%, de 5,11 vezes para 3,54 vezes (RA Petrobras, 2016 p. 08).

O Relatório apresenta a indicação que os índices de acidentes diminuíram no período de 2016, e que os montantes de fluxo de caixa e de resultados econômicos ligados ao lucro operacional tiveram melhora significativa no exercício. Isso demonstra que o efeito das ações de controle e comportamentos resilientes surtiram efeito no desempenho da companhia. Outro ponto destacado no relatório, está relacionado ao fato da interação proporcionada pelo relacionamento estreito entre a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração. A Direção da Petrobras indica que por meio de uma postura de integração, foi possível fortalecer a governança corporativa, com avaliações específicas e pontuais para **aperfeiçoamento dos processos** e atividades. Ligado a isso, o estudo de Bastos (2017) aponta que a comunicação e a proximidade da gestão da empresa, são promissoras para o desenvolvimento da resiliência organizacional, pois desenvolve a capacidade de antecipar possíveis riscos do negócio, além de possibilitar o fortalecimento do desempenho da organização pelo fato da utilização dos recursos da interação com fonte de alavancagem. Cita-se trecho do relatório que evidencia essa ação:

Junto com o Conselho de Administração, temos aprimorado a governança da companhia, melhorando os controles internos, os processos decisórios e a política de

sucessão gerencial. Com essa cooperação, estamos mais habilitados para lidar com o desafio de tirar a Petrobras da crise financeira e reputacional em que ela foi colocada no passado recente (RA Petrobras, 2016 p. 09).

A proposta de um relacionamento mais próximo no alto escalão da Petrobras fortaleceu sua política de governança e de tomadas de decisões, refletindo em ações que puderem conduzir a companhia a uma melhora de sua performance financeira (Figura 6). Arelado a isso, o uso de controles de diagnóstico e acompanhamento dos preços do petróleo, aliados a flexibilização e autonomia na tomada de decisão da precificação de alguns combustíveis, propiciou a companhia a obtenção de um resultado mais expressivo nas vendas, culminando com uma geração de caixa mais próspera (RA, Petrobras, 2016 p.08).

Figura 6: Endividamento líquido Petrobras (2016)



Fonte: Relatório Administração Petrobras (2016)

Essa alavancagem nos resultados, é ratificada pela companhia em um demonstrativo de melhora do índice de classificação de risco. As principais agências que efetuam a classificação das empresas emitiram indicadores favoráveis para companhia fazendo comparativo com os anos de 2014 e 2015. Reforçando essa situação, cita-se trecho do relatório: “Em 21 de outubro, a Moody’s anunciou aumento de um nível no rating da companhia e alteração da perspectiva de “negativa” para “estável”, refletindo menor risco de liquidez.” (RA Petrobras, 2016 p. 14).

Essa evidências corroboram com o fato de que as ações gerenciais que possibilitaram diagnósticos pontuais e promoção do aprendizado organizacional pelos membros da organização, aliados a postura de conscientização da necessidade de mudança e maior interação entre a alta gerência, surtiram frutos positivos para o desempenho da companhia.

Ademais, o relatório aponta para uma diferença substancial nos aspectos conceituais da gestão da Petrobras a partir do ano de 2016. Em função da mudança na presidência da estatal e das alterações políticas que acarretaram substituição no Governo Federal (processo de impeachment), a companhia sofreu uma remodelagem em sua estrutura corporativa e passou a



ter sua gestão com foco no desempenho organizacional, sem sofrer tanta influência política nas tomadas de decisões. A redução dessa tensão dinâmica é destacada no trecho do relatório: “Diga-se, de início, que, desde praticamente a fundação da PETROBRAS, nos idos dos anos 50, o atual Conselho é o primeiro constituído EXCLUSIVAMENTE por Conselheiros sem vinculação com órgãos de governo” (RA Petrobras, 2016 p. 05).

Com isso, foi possível estabelecer um tratamento mais harmônico nos conflitos de interesses da companhia, uma vez que, seu acionista majoritário que é o Governo Federal, necessita estimular a promoção da visão e propósitos da companhia perante a sociedade brasileira bem como assegurar que ocorra um bom relacionamento entre os consumidores do país e a oferta de produtos dentro do território nacional. Por outro lado, a Diretoria da Companhia precisa da geração de resultados positivos para os acionistas, que muitas vezes são alcançados por medidas restritivas oriundas de análises e avaliações criteriosas de determinadas atividades. A redução da tensão dinâmica auxilia o processo de gestão da empresa, de acordo com Acquaah (2013), a harmonização nos conflitos de interesses do ambiente organizacional fortalece o alcance dos objetivos estipulados.

O relatório demonstra que há um esforço da companhia em traçar um sistema de controle interativo e que tenha como premissa básica à concretização dos propósitos da empresa (sistema de crenças), como forma de superar os desafios impostos pela crise que continuou a se manter acelerada em 2016. Eventos como a permanente queda no preço do petróleo e intensificação da crise no sistema econômico brasileiro, continuaram a estimular a gestão da Petrobras a promover ações que pudessem fortalecer sua gestão para o cenário imposto.

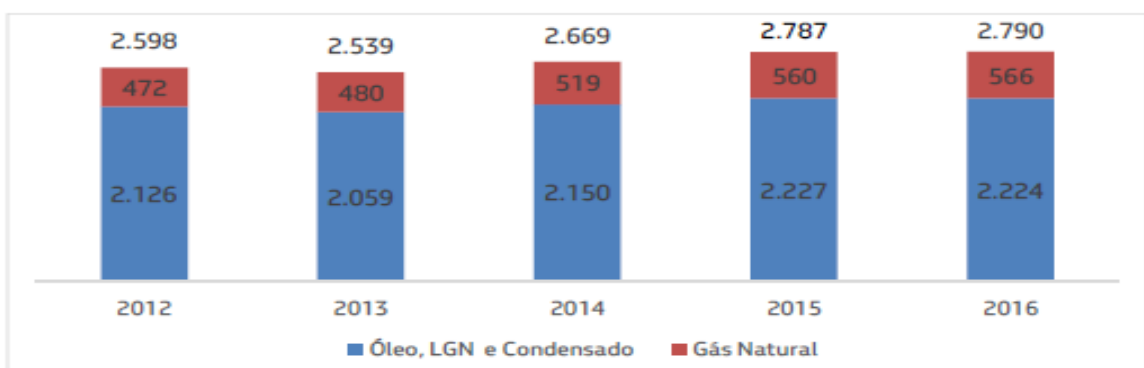
A organização utiliza os **sistemas de crenças e de restrições** como bases para disseminação dos valores e da missão da organização, utilizando mecanismos de controle como pilares para o cumprimento de sua resiliência. Comportamentos resilientes ligados a integração, valores, comunicação e mudança foram utilizados como bases para que as alterações no processo de gestão pudessem ocorrer de forma satisfatória para toda cadeia de interessados tais como clientes, fornecedores, stakeholders. De acordo com Robb (2020), a resiliência da organização necessita de ações bem delimitadas e que possam culminar com os ajustes necessários para o processo de mudança frente ao cenário adverso. Nesse contexto, cita-se trecho do relatório que reforça a **adequação do plano de negócio**:

O Plano Estratégico atualiza a nossa visão, destacando cinco elementos que definem o que seremos, com base em nossos valores: Uma empresa integrada de energia com foco em óleo e gás que evolui com a sociedade, gera alto valor e tem capacidade técnica única. (RA Petrobras, 2016 p. 18).

Os argumentos expostos pela companhia indicam que elementos de sua visão da companhia direcionaram para a adoção de práticas que pudessem auxiliar os processos, como: (i) reestruturação do negócio mediante a concentração operacional na exploração e produção de petróleo com desinvestimentos em outros segmentos; (ii) manutenção de diálogo permanente e transparente com os agentes interessados, com intuito de alinhar as ações dos membros da organização com os propósitos da companhia; (iii) instituição de meios para assegurar que a credibilidade da companhia pudesse ser reestabelecida frente uma gestão preocupada com os valores básicos da organização, tais como segurança, ética, responsabilidade e conformidade; (iv) potencialização da integração no controle e gestão do segmento de exploração e produção, com a proposta de redução de riscos e incertezas e maximização dos resultados (RA, Petrobras, 2016 p.19).

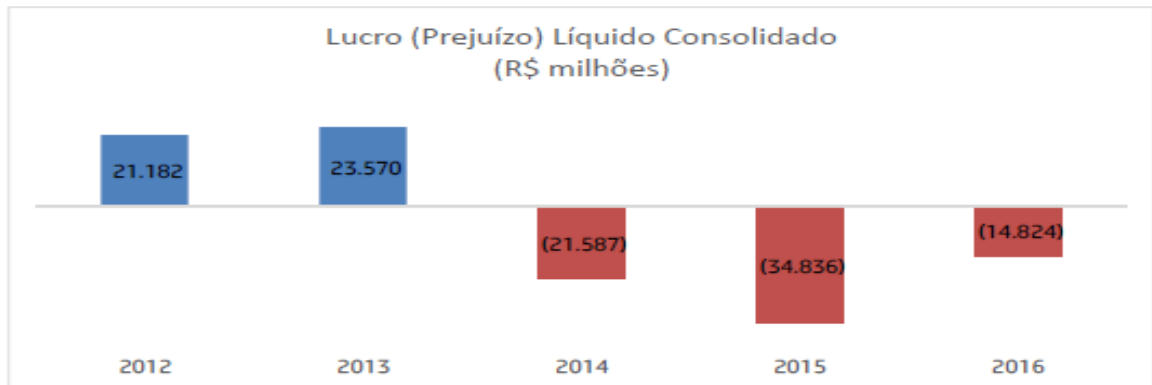
Os elementos propostos pela companhia para definição dos objetivos, aliados a fatores como o processo de desinvestimento de linhas produtivas que de alguma forma geram incerteza nos resultados, auxiliaram a potencialização do desempenho da organização. O fortalecimento do controle interno como mecanismo para aperfeiçoar o acompanhamento do estabelecimento da política de preços também se mostra como fator positivo para otimização da performance. Mesmo com o cenário do ano de 2016 mostrando um agravamento da crise e deterioração da economia brasileira, a Petrobras conseguiu alcançar objetivos que demonstram sua capacidade resiliente, conforme as Figuras 7 e 8.

Figura 7: **Produção de óleo e Gás (2016)**



Fonte: Relatório Administração Petrobras (2016)

Figura 8: **Lucro líquido da Petrobras (2016)**



Fonte: Relatório Administração Petrobras (2016)

O relatório demonstra que a Petrobras conseguiu a manutenção do seu volume de produção em comparação com os últimos dois anos, além de alcançar a marca de redução do prejuízo econômico em mais de 50% comparado com o exercício anterior. Os números evidenciam que as mudanças realizadas a partir de uma tomada de decisão embasada em informações mais efetivas após um estágio de aprendizado organizacional da nova direção, atrelado a diagnósticos pontuais das atividades operacionais que mais agregaram valor à companhia naquele momento, cooperaram para sua performance. A utilização do sistema interativo promoveu maior integração entre a alta gestão, propiciando o fortalecimento e alinhamento da visão da companhia. Ademais, a utilização de comportamentos resilientes de comunicação e conscientização dos membros da organização auxiliou o processo de estabelecimento da visão da companhia.

O relatório apresenta a preocupação da organização com o delineamento dos processos e atividades desempenhadas pelos seus membros, ao ponto de estabelecer um Guia de Conduta que funciona como um manual de boas práticas a serem seguidas. O documento impõe limites e buscar mitigar riscos inerentes as atividades, demonstrando a utilização do **sistema restritivo** como base para enfrentar os desafios do mercado. Conforme informado pela empresa, o código de ética da companhia estabelece os princípios e códigos de conduta que servem de orientação para toda alta gestão (Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva), como também por colaboradores e prestadores de serviços do Sistema Petrobras (RA Petrobras, 2016 p. 54).

Constatou-se pela análise do relatório, que a companhia utiliza o comportamento resiliente de comunicação como um recurso para disseminar os princípios norteadores desejados, traduzindo as informações necessárias por meio de palestras, seminários e canais de comunicação que desenvolvam um ambiente colaborativo e de transparência dos padrões organizacionais.

Ademais, a atuação da companhia em campanhas de redução de acidentes e rigidez na aplicação das práticas de segurança dos processos produtivos, demonstra a utilização do comportamento resiliente ligados a valores, ao ponto que proporciona um ambiente de trabalho mais alinhado com os propósitos desejados e ao mesmo tempo estimula os colaboradores a executarem suas atividades com um padrão de qualidade que auxilia o desempenho das tarefas. Como forma de concretizar esse comportamento, a companhia criou um programa para tratar do assunto segurança, chamado “Regras de Ouro”, com o objetivo principal de propiciar a redução de acidentes, mas também possibilitar uma disciplina operacional que reforça a cultura da segurança. Cita-se trecho do relatório que reforça essa situação:

Os esforços para o alcance do objetivo do Programa são alicerçados em quatro pilares: (i) reforço da segurança de processo, a qual incorpora princípios e diretrizes que beneficiam, também, as dimensões Segurança Ocupacional, Meio Ambiente e Saúde; (ii) “obrigação de fazer”, a qual prevê o cumprimento da legislação, de normas e de padrões de SMS por todos os empregados; (iii) sistemática de tratamento de conduta em SMS, a qual reconhece o empregado que se destaca em SMS e responsabiliza o empregado que não apresenta a conduta adequada e (iv) ações integradas em toda a companhia (RA Petrobras, 2016 p. 55).

Como resultado do programa, a companhia indica que obteve uma redução no número de afastamentos, contribuindo para redução dos problemas organizacionais causados pelo acidente de trabalho, bem como, zelando pela integridade dos colaboradores, ratificando assim a otimização de resultados mediante o **aperfeiçoamento de processos**.

Alguns comportamentos da companhia indicam o cuidado com fatores ligados a governança corporativa e mitigação de riscos. A Companhia adotou o **sistema de controle interativo** para promover uma otimização da gestão resiliente organizacional. Conforme destacado no relatório, a companhia efetuou uma reestruturação nos modelos de governança e gestão organizacional, com intuito de potencializar fatores como: (i) ganhos de escala; (ii) otimização de sinergias; (iii) priorização da rentabilidade dos negócios e disciplina de capital; (iv) fusões entre áreas operacionais afins e (v) centralização de atividades de natureza corporativa como recursos humanos, controladoria, suprimentos e segurança (RA Petrobras, 2016 p. 59).

Por meio da aplicação de comportamentos resilientes ligados a liderança e integração a Petrobras buscou a mitigação de problemas futuros adequando e reestruturando suas bases gerenciais. As melhorias estão relacionadas a necessidade de alinhamento das ações com o Plano de Negócios da Companhia, visando otimizar os processos corporativos de forma que possam ser desempenhados com segurança e em linha com os objetivos visados pela companhia, bem como, proporcionar e alavancar o desempenho e a geração de valor.

A empresa efetuou avaliações no quadro funcional, com intuito de estimular e fortalecer a liderança. Ocorreu a capacitação e desenvolvimento de colaboradores para que pudessem exercer cargos estratégicos, inibindo a necessidade de novas contratações e estimulando o corpo funcional existente, além de proporcionar uma redução de custos, mediante a economia pela dispensa da necessidade de aumento do efetivo. Verifica-se no relatório que a companhia buscou revisar as funções gerenciais, adequando qualitativamente as atividades aos desafios impostos, culminando com a construção de um modelo que prioriza a meritocracia e alinhamento com os resultados (RA Petrobras, 2016 p. 80).

No tocante a integração, a companhia deu continuidade ao propósito de compartilhamento no processo decisório instaurado em 2015, por meio do reforço da interatividade da alta gestão, efetuando um acompanhamento e monitoramento potencial das questões gerenciais corporativa, buscando mitigação de riscos e ameaças. O relatório demonstra que a Petrobras definiu responsabilidades e padrões que norteiam a identificação de possíveis riscos nas mais diversas áreas, de acordo com as estratégias de tratamento: operacional, estratégico, de negócios, conformidade e financeiro. No que diz respeito ao tratamento da gestão de riscos verifica-se no relatório que as decisões estratégicas são tomadas de forma integrada, onde a gestão de riscos está rigorosamente alinhada com o Plano Estratégico da Petrobras (RA Petrobras, 2016 p. 65).

A revisão no modelo de governança efetuada em 2015 continuou sendo implementada e contou com a formalização da criação de comitês estatutários que possuem vínculo ao Conselho de Administração, promovendo dessa forma o estabelecimento de decisões compartilhadas e com propósitos alinhados com a visão da organização.

#### **4.4 Análise do Relatório de Administração da Petrobras de 2017.**

A divulgação das informações corporativas da Petrobras no ano de 2017 demonstra uma mudança no formato de apresentação dos dados. A Direção da companhia passou a adotar uma metodologia de informação contemplando a evolução dos processos e atividades desempenhadas, além dos resultados e expectativas. Segue trecho do relatório que destaca essa ação:

O exercício de apresentar a companhia dessa forma, integrada, é um passo essencial nesse processo, uma vez que, ao relatarmos, somos obrigados a olhar e refletir sobre o todo, identificando as conquistas, analisando as lacunas e encontrando oportunidades de melhoria (RA Petrobras, 2017 p. 03).

Verifica-se no relatório que a Petrobras buscou fortalecer a integração no processo de gestão, a adoção ao “Relato Integrado” com intuito de solidificar o pensamento agregado de

todos os processos de gestão, funciona como otimizador para o alinhamento das atividades e potencialização do controle. Ainda que motivada por uma pressão externa, fica evidenciado que a companhia adotou um comportamento resiliente de integração, com objetivo de promover um delineamento das atividades administrativas e operacionais da organização. Além disso, por meio da utilização do **sistema interativo**, a companhia buscou superar as adversidades impostas, ampliando a interação da alta cúpula da companhia, possibilitando identificar e tomar as ações necessárias para o desenvolvimento das atividades e atingir a metas propostas.

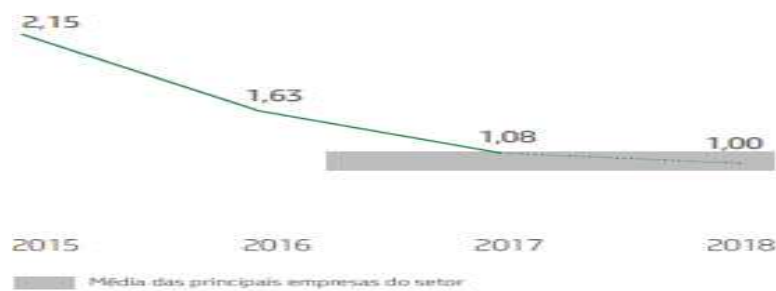
A companhia mantém em 2017 o foco em segurança e otimização do fluxo de caixa como prioridades no processo de gestão. Com intuito de aperfeiçoar as ações necessárias para atingir os objetivos corporativos a Petrobras utilizou o **sistema de diagnóstico** para avaliação de itens que têm significativo impacto nos processos para criação de valor aos acionistas. Nesse sentido, a companhia reforça o seguinte discurso:

No início de 2017, revisamos a nossa materialidade através do mapeamento dos temas relevantes a partir de apurações das expectativas dos nossos públicos de interesse, pesquisas de opinião pública, índices de mercado, avaliações, debates internos com especialistas, reuniões dos comitês de governança e entrevistas com a alta administração (RA Petrobras, 2017 p. 08).

Para manter o alinhamento com o Plano de Negócios implantado em 2016, a Petrobras promoveu um mapeamento por meio de consulta junto ao público de interesse, buscando identificar os itens mais expressivos para alinhamento com sua visão. Dessa forma a companhia efetuou as adequações necessárias para processo de materialidade do itens impactantes, culminando no levantamento de 22 temas que de alguma forma provocam impacto em sua visão de criação de valor, atuando com um comportamento resiliente de mudança, ao ponto que efetuou o gerenciamento das alterações com diligência e promoveu os ajustes devidos no processo de efetivação da matriz de materialidade.

O foco na segurança continua a render frutos positivos nos índices de desempenho da companhia. Conforme a Figura 9, o número de acidentes registrados em 2017 foi o menor na comparação dos últimos 3 anos.

Figura 9: Taxa de acidentes Petrobras (2015-2017)



Fonte: Relatório Administração Petrobras (2017)

O resultado demonstra que o comportamento resiliente adotado pela companhia no sentido de monitorar e avaliar a necessidade de mudança na política de segurança se apresenta de forma eficaz do ponto de vista prático. A empresa entendeu que precisava alterar os padrões de gestão de segurança do seu efetivo e adotou postura adaptativa com intuito de preservação de seus colaboradores e otimização em suas atividades administrativas e operacionais, promovendo **aperfeiçoamento no processo** de vigilância de segurança dos colaboradores. Além disso, a companhia indica também que deu continuidade no programa instaurado em 2016 chamado “Regras e Outro”.

O relatório indica que houve esforço por parte da companhia em transmitir os valores e a missão para os membros da organização. A Petrobras utiliza o **sistema de crenças** como suporte e inspiração no direcionamento do corpo funcional na busca de novas oportunidades, bem como, para codificar os propósitos e estabelecer uma estreita ligação entre colaboradores e os objetivos estabelecidos. Por meio da adoção de elementos balizadores de uma visão integrada, com foco produtivo em áreas bem delimitadas e capacidade evolutiva em linha com a sociedade e com os interesses de seus acionistas, a Petrobras busca otimizar sua gestão para conduzir os resultados para o patamar desejado e atender ao propósito estabelecido. Nesse sentido, a empresa esclarece que busca demonstrar como utiliza “[...] recursos e processos para gerar valor para nossos públicos de interesse, como analisamos o contexto externo e evoluímos nos processos de gestão, na governança e nas estratégias de negócios traçadas[...]” (RA Petrobras, 2017 p. 18).

A geração de valor para companhia está relacionada aos recursos disponíveis para execução das atividades. Nesse contexto, a Petrobras categorizou os recursos em linha como modelo de capitais (humano, intelectual, relacionamento, natural, produtivo e financeiro), de forma a proporcionar um monitoramento e acompanhamento dos processos.

No tocante ao capital humano, a companhia investiu em um melhor gerenciamento de recursos humanos, como forma de integrar o corpo funcional e otimizar a gestão das pessoas.

Verifica-se no trecho do relatório essa situação:

Aprovamos, em 2017, a revisão de nossa Política de Recursos Humanos, que tem como princípio essencial a valorização das pessoas. Também implementamos um novo modelo de atuação do RH com o objetivo de prover serviços e soluções em gestão de pessoas, de forma proativa e integrada, que agreguem valor aos nossos resultados (RA Petrobras, 2017 p. 21).

Atualmente, estamos desenvolvendo um projeto para estender para todas as funções gerenciais a nova metodologia. O objetivo deste projeto é identificar e selecionar profissionais para as posições gerenciais, por meio de processos de seleção que promovam meritocracia e o provimento contínuo da liderança, incentivando a autogestão da carreira e valorizando a trajetória profissional (RA Petrobras, 2017 p. 24).

A empresa adota a liderança com um elemento agregador para buscar sua resiliência organizacional. O resultado está em linha com a investigação de Nascimento (2014), onde foi verificado que o comportamento resiliente relacionado a liderança auxilia o processo respostas rápidas e ágeis frente aos desafios impostos, contribuindo para a *performance* da companhia. A Petrobras indica que iniciou em 2017 alguns programas ligados a gestão de pessoas, com intuito de executar seleções internas para cargos de gestão estratégica, promovendo um desenvolvimento da cultura organizacional e alinhando a gestão aos objetivos da companhia, além de estabelecer um ambiente estimulador para os membros da organização frente a implantação de um modelo de promoção meritocrático.

Outro ponto destacado no relatório está relacionado ao fato da preocupação da Petrobrás em promover o compartilhamento de conhecimento e informações. Ocorreu uma revisão nos programas de treinamentos e na capacitação dos colaboradores, com intuito de otimizar o processo de disseminação das informações. O trecho a seguir destaca a implantação de um Sistema Integrado de Processos e Padronização (SINPEP) por parte da companhia:

O SINPEP tem por objetivo divulgar nossas políticas, diretrizes e procedimentos, além de fornecer aos empregados um mecanismo de consulta e gerenciamento dos cerca de 38 mil padrões em um sistema único, que apresenta todos os padrões associados aos nossos processos, incluindo nossas políticas (RA Petrobras, 2017 p. 29).

Esse comportamento demonstra a atenção da companhia com a relevância de incentivar a comunicação dentro do ambiente organizacional, de forma a transmitir, com clareza, os objetivos, engajando os colaboradores na busca da resiliência organizacional.

Seguindo, a Petrobras indica que destinou parte de seus investimentos para a área de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, com intuito de fortalecer seu capital intelectual. A companhia utilizou um sistema de **controle interativo** para estimular o aprendizado



organizacional, tornando possível o desenvolvimento de novas ideias e de tecnologia que pudessem proporcionar otimização na vantagem competitiva. A organização reconhece que: “Os projetos e investimentos em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) agregam valor ao nosso capital intelectual, contribuindo para a rentabilidade dos nossos negócios e para o avanço tecnológico do setor de óleo e gás” (RA Petrobras, 2017 p. 30).

A utilização do sistema de **controle interativo** pela companhia contribui para fomentar novas iniciativas, e auxiliar o processo de resiliência organizacional. Do ponto de vista operacional, a Petrobras conseguiu otimização de seu desempenho por meio da utilização de ferramentas de controle interativo, com **melhorias em processos**, atividades e com retornos econômicos e financeiros. A Figura 10 detalha esses resultados.

Figura 10: **Soluções tecnológicas e resultados obtidos (2017)**

PROJETO	IMPACTO	VALOR AGREGADO
Aplicação do Programa Ícaro	Otimização de injeção de água no Campo de Albacora Leste	Incorporação de <b>6,56 milhões de barris de óleo equivalente adicionais</b> às reservas deste campo
Equipamento para avaliação de produtos químicos	Identificação dos produtos que causavam obstrução em umbilicais	Ganho estimado de <b>US\$ 30 milhões</b>
Bombeio multifásico (bombeamento simultâneo de líquidos e gases)	Aumento de 30% na produção de petróleo de um campo terrestre maduro	Ganhos de <b>R\$ 10 milhões por ano</b>
Novo inibidor de incrustação	Controle de incrustação nos permutadores de calor do FPSO Cidade de Angra dos Reis, no pré-sal	Ganhos de <b>US\$ 95 milhões por ano</b>
Injeção de água sem remoção de sulfato na P-58	Aumento de 30% na eficiência operacional na plataforma P-58 pela injeção de água não tratada	<b>5,5 milhões de barris de óleo adicionais</b>
Tecnologia de Boca de Sino <i>Diverless</i> (BSDL)	Redução da atuação de mergulhadores na interligação de poços	Ganho de <b>US\$ 3,2 milhões</b> por FPSO
Captador de água de resfriamento feito de mangotes de alívio	Alternativa a tubulações rígidas importadas	Economia de <b>R\$ 4,5 milhões</b> na P-25
Aplicação do software <i>Core</i> (Cronograma de óleos e recursos)	Otimização da gestão de sondas para os campos de Libra e Libra 2	Economia potencial de <b>R\$ 3 milhões</b>
Sistema Perola, ferramenta para inspeção interna de dutos	Identificação, através de laser, de corrosões internas e alterações na espessura ou geometria de dutos	Redução de custos de <b>R\$ 260 mil</b> pela aplicação em um forno reformador
Aperfeiçoamento na análise da integridade estrutural de tubulações metálicas, permitindo a revalidação de reparos	Prolongamento do tempo de uso das tubulações metálicas da plataforma PCE-1 por mais três anos, com possibilidade de nova revalidação em 2020	Economia de <b>R\$ 2 milhões</b>
Revisão dos modelos das ferramentas de planejamento de refino	Melhores decisões de alocação de petróleo	Aumento de receita de <b>US\$ 23 milhões por ano</b>

Fonte: Relatório Administração Petrobras (2017)

A Petrobras demonstra que seus comportamentos resilientes de estímulo e aperfeiçoamento da liderança, desenvolvidos mediante um fluxo de atividades claro e consistente com auxílio de potenciais canais de comunicação e integração dos processos, resultou em melhor desempenho, tendo como aliado o sistema de controle interativo nutrindo o ambiente com compartilhamento e iniciativa e propiciando as adaptações e inovações necessárias.

Com intuito de mitigar os riscos na contratação de prestação de serviços e suprimentos, a Petrobras adotou o sistema de **controle restritivo** para gerir o processo de relacionamento com seus parceiros. Por meio de um comportamento resiliente de interdependência a companhia

estabeleceu diretrizes para sua cadeia de prestadores e fornecedores, visando uma compreensão mútua no desempenho das atividades terceirizadas, e buscando evitar problemas de governança. Pode-se verificar essa ação no trecho do relatório como segue:

Em 2017, celebramos compromissos com cerca de 11 mil fornecedores pela Petrobras controladora. Nossos fornecedores devem cumprir nossa Política de Responsabilidade Social, normas de segurança, meio ambiente e saúde e orientações sobre políticas e procedimentos de prevenção à corrupção, por meio do nosso Código de Ética e Guia de Conduta (RA Petrobras, 2017 p. 37).

O aprimoramento no processo e gestão com parceiros representou fator de grande preocupação para a companhia desde o ano de 2015, com o fortalecimento e rigidez no monitoramento e avaliação das contratações a partir de 2017. A gestão estava preocupada em mitigar problemas relacionados aos escândalos de corrupção que envolveram a companhia e parceiros no início da crise em 2014.

Ademais, no que tange o tratamento frente aos conflitos de interesse dentro da organização, o relatório aponta que a Petrobras adotou uma postura de prudência diante da situação. Vale lembrar que a Companhia tem como controlador a União, sendo assim, muitas vezes as decisões refletem a necessidade de atendimento aos interesses públicos e da sociedade, e que os resultados dessas ações podem não refletir os propósitos e a visão estabelecida pela gestão da companhia. Nesse sentido, a Petrobras estabeleceu um processo de compensação para lidar com esse assunto. Segue trecho abaixo.

Como sociedade de economia mista poderemos ter nossas atividades orientadas pela União, com a finalidade de contribuir para o interesse público que justificou a nossa criação, visando garantir o fornecimento de derivados de petróleo em todo o território nacional. Porém, a contribuição para esse interesse público deve ser compatível com nosso objeto social e com as condições de mercado, não podendo colocar em risco nossa rentabilidade e sustentabilidade financeira. Assim, caso o atendimento ao interesse público se dê em condições diversas às de qualquer outra sociedade do setor privado que atue no mesmo mercado, conforme explicitado em nosso Estatuto Social, as obrigações ou responsabilidades assumidas deverão estar definidas em norma ou regulamento e estar previstas em documento específico, como contrato ou convênio, observada a ampla publicidade destes instrumentos, bem como a divulgação dos seus custos e receitas discriminados, inclusive no plano contábil. Neste caso, a União nos compensará, a cada exercício social, pela diferença entre as condições de mercado e o resultado operacional (RA Petrobras, 2017 p. 37).

Esse comportamento da alta gestão demonstra o intuito de estabelecer um processo e preservação da visão e dos valores da organização diante das necessidades de seu controlador. De acordo com Tessier e Otley (2012) os limites e diretrizes impostas pela gestão para tratar das tensões dinâmicas auxiliam o controle das atividades e fortalecem a relações dentro da organização. A Petrobras demonstra a adoção de um comportamento resiliente que fortalece os valores e os propósitos da companhia, bem como, o zelo por sua capacidade financeira e

econômica frente a custos que podem ser considerados fora dos objetivos e metas da organização.

No que tange o capital natural, a Petrobras deu continuidade ao processo de monitoramento e avaliação do reuso de água doce. A companhia atuou fortemente na avaliação do impacto causado pelas atividades frente ao consumo de água, com investimento e dedicação para propiciar o reuso. A empresa indica que reutilizou aproximadamente 25 milhões de m<sup>3</sup> de água promovendo economia no consumo “A economia resultante das ações de racionalização e de reuso contribuiu para garantir a segurança do abastecimento necessário às nossas operações. (RA Petrobras, 2017 p. 37).

Com essa ação a empresa afirma sua intenção de promover mudanças estratégias dentro do ambiente operacional, estabelecendo um comportamento resiliente ao ponto de conseguir identificar uma oportunidade para redução de custo e aperfeiçoamento de sua atividade operacional. O sistema de **controle de diagnóstico** foi peça significativa para que a empresa pudesse monitorar e avaliar a condição de reutilização desse recurso natural. Com isso, a Petrobras informa que conseguiu uma **redução no custo** com captação de água no montante de R\$ 24 milhões, otimizando o desempenho do recurso híbrido alavancando sua performance econômica.

No mais, por meio da utilização da alavanca de **controle de diagnóstico** e de um comportamento resiliente de mudança, a companhia conseguiu **aperfeiçoar o processo** de aprovação e revisão da política de preços de alguns combustíveis. A revisão reforça a política utilizada em 2016, porém renova a frequência de ajuste nos preços, projetando um valor de venda mais adequado com o mercado e que propicie maior desempenho e alavancagem competitiva. Essa visão está em linha com os achados de Beuren, Theiss e Santos (2018), onde foi verificado que as adaptações e ajustes potenciais efetuados nos processos das empresas auxiliam o processo de resiliência organizacional e possuem uma relação positiva com desempenho da Companhia

Assim como em 2016, a exploração e a produção de petróleo continuaram como foco principal na escala operacional da companhia. Mediante esse cenário, a Petrobras estipulou algumas estratégias que nortearam a **readequação de alguns processos** para alcance dos objetivos traçados no plano de negócio. Dentre essas estratégias, destacam-se a aplicação de comportamentos resilientes ligados a integração e interdependência, com intuito de estabelecer um alinhamento na gestão da companhia e assegurar que a conformidade dos processos e atividades pudessem ocorrer de forma padronizada com parceiros importantes para execução

das atividades. Verifica-se essa situação no trecho do relatório que aborda as principais estratégias do segmento “ Gerir de forma integrada o portfólio de projetos de Exploração e Produção (...) e Assinadas parcerias estratégicas com Total e Statoil, em alinhamento com processo de gestão ativa do portfólio de exploração e produção, instituído desde 2016” (RA Petrobras, 2017 p. 71).

Esses comportamentos reforçam a busca da companhia em desenvolver sua capacidade de resiliência organizacional, priorizando a atuação da gestão com compartilhamento de informações e consolidado parcerias estratégicas com outras empresas do ramo que de alguma forma exercem impacto sobre o desempenho operacional da organização. Para isso, a Petrobras se apoiou no uso da alavanca de **controle interativo**, buscando parcerias que pudessem proporcionar maior conforto na mitigação e previsão dos riscos inerentes ao mercado de petróleo, bem como, promover crescimento mediante implementação de novas estratégias para execução do negócio. Na visão de Vargo (2006), as organizações precisam promover interação com seus interessados, com intuito de articular os ajustes necessários para o andamento do negócio, além disso, a sinergia entre o planejamento de metas e o controle de gestão precisam estar alinhados para que a organização consiga atingir sua resiliência organizacional (STARR, 2003).

Do ponto de vista prático, a Petrobras conseguiu elevar índices importantes de seu desempenho com as ações mencionadas. O relatório apresenta alguns indicadores de performance bastante expressivos após adoção dos comportamentos, como (i) aumento das reservas de petróleo em comparação com 2016; (ii) manutenção do volume de extração, mesmo com redução de investimentos na área de exploração e produção; (iii) redução no custo de extração de petróleo comparado ao ano de 2015 e uma otimização no resultado econômico/financeiro com indicação de aumento do Ebitda em aprox. 20 % maior que em 2016. (RA Petrobras, 2017 pag. 72).

O relatório apresenta a preocupação da organização com a conformidade dos processos e atividades desempenhadas pelos colaboradores e parceiros. Dessa forma, a companhia instituiu uma política de conformidade corporativa que contempla além de um Guia de Conduta, que desempenha o papel de manual de boas práticas, o Programa Petrobras de Prevenção à Corrupção (PPPC). A proposta da companhia é estabelecer limites e diretrizes no intuito de aprimorar a adoção de boas práticas no ambiente organizacional. Isso demonstra que a companhia utilizou o **sistema de restrições** como forma de estabelecer limitações nas ações organizacionais e delinear o campo de atividades, além disso, apresenta um comportamento

resiliente ligados a valores, uma vez que a companhia busca o desenvolvimento de uma sólida unidade de propósito de membros e parceiros, proporcionando alinhamento das ações com os valores da organização. De acordo com Simons (1995) o sistema de crenças possibilita delimitar o campo de atividades, levando em consideração os riscos que precisam ser evitados. A Figura 11 apresenta algumas ações e melhorias no processo de conformidade da companhia.

Figura 11: Ações e melhorias no processo conformidade da Petrobras (2017)

INICIATIVA	DEFINIÇÃO	MELHORIAS 2017
Background Check de Integridade (BCI)	Sumário de informações sobre integridade de candidatas a funções gerenciais e da alta administração para subsidiar o gestor antes da tomada de decisão.	Requisitos adicionais de integridade passaram a ser obrigatórios após a inclusão da Política de Indicação de membros dos conselhos e de executivos no Estatuto Social, avaliados por meio do processo de BCI.
Due Diligence de Integridade (DDI)	Análise de integridade da contraparte que permite conhecer e avaliar os riscos de integridade aos quais podemos estar expostos em nossos relacionamentos.	Foi ampliada para outros públicos de relacionamento, como clientes, entidades patrocinadas e empresas interessadas em processos de desinvestimento de ativos e/ou participações societárias, em parcerias estratégicas e operacionais, além dos fornecedores de bens e serviços, que vinham sendo analisados desde 2015.
Comitê de Correição	Criado para reforçar nosso sistema de consequências, orientar, uniformizar e acompanhar a aplicação de sanções disciplinares em casos relacionados à fraude ou corrupção.	Aprimoramento do processo de avaliação do comitê por meio de matriz que captura a experiência acumulada da análise de casos.
Canal de Denúncias	Canal independente, que proporciona confidencialidade ao denunciante, sigilo e integridade das informações, rastreabilidade dos processos e tratamento da totalidade das denúncias.	Revisão de processos de tratamento e monitoramento das denúncias de fraude e corrupção protocoladas e encaminhadas pelo canal de denúncias terceirizado para posterior apuração interna.
Atitude Compromisso com a Conformidade	Requisito constante da avaliação de resultados de todos os empregados, com o objetivo de avaliar a capacidade de realizar as atividades com foco na prevenção de não conformidades, com respeito às normas, procedimentos, regulamentos e leis, no intuito de fortalecer o ambiente interno de controle, nossa imagem e reputação e combater desvios relativos à fraude e à corrupção.	Apenas os empregados que tiverem concluído, nos prazos estabelecidos, os treinamentos obrigatórios em conformidade e ética poderão ser avaliados como atendendo a atitude.

Fonte: Relatório Administração Petrobras (2017)

Atrelado as iniciativas de melhoria para atender aos padrões de conformidade desejado, a Petrobras indica que efetuou uma análise criteriosa dos processos para identificação e previsão de possíveis falhas e riscos em seus processos corporativos. A utilização dos **sistemas de restrição e interativo** serviram de base para o processo de mitigação dos riscos da organização, com necessidade de delimitar algumas diretrizes para auxiliar o processo. Cita-se o trecho abaixo que evidencia essa situação:

A gestão integrada e proativa de riscos é fundamental para a entrega de resultados de maneira segura e sustentável. Nosso processo de gestão de riscos está, desde 2014, centralizado em uma área corporativa, permitindo a padronização e uniformização das análises de risco no Sistema Petrobras e o gerenciamento das responsabilidades dos riscos, que estão estruturadas de acordo com o modelo de três linhas de defesa. Para auxiliar nesse processo, nossa Política de Gestão de Riscos Empresariais estabelece diretrizes e responsabilidades e tem como base os seguintes princípios fundamentais: respeito à vida em toda a sua diversidade;

- pleno alinhamento e coerência com nosso Plano Estratégico;
- atuação ética e em conformidade com requisitos legais e regulatórios;
- gestão integrada de riscos;
- orientação de ações de resposta a risco voltadas para a agregação ou a preservação de valor para os acionistas e a continuidade dos negócios (RA Petrobras, 2017 p. 123).

A empresa demonstra que adotou um comportamento resiliente de integração, buscando a evolução de sua estrutura de governança corporativa e alinhando as práticas organizacionais propiciando mitigação dos riscos do negócio, por meio de uma coesão corporativa da avaliação dos riscos. Essa percepção está em linha com os resultados verificados por Bastos (2017), uma vez que seus achados apontam que a interação organizacional promove um fortalecimento das relações de integração das atividades corporativas e operacionais culminando com potencialização do desempenho da organização.

#### **4.5 Análise do Relatório de Administração da Petrobras de 2018.**

O relatório do ano de 2018 apresenta, por meio das mensagens do Presidente do Conselho de Administração e do Presidente da Companhia, um sentimento de celebração e certo contentamento da Direção com os resultados obtidos pela companhia desde a crise de 2014. A companhia reconhece a realização de mudanças relevantes nos últimos anos e reafirma a superação de uma das maiores crises de sua história com suporte de mecanismos de governança e sistemas de controle, bem como redução de investimentos (RA Petrobrás, 2018). “A performance da Petrobras no ano que passou foi indiscutivelmente a melhor em muitos anos, o que inclui a obtenção de alguns recordes históricos, envolvendo fluxo de caixa livre e Ebtida ajustado, e a interrupção de quatro anos seguidos de prejuízos” (RA Petrobras, 2018 p. 04).

As ações desenvolvidas pela Companhia ao longo do período que compreende os anos de 2014 a 2018, surtiram efeitos positivos no processo de resiliência da organização. Melhoras substanciais foram verificadas dos pontos de vista administrativo e operacional, culminando com a geração de resultados econômicos e financeiros que estão alinhados com o plano de gestão e negócios desenvolvido. Esses resultados estão coerentes com a investigação de Akgün e Keskin (2014), que evidenciaram um efeito positivo entre ações comportamentais resilientes e a potencialização do desempenho das companhias, principalmente quando as mudanças e transformações são promovidas por inovações nos processos.

Por meio da utilização do **sistema de diagnóstico**, a companhia efetuou uma revisão e avaliação dos principais temas que precisam de certa prioridade quanto ao impacto no negócio. Mediante o levantamento de temas impactantes, a companhia indica algumas ações que foram adotadas com intuito de promover mudanças que permita uma **otimização dos processos** e atividades e contribuíssem para melhora nos resultados verificados, contribuindo assim para a resiliência organizacional

Dentre os temas, o relatório apresenta o compromisso da Petrobras em dar especial atenção ao número de acidentes dentro das atividades da organização. O relatório menciona que a empresa adotou algumas medidas relacionadas a implantação da cultura de segurança que contribuíram para redução no número de acidentes no ano de 2018. Verifica-se que, com base nos objetivos o plano de negócio e gestão, a Petrobras conseguiu reduzir em aproximadamente 50% o número de acidentes registráveis (RA Petrobras, 2018 p. 07).

O fortalecimento no processo de gestão de acidentes, mediante a intensificação dos programas culturais de segurança e cuidado com a vida, proporcionou uma melhora na performance da realização das atividades na companhia, uma vez que a redução no número de acidentes inibiu a possibilidade de afastamentos e descontinuidade no processo de produção.

Ademais, a companhia indica que a adoção de ciclos de palestras e treinamentos foi utilizada como forma de estabelecer a conscientização do corpo funcional da empresa, buscando por meio do engajamento corporativo a resiliência organizacional, com ajustamentos positivos de suas ações. Cita-se trecho do relatório reforçando essa posição:

Desenvolvemos, ao longo de 2018, uma série de campanhas para fortalecer a cultura em SMS a partir do resultado de um diagnóstico realizado no início do ano. Os temas abordados nas campanhas foram: posicionamento seguro, movimentação de cargas, cuidado com as mãos, uso do equipamento de proteção individual (EPI) e prevenção de incêndios. Além das campanhas, lançamos o conceito "Cuidar e Ser Cuidado", que passou a permear todas as ações de comunicação para SMS, destacando a importância do cuidado mútuo - cuidar do outro e aceitar que ele cuide de você. Em 2018, treinamos mais de 18.500 pessoas em práticas de SMS, fortalecemos a conscientização por meio de campanhas e definimos como obrigatório para os novos empregados e as novas contratações o treinamento das Regras de Ouro, que visa prevenir danos às pessoas e fortalecer a cultura de segurança (RA Petrobras, 2018 p. 10).

A Petrobras fez uma avaliação nos índices e causas básicas de acidentes dos últimos anos para estabelecer processo de reformulação da gestão de segurança. Essa avaliação propiciou a uniformidade e fortalecimento da prevenção na execução das tarefas ao longo de toda etapa do processo produtivo.

Outro ponto destacado no relatório está relacionado ao fato Petrobras adotar ações que alteraram a forma de gerenciar os recursos hídricos, energéticos e processo de vazamento de petróleo. O relatório apresenta uma redução no consumo de energia no ano de 2018 comparado com 2017, diligência quando a utilização da água nas operações produtivas e redução no volume de vazamento de petróleos ou derivados nas operações offshore e onshore. O trecho destaca a seguir evidencia essa ação:

Registramos, em 2018, o consumo total de 853 mil terajoules (TJ), ou 397 mil boed, quantidade 10% menor que a do ano anterior, devido à redução da geração de energia elétrica para o mercado.

Reutilizamos 84 milhões de m<sup>3</sup> de água em 2018, volume suficiente para abastecer uma cidade de dois milhões de habitantes durante um ano. A economia resultante das ações de racionalização e de reúso contribuiu para garantir a segurança do abastecimento necessário às nossas operações (RA Petrobras, 2018 p. 47).

Os derramamentos de petróleo e derivados somaram 18,5 m<sup>3</sup> em 2018, 48% a menos do que o volume registrado em 2017, e 63% abaixo do limite de alerta fixado pela companhia. Estamos constantemente aprimorando nossos padrões, procedimentos e planos de resposta a vazamentos, os quais são estruturados em níveis local, regional e corporativo (RA Petrobras, 2018 p. 50).

Com isso, a companhia informa que conseguiu atingir uma economia significativa no consumo energia elétrica (aprox. 2.300 terajoules), bem como, uma **redução no custo** de consumo com água potável (aprox. R\$ 28,6 bilhões) e uma redução no volume de vazamento e derramamento de petróleo e derivados na faixa de (48% a menos) comparando com o ano anterior.

As ações reforçam a intenção da Petrobras na busca pela resiliência organizacional e consequentemente propiciam um efeito positivo no desempenho da companhia tanto a nível econômico financeiro como também social e ambiental. Por meio de avaliações e diagnósticos a companhia estabeleceu linhas de mudanças estruturais que potencializaram os processos e os resultados da empresa. De acordo com Chen (2016) as adaptações e ajustes efetuadas pelas organizações auxiliam o enfrentamento dos desafios e potencializam a capacidade de resiliência organizacional.

No tocante ao fortalecimento dos valores e da missão da companhia, o relatório demonstra a utilização do **sistema de crenças** como ferramenta de controle para dar rumo desejado nas ações dos colaboradores, garantindo que os propósitos e metas da companhia fossem atingidos, bem como a geração de valor para o público de interesse. Assim como em 2018, a Petrobras relaciona a geração de valor da companhia com recursos disponíveis para o processo produtivo. Cita-se trecho a seguir reforçando essa situação:

Os recursos utilizados em nosso processo produtivo, apresentados em nosso modelo de negócios, foram classificados em seis categorias seguindo o modelo de capitais apresentado pelo International Integrated Reporting Council. Assim, nossos capitais representam os insumos e são impactados pelas nossas atividades no processo de geração de valor (RA Petrobras, 2018 p. 15).

A Petrobras efetuou uma classificação dos recursos relacionados ao processo produtivo, categorizando e classificando em capitais, como: capital humano, capital intelectual, capital de relacionamento, capital financeiro, capital produtivo e capital natural. Dessa forma, a empresa busca estabelecer um processo de codificação dos valores e propósitos, facilitando a sinergia com os membros do corpo funcional, parceiros e stakeholders.



No que tange o capital humano, a companhia argumenta que realizou adaptações na gestão de recursos humanos, adotando a liderança como fator potencial para busca dos padrões de resiliência organizacional. A empresa reforçou programas de adequação de efetivos e meritocracia nas avaliações, possibilitando que os membros da organização pudessem desempenhar suas atividades em linha com as orientações corporativas e com os objetivos do negócio. Verifica-se no relatório que a Petrobras implementou uma reestruturação na área de recursos humanos com foco na gestão de pessoas “Os principais focos de transformação, além da adequação do efetivo, foram carreira e meritocracia, novos arranjos de trabalho, processos de trabalho otimizados e novas tecnologias, tornando nosso capital humano mais ágil e flexível e entregando maior valor para a companhia” (RA Petrobras, 2018 p. 19).

A companhia argumenta que busca o desenvolvimento de colaboradores que possam ter capacidade técnica adequada para as tarefas desempenhadas, bem como, estabelecer um ambiente organizacional de transparência, onde o diálogo seja fortalecido e possa servir como base para discussões e alinhamentos para mudanças e adaptações necessárias da companhia. Além disso, é mencionado no relatório que os líderes precisam agir com ética e integridade, sempre respeitando os subordinados e promovendo motivação necessária para que os objetivos traçados sejam alcançados, com a preservação da segurança dos profissionais.

Quanto ao capital intelectual, a Petrobras exerce forte investimento na capacidade técnica dos colaboradores/processos, como também no desenvolvimento de novas tecnologias. Percebe-se que a companhia adota o **sistema de controle interativo** como forma de estimular o aprendizado organizacional, e aperfeiçoando a capacidade de análise crítica e de inovação tecnológica, dando atenção especial ao planejamento e avaliações de assuntos essenciais para negócio. Dentre as principais ações de análise crítica, a companhia indica que efetuou mapeamento e selecionou alguns processos tanto na área corporativa e produtiva, tais como: (i) gestão de contratação de parceiros; (ii) identificação de desafios tecnológicos; (iii) desenvolvimento de liderança e especialistas; (iv) prospecção de inovações tecnológicas. Cita-se trecho do relatório que reforça essa situação:

O conhecimento não se encontra apenas nos documentos, livros, bases de dados e sistemas de informação, mas também nos processos de negócio, nas práticas dos grupos e na experiência acumulada pelas pessoas. E é justamente aí que entram as práticas de gestão do conhecimento, uma forma de mobilizar o conhecimento por meio do compartilhamento de experiências e vivências.

No âmbito da nossa gestão do conhecimento, aprimoramos o nosso capital intelectual por meio do desenvolvimento de pessoas, processos e tecnologias (RA Petrobras, 2018 p. 24).

A Companhia apresenta algumas iniciativas que corroboram para o processo de disseminação do aprendizado organizacional e identificação de ajustes e avanços necessários. A Petrobras estabeleceu algumas iniciativas que deram suporte ao mapeamento das necessidades de cada setor da empresa, como: (i) certificação do conhecimento, onde são identificados os conhecimentos críticos de cada colaborador e o preparo para lidar com os desafios; (ii) serviço técnico-educacional, relacionada a aproximação da universidade Petrobras com a área operacional e (iii) *Workshops*, para discussão dos avanços tecnológicos e digitais.

Ademais, o relatório apresenta a instituição de um programa de gestão utilizado pela Petrobras que tem o objetivo de proporcionar agilidade ao processo de tomada de decisão, simplificando processos e contribuindo para o desempenho da companhia. O programa “Simplifica Petrobras” foi desenvolvido inicialmente para com facilitador dos processos e atividades, flexibilizando agilizando as tarefas corporativas. O resultado da implantação foi positivo, e o programa passou a ser incorporado a estrutura organizacional da Petrobras. Veja trecho abaixo:

Durante sua vigência, foi formado por projetos de diferentes áreas, tendo como resultado mais de 200 processos revisados, alcançando benefícios como: redução homem-hora na execução de processos; redução de prazo na entrega de soluções de serviços; redução de tramitação de prazos processuais; redução de custos operacionais; antecipação de receitas; digitalização e automatização de relatórios; e melhorias no processo decisório(RA Petrobras, 2018 p. ).

Observa-se que a Petrobras utilizou um comportamento resiliente de integração para estimular o relacionamento em todas as áreas da empresa, alinhando os processos e aperfeiçoando a execução das atividades que têm reflexo no seu desempenho com a indicação de redução de custos operacionais. A empresa se ancorou na integração como ferramenta para o processo de resiliência organizacional. Os achados estão em linha com o estudo de Martins (2019), onde foi evidenciado que o desenvolvimento da integração no ambiente empresarial, fortalece o processo de resiliência organizacional e otimização dos resultados, uma vez que, proporciona maior interação e fluidez das informações favorecendo o acompanhamento e avaliação das atividades.

Com relação ao capital produtivo e financeiro, a Petrobras reafirma sua política de manutenção do foco de investimentos no processo de exploração e produção. O relatório apresenta um valor de aproximadamente 86% de investimento na área de produção e exploração, com a companhia buscando a manutenção e aperfeiçoamento dos campos de petróleo em atividade, bem como, desenvolvimento de novos campos.

As ações tomadas pela companhia para otimização dos processos e atividades dentro do ambiente organizacional, acarretaram bons resultados econômicos para companhia. O processo de aperfeiçoamento de algumas práticas ligados a cada recurso de capital potencializaram as atividades operacionais da organização e culminaram com um efeito positivo no seu desempenho. Nesse sentido, a companhia argumenta, em seu relatório anual, que:

Nosso capital financeiro é composto pelos recursos financeiros disponíveis, sejam estes próprios ou de terceiros, alocados para nossa atividade produtiva.

Atualmente o caixa gerado em nossas atividades operacionais é suficiente para financiar nossos investimentos. Desde 2015 temos registrado fluxo de caixa livre positivo, refletindo os esforços de otimização de investimentos e de redução de custos, bem como a prática de preços alinhados às cotações internacionais (RA Petrobras, 2018 p. 60).

A Petrobras apresenta alguns indicadores financeiros com boas perspectivas de resultado, como: (i) desempenho das ações de capital, apresentando um movimento de recuperação e valorização; (ii) redução do índice de endividamento, por conta da possibilidade de utilização de capitais próprio originados de resultados positivos de sua operação e (iii) melhora na classificação de risco (rating) pelas principais empresas certificadoras do mundo, tendo como principais fatores para redução a otimização da governança corporativa, redução da alavancagem com potenciais desinvestimentos.

Reforçando a otimização dos resultados e do desempenho, a Petrobras apresenta alguns indicadores de performance que servem como índices-metas da sua capacidade de geração de valor. A Figura 12 apresenta os resultados.

Figura 12: Métricas de performance Petrobras (2018)

MÉTRICAS DE PERFORMANCE	META 2018*	RESULTADO 2018	META PNG 2019-2023**
TAR (x)	1,00	1,01	Abaixo de 1,0 a partir de 2019
DÍVIDA LÍQUIDA/EBITDA AJUSTADO (x)	2,5	2,34	Abaixo de 1,5 em 2020
ROCE*** (%)	-	8,5	Acima de 11% em 2020

\* Meta divulgada no Plano de Negócios e Gestão 2018-2022.

\*\* Meta divulgada no Plano de Negócios e Gestão 2019-2023.

\*\*\* ROCE calculado utilizando o EBITDA Ajustado.

Fonte: Relatório Administração Petrobras (2018)

Os índices indicam que o modelo de negócios da companhia, modelado a partir de uma estrutura de visão do negócio com base na classificação dos recursos de capitais disponíveis para desenvolvimento das atividades, apresenta resultados positivos do ponto de vista econômico/financeira da empresa. As ações comportamentais de busca pela resiliência organizacional e a adoção de sistema de controles gerenciais que serviram de suporte para as ações e práticas de gestão, auxiliaram a performance da companhia no ano de 2018.

Outro ponto de destaque no relatório diz respeito as tratativas inerentes ao relacionamento da empresa com o sócio controlador (União). Nesse contexto, a companhia indica que os interesses públicos do controlador refletidos em tomadas de decisões que possam comprometer a rentabilidade e sustentabilidade da Petrobras serão estabelecidas e firmadas em documento específico, com ampla divulgação do conteúdo, inclusive com demonstração dos valores de custos e receitas inerentes ao processo.

Assim, os conflitos de interesse, estabelecidos mediante verificação de uma tomada de decisão do controlador que não esteja em linha com os propósitos da companhia, deverão ser reembolsados financeiramente, observando o comparativo entre o prejuízo causado pela obrigação e as condições de mercado e valor justo da operação. A Petrobras reforça a adoção de um comportamento resiliente que solidifica os valores e os propósitos da empresa, bem como, zela pela continuidade da geração de valor para o público interessado, com preservação da sua capacidade econômica e financeira.

No que tange os aspectos ligados a conformidade e governança corporativa, a Petrobras indica que permanece fortalecendo o sistema de controle interno da organização, com a manutenção e inclusão de mecanismos de prevenção, identificação e investigação de irregularidades. O relatório evidencia que a Petrobras utilizou o **sistema de restrições** como base para processo de afirmação da conformidade e das situações ligados a incidentes corporativos. A empresa argumenta que trabalha:

[...] na disseminação da cultura de conformidade, na prevenção, detecção e correção de incidentes de fraude, corrupção e lavagem de dinheiro, na gestão dos nossos controles internos, na análise de integridade dos gestores e de contrapartes, visando garantir um ambiente íntegro para os nossos negócios.  
Para integração e fortalecimento das iniciativas de compliance, nos utilizamos, além da Política de Compliance, do Código de Ética, do Guia de Conduta e do Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção (PPPC) (RA Petrobras, 2018 p. 115).

Percebe-se que a companhia utiliza o comportamento resiliente de comunicação para exercer um forte esforço para disseminação dos princípios e propósitos almejados, buscando contemplar todos membros da organização e concretizar a política de conformidade estipulada.

Não obstante, a gestão de riscos e de crise aparece com fatores de grande atenção por parte da companhia. O relatório apresenta algumas ações da Petrobras no intuito de otimizar os processos e antecipação de adversidades, por meio de criteriosas avaliações e análises. Percebe-se a utilização do sistema de **controle interativo** como ferramenta gerencial para o processo de mitigação dos riscos da organização, mediante a integração e alinhamento de todas as áreas para atuação na gestão e acompanhamentos das fragilidades e incertezas futuras.

Dentre as principais diretrizes estabelecidas pela Gestão de Riscos Empresariais como forma de suporte ao gerenciamento de riscos estão: (i) respeito a vida em toda a sua diversidade; (ii) pleno alinhamento e coerência com o Plano Estratégico; (iii) atuação ética e em conformidade com requisitos legais e regulatórios (RA Petrobras, 2018 p. 120). No que tange o gerenciamento de crise, o relatório indica que a Petrobras trabalha em linha com as recomendações do Guia de Orientação para gerenciamento de riscos e índice de sustentabilidade empresarial, abordando de forma integrada e estruturada as ações e as respostas necessárias para situações inesperadas tais como: (i) vazamentos; (ii) incêndios; (iii) indisponibilidade operacional; (iv) fraudes e (v) questões judiciais (RA Petrobras, 2018 p. 122).

No mais, a companhia indica a adoção de um comportamento resiliente de integração, ao ponto que estabelece um alinhamento da organização para a gestão de riscos e da crise. O fortalecimento da estrutura de governança corporativa e alinhamento das práticas organizacionais promovem potencialização na mitigação dos riscos do negócio e reduz as fragilidades e os impactos de possíveis crises que possam ocorrer. Essa percepção está em linha com os resultados verificados por Bastos (2017), uma vez que seus achados apontam que a interação organizacional fortalece as relações de integração das atividades corporativas e operacionais culminando com potencialização do desempenho da organização.

#### **4.6 Análise do Relatório de Administração da Petrobras de 2019**

No exercício de 2019, a Petrobras evidencia a confirmação em utilizar comportamentos resilientes para o processo de estabelecimento dos padrões gerenciais, fortalecendo a busca da resiliência organizacional e otimização dos resultados. Em meados de outubro/2019 a companhia divulgou a aprovação de um plano de resiliência, adicionando o projeto ao Plano de Negócios de gestão (2019-2023). A empresa externa que aposta no plano de resiliência como base para suportar as mudanças necessárias frente as adversidades ocorridas, indicando três alavancas de geração de valor como objetivos principais para o processo: (i) ampliação dos programas de desinvestimentos; (ii) redução de custos operacionais e (ii) foco na liberação de recursos para os processos que geram maiores resultados (PORTAL FATOS E DADOS; 2019).

Pode-se observar que, a partir do ano de 2014 a Petrobras já apresentava traços comportamentais de resiliência, mesmo que a formalização e divulgação do plano de resiliência tenha ocorrido somente em 2019. Os comportamentos resilientes adotados pela companhia ao longo do período de crise, reforçam a intenção da companhia em buscar a resiliência

organizacional, focando em uma sólida gestão e em eficiência mediante aplicação de recursos que agregam valor e otimizam o desempenho da empresa.

O relatório de 2019 apresenta alguns dos principais indicadores de desempenho da Companhia, ratificando que a capacidade de resiliência da organização foi possível com a contribuição de ações gerenciais e comportamentos resilientes efetuados na era pós crise. Cita-se os trechos a seguir como forma de reforçar a situação:

Os desinvestimentos foram fundamentais para ajudar a viabilizar o foco nos ativos em que somos o dono natural, permitindo investimento total de US\$27,4 bilhões, sendo US\$16,7 bilhões na aquisição de direitos de exploração e produção de petróleo nos blocos já mencionados. Búzios é muito especial por ser o maior campo offshore descoberto no mundo, um verdadeiro ativo de classe mundial com enormes reservas, baixo risco para a Petrobras e custo de extração abaixo de US\$4 por barril (RA Petrobras, 2019 p. 05).

Simultaneamente à viabilização do financiamento de investimentos com elevado retorno esperado, os desinvestimentos e a forte geração de caixa operacional – no valor recorde de R\$101,7 bilhões – permitiram a diminuição da dívida em US\$24 bilhões. Somada a isso a gestão eficiente de passivos trocou dívida curta e de custo elevado por dívida longa e de custo mais baixo (RA Petrobras, 2019 p. 06).

Vale lembrar, que a Petrobras iniciou processo de avaliação e acompanhamento dos processos de investimentos já no ano de 2014, logo no início da crise. Os diagnósticos efetuados pela companhia naquele momento, orientaram a direção à promoção de mudanças pontuais na política de investimento e foco de produção, culminando com medidas restritivas que proporcionaram a concentração operacional da Companhia na produção e exploração dos principais campos de petróleo da empresa. De acordo com Annarelli e Nonino (2016) o processo evolutivo das companhias derivados de ajuste e mudanças dos padrões gerenciais fortalecem a utilização dos recursos disponíveis e otimizam o desempenho das empresas.

Ademais, a redução de custos de produção também foi fator importante para o processo de recuperação econômica da companhia. Os comportamentos resilientes adotados ao longo do período investigado contribuíram para o *improve* na performance da Petrobras. Como exemplo tem-se: (i) interdependência, em ações conjuntas com fornecedores e parceiros para redução custos nas contratações e processos; (ii) liderança e conscientização, relacionado ao fato da formação de líderes engajados com os propósitos da companhia, inibindo necessidade de novas contratações; (iii) integração, relacionado a uma gestão ajustada para atendimento as melhores prática de saúde, meio ambiente e segurança culminando em reduções da utilização de recursos hídricos e energia e redução do número de acidentes, diminuindo a descontinuidade na produção; (iv) mudanças, relacionada ao fato de promover as reformulações necessárias quanto a política de preço dos combustíveis, otimizando o valor agregado pela venda dos componentes. Destaca-se os trechos a seguir reforçando a otimização no desempenho:

O EBITDA ajustado foi de R\$ 129,2 bilhões, um crescimento de 12,5% em relação a 2018, devido aos menores custos de produção e menores contingências (RA Petrobras, 2019 p. 13).

Em 2019, apesar da ligeira queda do Brent em Reais, conseguimos reduzir nossos custos dos produtos vendidos em 6% quando comparado com 2018, devido a: (a) menores custos com a produção de gás natural e derivados, (b) menores gastos com energia elétrica em função da menor geração e menores preços e (c) redução dos gastos com operações no exterior, refletindo os desinvestimentos realizados, que mais que compensaram o aumento de gastos com importação de óleo e gás natural, devido ao maior volume (RA Petrobras, 2019 p. 15).

Outro ponto destacado pela companhia, diz respeito a ratificação das mudanças efetuadas na gestão otimizada da carteira de investimentos, com a concentração de recursos para área de produção e exploração. A Petrobras demonstra que o comportamento adotado no intuito de efetuar as mudanças necessárias no foco produtivo, acarretou em uma oportunidade de crescimento satisfatória para o objetivo da organização, tendo esse comportamento resiliente um consequente efeito no desempenho da companhia, pois os desinvestimentos proporcionaram uma entrada de caixa de aproximadamente R\$ 14,7 bilhões (RA Petrobras, 2019 p.19).

Não obstante, a Petrobras reafirma que a geração de valor para os acionistas por meio da priorização dos recursos de capitais e fortalecimento de sua governança corporativa também surtiram bons efeitos no seu desempenho. A companhia informa que mediante as adequações no quadro de efetivo de capital humano, foi possível realizar desmobilizações de funcionários aposentados ou em áreas que contemplam a fase de desinvestimento culminando com uma econômica de cerca R\$ 28,3 bilhões de custo pessoal (RA Petrobras, 2019 p.19). Além disso, o aperfeiçoamento nas melhores práticas de segurança, conformidade e governança, fonte de comportamentos resilientes que promoveram mudanças, conscientização e integração dos membros da organização, culminaram com a elevação do preço de mercado das ações da companhia (RA Petrobras, 2019 p.22).

No mais, a companhia indica que iniciou no exercício de 2019 a implementação do seu plano de negócio 2019-2023, buscando a otimização de seus resultados e a potencialização da capacidade de geração de valor para os acionistas. Percebe-se no trecho a seguir a evidência dessa situação:

É com satisfação que compartilho com todos o resultado de um ano de trabalho intenso caracterizado pela implementação de uma nova estratégia para a Petrobras, baseada em agenda transformacional sustentada por cinco pilares: maximização do retorno sobre o capital empregado, redução do custo do capital, busca incessante por custos baixos, meritocracia e respeito às pessoas e ao meio ambiente e foco na segurança das operações.

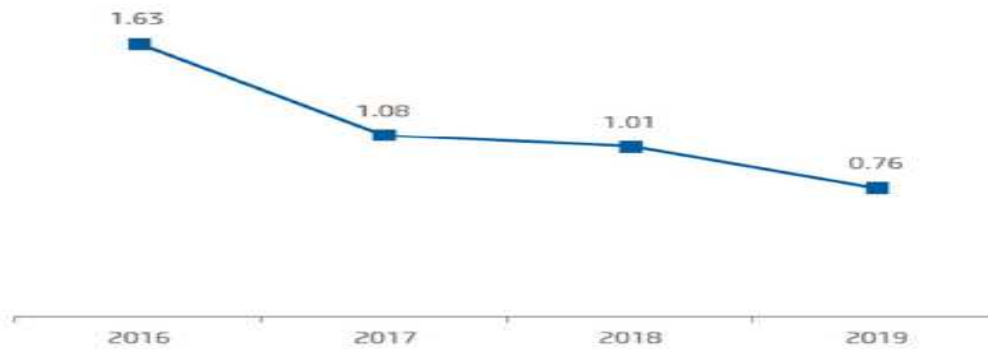
A confiança na qualidade da estratégia e em sua implementação eficiente foi amplamente respaldada pelo mercado de capitais. O valor de mercado da Petrobras cresceu 25%, passando de US\$80,9 bilhões no final de 2018 para US\$101,1 bilhões em dezembro de 2019, com nossas ações tendo a maior alta entre as maiores companhias de petróleo do mundo (RA Petrobras, 2019 p. 04).

A Petrobras mantém a política implantada em anos anteriores, e reforça o compromisso com a disciplina de criação de valor para os acionistas com base em um crescimento corporativo suportados por comportamentos resilientes, com gerenciamento e controle das práticas de gestão. A companhia indica que a partir do ano de 2019 implementou uma nova ferramenta de gestão EVA (*Economic Value Added*), com o objetivo de efetuar avaliações e análises de desempenho do negócio, mediante as ações efetuadas. A empresa busca concretizar suas transformações por meio de incentivos e estímulos aos membros do corpo funcional, proporcionando capacidade de gestão do resultado para cada setor. Com isso, a companhia apresenta a adoção dos **sistemas de diagnóstico** como fonte de recursos necessários para as avaliações pertinentes, bem como, desperta um comportamento resiliente ligado a liderança, ao ponto que incentiva gestão ao alinhamento com os objetivos traçados, reforçando o desenvolvimento do espírito de liderança e a meritocracia, e contribuindo para a potencialização do desempenho no resultado (RA Petrobras, 2019 p.27). A adoção de um comportamento resiliente de liderança estimula o desenvolvimento contínuo das capacidades de cada membro da organização (WHITEHORN, 2011).

Outros dois pontos destacados pela companhia dizem respeito a necessidade de otimização da sustentabilidade. A Petrobras informa que **aperfeiçoou o processo** de segurança contra acidentes de trabalho e trabalhou na eficiência nas atividades relacionadas a emissão de gás carbono. Com relação a segurança no trabalho, a companhia fortaleceu as ações de prevenção de acidentes e preservação da vida, mediante a programas de gestão de segurança, meio ambiente e saúde, promovendo a conscientização dos colaboradores frente a necessidade de atender as normas e diretrizes de segurança (RA Petrobras, 2019 p.34). Essa ação demonstra o comportamento resiliente da organização no intuito de desenvolver a capacidade de antecipar riscos e ameaças frente a execução das atividades, contribuindo para o andamento regular do processo produtivo da companhia. A Figura 13 demonstra a redução no número de acidentes

Figura 13: Taxa de Acidentes Registráveis Petrobras (2019)





Fonte: Relatório Administração Petrobras (2019)

Além da redução na taxa de acidentes, a companhia informa que possui uma linha de ação diante da necessidade de redução de emissão de gás carbônico. A Petrobras estabeleceu algumas mudanças importantes para o processo de descarbonização, buscando otimizar a utilização da eficiência energética e **melhorando desempenho do processo** produtivo. A empresa indica que busca resiliência frente a eficiência na emissão de carbono com adoção de comportamentos resilientes que provocam mudanças e adaptações específicas para aperfeiçoar a sustentabilidade (RA Petrobras, 2019 p.32). Os ajustes efetuados pela companhia para alinhamento e aumento da eficiência nas atividades, contribuem para uma sinergia entre os ambientes interno e externo da organização, oportunizando o crescimento da companhia e criando novas oportunidades (WHITEHORN, 2011).

Nesse contexto, a empresa reafirma que a efetivação do plano estratégico iniciado em 2019, promoverá efeitos ainda mais positivos no seu desempenho e possibilitará a otimização do fluxo de caixa da companhia para os próximos anos, possibilitando assim a redução da dívida conhecida e propiciando novos investimentos (RA Petrobras, 2019 p.33).

#### 4.7 Discussão dos Resultados

Verifica-se que a companhia conseguiu promover otimizações e aperfeiçoamento de processos e rotinas, com a introdução de estratégias que adequaram seu plano de negócio, proporcionando redução de custos e, conseqüentemente, potencialização do desempenho. O quadro 6 apresenta breve resumo dos achados:

Quadro 6: **Resumo dos achados de 2014 a 2019**

	Sistema de Controle Gerencial	Comportamentos Resilientes	Desempenho
2014	Sistema de diagnóstico	Mudança	Adequação plano de negócio
	Sistema restritivo e interativo	Integração	Adequação plano de negócio
	Sistema de diagnóstico	Interdependência	Redução de custos

	Sistema de crenças e restrições	Cultura e valores, conscientização e mudança	Aperfeiçoamento de processo
	Sistema restritivo	Integração e Liderança	-
	Sistema interativo	Comunicação	-
	Sistema de diagnóstico	Integração	Aperfeiçoamento de processo
2015	<b>Sistema de Controle Gerencial</b>	<b>Comportamentos Resilientes</b>	<b>Desempenho</b>
	Sistema restritivo	Mudança	Adequação plano de negócio
	Sistema interativo	Mudança	Adequação plano de negócio
	Sistema restritivo e interativo	Integração	-
	Sistema de crenças	Cultura e valores, conscientização, comunicação e liderança	Redução de custos
	Sistema restritivo	Interdependência	-
	Sistema de diagnóstico	Integração	Redução de custos
	Sistema de diagnóstico	Integração e Interdependência	Redução de custos
2016	<b>Sistema de Controle Gerencial</b>	<b>Comportamentos Resilientes</b>	<b>Desempenho</b>
	Sistema interativo	-	-
	Sistema de crenças	Conscientização	-
	Sistema de diagnóstico	Mudança	Aperfeiçoamento de processo
	Sistema interativo	Integração	Aperfeiçoamento de processo
	Sistema de crenças e restritivo	Integração, valores, comunicação e mudança	Adequação do plano de negócio
	Sistema restritivo	Comunicação e valores	Aperfeiçoamento de processo
	Sistema interativo	Integração e Liderança	Redução de custos
2017	<b>Sistema de Controle Gerencial</b>	<b>Comportamentos Resilientes</b>	<b>Desempenho</b>
	Sistema interativo	Integração	-
	Sistema de diagnóstico	Mudança	Aperfeiçoamento de processo
	Sistema de crenças	Liderança e comunicação	-
	Sistema interativo	-	Aperfeiçoamento de processo
	Sistema restritivo	Interdependência	-
	Sistema de diagnóstico	Mudança	Redução de custos
	Sistema de diagnóstico	Mudança	Aperfeiçoamento de processo
	Sistema interativo	Integração e interdependência	Aperfeiçoamento de processo
	Sistema restritivo	Cultura e valores	-

	Sistema restritivo e interativo	Integração	-
2018	<b>Sistema de Controle Gerencial</b>	<b>Comportamentos Resilientes</b>	<b>Desempenho</b>
	Sistema de diagnóstico	Mudança e conscientização	Aperfeiçoamento de processo e redução custos
	Sistema de crenças	Liderança	-
	Sistema interativo	Integração	Redução de custos
	Sistema interativo	Integração	-
	Sistema restritivo	Comunicação	-
	Sistema interativo	Integração	-
2019	<b>Sistema de Controle Gerencial</b>	<b>Comportamentos Resilientes</b>	<b>Desempenho</b>
	Sistema de diagnóstico	Liderança	-
	-	Conscientização	Aperfeiçoamento de processo
	-	Mudança	Aperfeiçoamento de processo

Fonte: Elaborado pelo autor

Por meio da análise constata-se que a Petrobras passou por um processo de reestruturação desde o ano de 2014. É possível verificar que a empresa buscou promover ações que pudessem corroborar com as mudanças e adaptações necessárias para o processo de resiliência organizacional. Não obstante, o uso do sistema de controle gerencial, foi fator essencial para dar suporte ao processo de ultrapassagem do ambiente turbulento da companhia, dando orientação necessária para as tomadas de decisões e adequações fundamentais para estrutura de gestão da companhia.

Pode-se verificar que, por meio da utilização dos comportamentos resilientes e de práticas de gestão baseadas em controle gerencial, a Petrobras conseguiu converter a capacidade resiliente em vantagem competitiva, promovendo ações que corroboraram para otimização de seu desempenho. Os achados estão em linha com investigação de Annarelli e Nonino (2016), onde foi verificado que a atuação estratégica das companhias aliada a instrumentos de controle gerencial contribui para que a resiliência organizacional possa alavancar a competitividade.

Percebe-se que a utilização de comportamentos resilientes e de controle de gestão proporcionaram uma evolução na performance da companhia. A associação de práticas de gestão de controle com ações resilientes auxiliou a Petrobras a efetuar um alinhamento entre os propósitos/objetivos traçados e a concretização das ações e adaptações necessárias. Dessa forma, foi possível fortalecer a prática das atividades, das tomadas de decisões e do processo operacional, resultando em potencialização do desempenho da companhia. A Petrobras

estipulou metas, objetivos, efetuou diagnósticos e verificações, proporcionando um ambiente de transformações e cultura organizacional que habilitou a preservação de seu fluxo produtivo, além de alavancar seu processo operacional e de gestão corporativa. Os achados estão linha com o estudo de Lengnick-Hall e Beck (2011) onde foi identificado que as ações resilientes promovem transformações nas organizações e solidificam seu enfrentamento a eventos inesperados, auxiliando a manutenção da vantagem competitiva.

Importante salientar que não foram verificados indicativos da utilização do comportamento resiliente de agilidade. Mesmo que a influência de fatores externos pudesse estimular repostas rápidas da Petrobras ao mercado, verifica-se que a companhia priorizou a reestruturação de padrões de controle e gestão pautados solidamente em seus propósitos e definição alinhadas com seu plano de negócio.

## 5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo geral identificar quais os comportamentos resilientes e sistemas de controle gerencial foram adotados com o propósito de promover o desempenho. A verificação ocorreu por meio da utilização da técnica de análise de conteúdo nos relatórios de administração da empresa Petrobras no período de 2014 a 2019.

Com relação aos sistemas de controle gerencial, observa-se que no início da crise a Petrobras adotou um modelo de gestão com foco nas alavancas de controle de restrições e diagnóstico, com a intenção de promover mudanças e novas políticas que servissem de base para as adaptações necessárias frente ao ambiente turbulento. As ações de avaliação e monitoramento de algumas práticas propiciaram que a companhia pudesse planejar e concentrar suas atividades em linhas de produção que acarretassem maior retorno e alavancagem financeira. Além disso, algumas diretrizes também contribuíram para que o bom andamento da conformidade e governança pudessem ser estabelecidos. Por conseguinte, os sistemas de controle de crenças e interativo se mostraram fatores potenciais para que a companhia pudesse efetuar a disseminação da visão definida pela alta diretoria e promoção de maior interação dos membros da organização, estimulando o desenvolvimento do aprendizado organizacional.

No que diz respeito aos comportamentos resilientes identificados nos relatórios, percebe-se que a Petrobras procurou entender a realidade do ambiente em que estava inserida para promover as alterações necessárias frente a crise instaurada, aplicando ações que proporcionam a resiliência organizacional e a otimização de seu desempenho. Os comportamentos resilientes ligados a integração, liderança e valores, proporcionaram o desenvolvimento de habilidades e competência que auxiliaram a direção da companhia nas tomadas de decisões, por meio do fortalecimento da participação de cada colaborador nos processos e apostando que os programas de estímulo para lideranças solidificam e incentivam a potencialização de uma forte unidade de propósito. A partir de então, a Petrobras agiu de forma a conscientizar seus colaboradores da necessidade de engajamento com metas e visão do plano de negócio, transmitindo mensagens claras e consistentes de como as mudanças e as transformações precisariam acontecer.

Ademais, a companhia passou a promover o gerenciamento das mudanças de forma a transformar o combate as adversidades em oportunidades de crescimento e otimização do desempenho, com uma evolução gradual a cada ano transcorrido, com amadurecimento das ações ao longo do tempo, bem como, desenvolvimento e identificação de novas possibilidades de melhorar sua *performance*.

A partir dos achados evidenciados no estudo é possível responder à questão de pesquisa, a partir da constatação de que a Petrobras utilizou os comportamentos resilientes como forma de buscar otimizar seus resultados. Arelado a isso os sistemas de controle gerencial deram suporte necessário para o a implementação dos mecanismos de controle que foram utilizados de forma estratégica para estabelecimento da resiliência organizacional.

Dessa forma, pode-se constatar que a Petrobras transformou o processo de resiliência organizacional em vantagem competitiva, uma vez que, os resultados alcançados pela companhia e a potencialização de seu desempenho, evidenciam traços de efeitos positivos das ações comportamentais adotadas e dos controles gerenciais implementados.

O estudo contribui de forma teórica, no que diz respeito a associação entre a utilização dos sistemas de controle gerencial e comportamentos resilientes para o processo de aprimoramento do desempenho da empresa. Espera-se que os resultados originados das ações da companhia, ampliem o conhecimento sobre a capacidade do SCG e dos comportamentos resilientes em promover melhorias em processos e rotinas da empresa, possibilitando o alcance da resiliência organizacional e da potencialização dos resultados.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se que os interessados possam efetuar análise dos dados sob a óptica de outras literaturas ligados ao tema de controle gerencial e resiliência organizacional, ampliando o campo de análise e identificando controles e comportamentos não contemplados nessa investigação. Além disso, sugere-se a utilização de outras ferramentas para coleta de dados, como questionários e entrevistas, no intuito de ratificar os achados da análise e contribuir com resultados não identificados nos relatórios.

Sugere-se ainda a investigação dos relatórios de administração da Companhia a partir do ano de 2019 para avaliação dos comportamentos resilientes adotados para atender ao Plano de Resiliência e ao Plano de Negócios (2019-2023) da Petrobras, bem como, avaliação das ações tomadas pela Companhia para ultrapassar um novo período de crise instaurado por conta de uma pandemia de COVID-19, causada por um vírus que se espalhou rapidamente por todos os continentes e forçou a mudança na rotina e processos de todas empresas.

## REFERÊNCIAS

- ACQUAAH, M. Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. **Journal of Family Business Strategy**, v. 4, n. 2, p. 131-146, 2013.
- AGUIAR, A. B.; FREZATTI, F. Escolha da estrutura apropriada de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 1, n. 3, p. 21-44, 2007.
- AKGÜN, A. E.; KESKIN, H. Organizational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. **International Journal of Production Research**, v. 52 n. 23, p. 6918-6937, 2014.
- ANNARELLI, A.; NONINO, F. Strategic and operational management of organizational resilience: **Current state of research and future directions**. Omega, v. 62 n. 1, p. 1-18, 2016.
- ANTHONY, R. N. **Planning and control systems: a framework for analysis**. Boston: Harvard Business School, 1965.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Management control systems**. 12 ed. Boston: McGraw-Hill, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70. São Paulo, 2016.
- BASTOS, F. B. **O impacto da interação entre as capacidades dinâmicas – capital humano, social e cognitivo – na resiliência organizacional**. Dissertação (Mestrado Contabilidade) – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, Brasil, 2017.
- BEDFORD, D. S. Management control systems across different modes of innovation: implications for firm performance. **Management Accounting Research**, v. 2, n.8, p. 12-30, 2015
- BEUREN, I. M., SANTOS, V. Reflexos das configurações habilitantes e coercitivas do sistema de controle gerencial na resiliência organizacional. In: Congresso EnANPAD, São Paulo-SP. **Anais...** São Paulo, 2017.
- BEUREN, I. M.; THEISS, V. ; SANTOS, V. Reflexos da resiliência organizacional na satisfação no trabalho e no desempenho empresarial. In: ANPCONT, 2018, João Pessoa. **XII ANPCONT**. São Paulo: ANPCONT, 2018. v. 1. p. 1-16.
- BROWN, Shona L.; EISENHARDT, Kathleen M. Competing on the edge: Strategy as structured chaos. **Harvard Business Press**, 1998.
- BUMARD, K.; BHARNRA, R. Organizational resilience: Development of a conceptual framework for organizational responses. **International Journal of Production Research**, v. 49, n.18, p. 5581-5599, 2011.
- ISBE, J.; OTLEY, D. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n. 8, p. 709–737, 2004.

CHEN, S. Construction of an early risk warning model of organizational resilience: an empirical study based on samples of R&D teams. **Discrete Dynamics in Nature and Society**, v. 2016, 2016.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 3, p. 127–168, 2003.

CODACE. Comitê de datação e ciclos econômicos. Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <https://portalibre.fgv.br/estudos-e-pesquisas/codace/>, acesso em: 12 set., 2019.

DAVILLA, A.; FOSTER, G. The adoption and evolution of management control systems in entrepreneurial companies: evidence and a promising future. **Handbooks of Management Accounting Research**, v. 3, n. 2 p. 1323-1336., 2008.

EBELING, F. Variedades de capitalismo e complementaridades institucionais: uma análise da política petrolífera brasileira e da viabilidade do “Projeto Pré-Sal”. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14. n. 1, p.418-439, 2016.

FERREIRA, B. W. Análise de conteúdo. **Revista Aletheia**, n.11, p.2, 2003.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FOLHA UOL. Revista online da folha de São Paulo. Disponível em: <http://arte.folha.uol.com.br/poder/operacao-lava-jato>. Acesso em: 14 set., 2019.

HANSEN, S., C. OTLEY, D.; STED, V.W.A. Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. **Journal of Management Accounting Research**, Chicago, v. 15, p. 95-116, 2003.

HENRI, J. F. Management control systems and strategy: **A resource-based perspective**. **Accounting, organizations and society**, v. 31, n. 6, p. 529-558, 2006.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONOMICA APLICADA (IPA). Radar Tecnologia, Produção e Comercio exterior. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/radar/temas/industria/678-petrobras-crise-financeira-e-de-credibilidade-e-recuperacao-recente>. Acesso em: 14 abr., 2020.

LANE, K. E., MCCORMACK, T. J.; RICHARDSON, M. D. Resilient Leaders: Essential for organizational innovation. **International Journal of Organizational Innovation**, v. 6, n 2, p. 7, 2013.

LANGFIELD-SMITH, K. Management control systems and strategy: a critical review. **Accounting, Organizations and Society**, [S.l], v. 22, n. 2, p. 207-232, 1997.

LEBAS, M.; EUSKE, K. A conceptual and Operational Delineation of Performance. In: NEELY, A. (Ed.). **Business Performance Measurement: Theory and Practice**. The United Kingdom: Cambridge University Press, 2010.



- LENGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E. Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. **Journal of Management**, v. 8, n. 3, p. 738-757, 2005.
- LEE, A. V.; VARGO, J. e SEVILLE, E. Developing a tool to measure and compare organizations resilience. **Natural Hazards Review**, v.14, n. 1, p. 29-41, 2013.
- LENGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E. **Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment. Working in Paper**, University of Texas, 2009.
- LENGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review**. v. 21, n. 3, p. 243-255, 2011.
- LIVRAMENTO, T. F. S.; OLIVEIRA, E. A. A. Q.; MORAES, M. B. M. Empresas resilientes: o desafio de estabelecer uma cultura inovativa como fator de proteção. **Latin American Journal of Business Management**, v. 6, n. 2, p. 237-255, 2015.
- LUTHAR, S. S.; CICCETTI, D. e BECKER, B. The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. **Child development**, v. 71, n. 3, p. 543, 2000.
- MALLAK, L. Putting Organizational Resilience to work. **Industrial Management**, v. 40, n. 6, p. 8-13, 1998.
- MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control systems as a package: opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.
- MARTINS, D. B. **Contribuição do uso do controle gerencial para o desenvolvimento da resiliência organizacional**. Tese (Doutorado Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2019.
- MARTINS, D. B.; FREZATTI, F. **Uso do Controle Gerencial como Estímulo à Resiliência Organizacional: survey single entity em uma empresa do setor de derivados de petróleo**. In: Congresso USP, São Paulo-SP. **Anais...**São Paulo, 2020.
- MINTZBERG, H. The Nature of Managerial Work. **New York: Harper & Row**, v. 19, n. 1, p. 111-118, 1973.
- MERCHANT, A. K.; OTLEY, D. A review of the literature on control and accountability. In: Chapman, C.S., Hopwood, A.G., Shields, M.D. (orgs.), **Handbook of Management Accounting Research**, Oxford: Elsevier, p. 785-802, 2007.
- MEYER, A. D. Adapting to environmental jolts. **Administrative Science Quarterly**, v. 27, n. 4, p. 515-527, 1982.
- MORAN, B.; TAME, P. Organizational resilience: uniting leadership and enhancing sustainability. Sustainability: **The Journal of Record**, v. 5, n. 4, p. 233-237, 2012.
- MUNDY, J. Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. **Accounting, Organizations and Society**, v. 35, n. 5, p. 499-523, 2010.

NASCIMENTO, R. M. C. S. V. **Resiliência estratégica: uma contribuição para o desenvolvimento das organizações**. Tese (Doutorado Sociologia) - Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2014.

NEELY, A. The Evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1264-1277, 2005

NIXON, W.A. J.; BURNS, J. Management control in the 21st century. **Management Accounting Research**. n 16, p. 260-268, 2005.

NOGUEIRA, M. G. S. e HALLAL, D. R. Resiliência Organizacional como Capacidade Estratégica para um Melhor Desempenho: Um estudo em empresas de tecnologia da informação da cidade de Caçador/SC. In: Encontro de Estudos em Estratégias, promovido pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Bento Gonçalves, RS. **Anais...Bento Gonçalves**, 2013.

OTLEY, D. Management Control in Contemporary Organizations: Towards a Wider Framework, **Management Accounting Research**, v.5, p. 289-299, 1994.

OTLEY, D.; BERRY, A. Control, organization and accounting. *Accounting, Organizations and Society*, v. 5, p. 231-244, 1980.

OYADOMARI, J. C. T. Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a ótica da VBR (visão baseada em recursos). Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

OYADOMARI, J. C. T.; CARDOSO, R.; SILVA, B. O. T. e PEREZ, G. Sistemas de controle gerencial: estudo de caso comparativo em empresas inovadoras no Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 4, 2010.

PELLISSIER, R. The Implementation of Resilience Engineering to Enhance Organizational Innovation in a Complex Environment. **International Journal of Business and Management**, v. 6, n. 1, p. 145–164, 2011.

PORTAL DA REVISTA FORBES. Revista Forbes online. Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2019/05/petrobras-e-a-10a-maior-petroleira-do-mundo-em-2018/>. Acesso em: 03 abr., 2020.

PORTAL FATOS E DADOS – Portal Fatos e dados Petrobras. Disponível em: <https://petrobras.com.br/fatos-e-dados/aprovamos-plano-de-resiliencia.htm>. Acesso em 18 de jul.; 2020.

PORTAL G1. **Portal de notícias da Globo**. Disponível em: <http://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/2015/06/7-das-10-maiores-empiteiras-tiveram-executivos-investigados-na-lava-jato.html>. Acesso em: 15 set., 2019.

PORTAL TRANSPARENCIA PETROBRAS – Portal de transparência Petrobras. Disponível em: <https://www.transperencia.petrobras.com.br/institucional/sobre-petrobras>. Acesso em 14 de abr.; 2020.

PORTAL REVISTA EXAME. **Revista Exame**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/petrobras-completa-66-anos-as-vesperas-de-megaleilao/>. Acesso em: 20 abr., 2020.

REAG. **Resilience Expert Advisory Group – REAG**. Organizational resilience. Australian Government. Disponível em: <http://www.husdal.com/2011/05/24/critical-infrastructure-and-organizational-resilience/>. Acessado em: 20 out., 2019.

ROBB, D. Building Resilient Organizations. *OD Practitioner*, v. 32, n. 3, p. 27-32, 2000.

SANTOS, C. B. e KATO, H. T. Ambiente e resiliência organizacional: possíveis relações sob a perspectiva das capacidades dinâmicas. **Desafio Online**, v. 2, n. 1, p. 564-579, 2014.

SCOTT, W. R. **Organizations: rational, Natural and Open Systems**, 4. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

SEVILLE, E.; BRUNSDON, D.; DANTAS, A.; LE MASURIER, J.; WILKINSON, S.; VARGO, J. Building Organisational Resilience: A New Zealand Approach. Resilient Organisations Research Programme. Disponível em: [www.resorgs.org.nz](http://www.resorgs.org.nz), 2006. Acesso em 25.05.2020.

SIMONS, R. Accounting Control Systems and Business Strategy: an Empirical Analysis, **Accounting, Organizations and society**, v. 12, n. 4, p.357-374, 1987a.

SIMONS, R. The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. **Accounting, Organizations and Society**, v. 15, n. 1, p. 127-143, 1990.

SIMONS, R. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 3, p. 169-189, 1995.

SIMONS, R. **Levers of Control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

SIMONS, R. **Performance measurement and control systems for implementing strategy**. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. **Planejamento e medição para performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993..

STARR, R.; NEWFROCK, J. e DELUREY, M. Enterprise resilience: managing risk in the networked economy. **Strategy and Business**, v. 30, n. 7, p. 70-79, 2003.

STAW, B. M.; SANDELANDS, L. E. e DUTTON, J. E. Threat rigidity effects in organizational behavior: a multilevel analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, n. 4, p. 501-524, 1981.

TEIXEIRA, E. O.; WERTHER Junior, W. B. Resilience: continuous renewal of competitive advantages. **Business Horizons**, v. 56, n. 3, p. 333-342, 2013.

TESSIER, S.; OTLEY, D. A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 3, p. 171-185, 2012.

VARELLA, M. D. A necessidade de repensar os mecanismos da responsabilidade ambiental em caso de riscos de vazamento de petróleo na zona econômica exclusiva no Brasil. **Direito Internacional**, Brasília, v. 12, n. 1, p 241-249, 2015.

VARGO, J. Building Organizational Resilience: A New Zealand Approach. Resiliente Organizations Research Programme. Disponível em: [www.resorgs.org.nz](http://www.resorgs.org.nz). Acessado em: 29 out., 2019.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, L. A nova ordem da resiliência. **HSM Management Update**, v. 38, p. 1-3, 2006.

VALIKANGAS, L. e GEORGES, L. R. A. Building resilience capabilities at “Big Brown Box, Inc.”. **Strategy & Leadership**, v. 40, n 4, p. 43-45, 2012.

WHITEHORN, G. Risk Management: Building Business Resilience. **Keeping good companies**, v. 63, n. 7, p. 402-405, 2011.

WIDENER, S. K. An empirical analysis of the levers of control framework. **Accounting, Organizations and Society**, v. 32, n. 7, p. 757-788, 2007.

YUNES, M. A. M. Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. Psicologia em Estudo, Maringá, PR: Universidade Estadual de Maringá, v. 8, p. 75-84, 2003.