



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas  
Departamento de Gestão de Políticas Públicas

ALINE GONÇALVES DOS SANTOS

**A INFLUÊNCIA DOS ATORES NA DEFINIÇÃO E  
LEGITIMAÇÃO DO PAPEL DA PETROBRAS NAS  
POLÍTICAS PÚBLICAS: ANÁLISE SOB A ÓTICA DA  
SOCIOLOGIA POLÍTICA DOS INSTRUMENTOS DE AÇÃO  
PÚBLICA**

Brasília – DF  
2022

ALINE GONÇALVES DOS SANTOS

**A INFLUÊNCIA DOS ATORES NA DEFINIÇÃO E  
LEGITIMAÇÃO DO PAPEL DA PETROBRAS NAS  
POLÍTICAS PÚBLICAS: ANÁLISE SOB A ÓTICA DA  
SOCIOLOGIA POLÍTICA DOS INSTRUMENTOS DE AÇÃO  
PÚBLICA**

Monografia apresentada ao Departamento de  
Gestão de Políticas Públicas como requisito  
parcial à obtenção do título de Bacharel em  
Gestão de Políticas Públicas.

Professor Orientador: Francisco José Mendes  
Duarte

Brasília – DF  
2022

**ALINE GONÇALVES DOS SANTOS**

**A INFLUÊNCIA DOS ATORES NA DEFINIÇÃO E  
LEGITIMAÇÃO DO PAPEL DA PETROBRAS NAS  
POLÍTICAS PÚBLICAS: ANÁLISE SOB A ÓTICA DA  
SOCIOLOGIA POLÍTICA DOS INSTRUMENTOS DE AÇÃO  
PÚBLICA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de  
Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília da aluna

**Aline Gonçalves dos Santos**

Doutor, Francisco José Mendes Duarte  
Professor-Orientador

Doutora, Christiana Soares de Freitas,  
Professor-Examinador 1

Doutora, Sheila Cristina Tolentino  
Barbosa  
Professor-Examinador 2

Brasília, 12 de setembro de 2022

Gi                    Gonçalves dos Santos, Aline  
                      A INFLUÊNCIA DOS ATORES NA DEFINIÇÃO E LEGITIMAÇÃO DO  
                      PAPEL DA PETROBRAS NAS POLÍTICAS PÚBLICAS: ANÁLISE SOB A  
                      ÓTICA DA SOCIOLOGIA POLÍTICA DOS INSTRUMENTOS DE AÇÃO PÚBLICA  
                      / Aline Gonçalves dos Santos; orientador Francisco José  
                      Mendes Duarte. -- Brasília, 2022.  
                      71 p.

                      Monografia (Graduação - Gestão de Políticas Públicas) --  
                      Universidade de Brasília, 2022.

                      1. Empresa Estatal. 2. Políticas Públicas. 3. Governança  
                      Corporativa. 4. Sociologia Política. 5. Instrumentos de Ação  
                      Pública. I. José Mendes Duarte, Francisco, orient. II.  
                      Título.

A meu pai Wilson Gonçalves dos Santos (*in memoriam*), homem de origem humilde, empreendedor e cidadão ativo politicamente, que dedicou a maior parte da sua vida em prol da saúde pública da sua comunidade e perdeu a vida, precocemente, vítima de homicídio. Ele é meu anjo da guarda e foi fonte de inspiração na construção da minha atual trajetória profissional. Ele me deixou a melhor herança possível, meus estudos e valores de superação, responsabilidade e perseverança. Serei eternamente grata e espero sempre honrar a sua história.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, guia das minhas escolhas e fonte de força para a superação de todos os obstáculos e desafios da minha jornada.

À minha mãe, minha referência de mulher resiliente e batalhadora, por ter dedicado duas décadas da sua vida à minha criação e por me proporcionar boas bases de educação. Serei eternamente grata e espero sempre honrar os seus esforços.

Ao Rafael Bittencourt, pelo companheirismo, por apoiar as minhas decisões e por me estimular a ser melhor em todas as áreas da minha vida.

Ao Prof. Francisco Duarte, pela dedicação na orientação deste trabalho e por me proporcionar o conhecimento de uma perspectiva diferente da realidade.

## RESUMO

Ao longo da trajetória de desenvolvimento do setor de petróleo no país, na tentativa de conciliar o interesse público com os interesses econômicos, existiram marcos políticos, econômicos e regulatórios que direcionaram a estratégia de atuação da Petrobras para caminhos distintos. Destarte, ao longo dos últimos anos, o debate sobre a função pública dessa empresa estatal está no centro dos debates econômicos. Diante disso, neste trabalho, objetivou-se identificar como a Diretoria Executiva da Petrobras, considerada ator-chave, se posicionou na definição e legitimação de diferentes instrumentos que direcionaram a participação da Petrobras nas políticas públicas do setor de óleo e gás, definindo como escopo temporal o período de 2008 a 2019, em torno dos marcos regulatórios que incidiram sobre a empresa estatal em 2010 (Pré-sal) e em 2016 (Lei das Estatais). Para isso, adotou-se como referencial teórico a perspectiva de instrumentos como instituições sociológicas, partindo-se da visão que a definição da atuação da Petrobras nas políticas públicas é um espaço sociopolítico, construído tanto por seus instrumentos de ação pública, como os marcos regulatórios e os relatórios anuais da estatal, quanto pelas crenças, ideias e estratégias de seus atores. Como resultado, foi possível elucidar o papel ativo dos atores-chave da Diretoria Executiva da Petrobras na legitimação dos marcos regulatórios e demais instrumentos infralegais que direcionaram a atuação da estatal nas políticas públicas do setor de óleo e gás, ao visualizar as ideias e interesses desses atores e a dinâmica de reapropriação e reinterpretção dos instrumentos legais e de governança corporativa, questionando-se, em conclusão, a neutralidade axiológica dos instrumentos e a possibilidade de se formular marcos regulatórios que restrinjam o papel da política na interação do governo com a estatal.

**Palavras-chave:** Empresa Estatal. Petrobras. Políticas Públicas. Governança Corporativa. Instrumentos de Ação Pública. Instituições Sociológicas. Reapropriação.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fases da Pesquisa.....	17
Figura 2 - Probabilidade do termo "governança corporativa " .....	33
Figura 3 - Probabilidade do termo "interesse público " .....	33
Figura 4 – Probabilidade do termo "políticas públicas" .....	34
Figura 5 - Perfil acadêmico dos atores-chave do período de 2008 a 2013 .....	39
Figura 6 - Perfil acadêmico dos atores-chave do período de 2014 a 2019 .....	40
Figura 7 - Atuação política dos atores-chave do período de 2008 a 2013 .....	41
Figura 8 - Atuação política dos atores-chave do período de 2014 a 2019.....	41
Figura 9 – Grau de vínculo dos atores-chave do período de 2008 a 2013 como setor privado	45
Figura 10 - Grau de vínculo dos atores-chave do período de 2014 a 2019 como setor privado .....	45



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Quantitativo de itens coletados.....	18
Tabela 2 - Riscos de Relacionamento com o Governo apresentados nos Relatórios 20-F da Petrobras.....	31
Tabela 3 - Visão e Valores da Petrobras por período (Fonte: relatórios anuais e de sustentabilidade da Petrobras) .....	32
Tabela 4 - Atores-Chave da Diretoria Executiva de 2008 a 2013 .....	37
Tabela 5 - Atores-Chave do Conselho de Administração de 2008 a 2013 .....	37
Tabela 6 - Atores-Chave da Diretoria Executiva de 2014 a 2019 .....	38
Tabela 7 - Atores-Chave do Conselho de Administração de 2014 a 2019 .....	38

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AIP - Acordos de Individualização da Produção

MME - Ministério de Minas e Energia

PPSA - Empresa Brasileira de Administração de Petróleo e Gás Natural S.A. – Pré-Sal  
Petróleo S.A.

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PIB- Produto Interno Bruto

SEM – Sociedade de Economia Mista

TCU – Tribunal de Contas da União

## SUMÁRIO

<b>SUMÁRIO</b> .....	<b>11</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 Contexto.....	12
1.2 Justificativa .....	15
1.3 Objetivos .....	16
<b>2. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA</b> .....	<b>17</b>
<b>3. GOVERNANÇA CORPORATIVA VIS-À-VIS A SOCIOLOGIA POLÍTICA DOS INSTRUMENTOS DA AÇÃO PÚBLICA</b> .....	<b>20</b>
<b>4. MARCOS REGULATÓRIOS DO PRÉ-SAL E DA LEI DAS ESTATAIS: ANÁLISE DE CONJUTURA</b> .....	<b>25</b>
4.1. Pré-sal: condicionantes políticos e econômicos.....	25
4.2. Lei das Estatais: condicionantes políticos e econômicos.....	28
<b>5. CAPÍTULO ANALÍTICO</b> .....	<b>30</b>
5.1. Análise dos instrumentos infralegais: relatórios de governança da Petrobras 31	
5.2. Análise de perfil e de discurso dos atores-chave em notícias e publicações na internet.....	36
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>52</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>58</b>
<b>Apêndice A – Lista de Notícias</b> .....	<b>58</b>
<b>Apêndice B – Lista de Documentos</b> .....	<b>63</b>
<b>Apêndice C – Perfil dos atores-chave do período de 2008 a 2012</b> .....	<b>65</b>
<b>Apêndice D – Perfil dos atores-chave do período de 2014 a 2019</b> .....	<b>69</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Contexto

Sabe-se que a discussão acerca da manutenção e do papel das empresas estatais é frequente. A Constituição Federal de 1988 restringiu a atuação do Estado na ordem econômica aos casos previstos na própria Carta Magna e “quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei” (art. 173). De igual modo, o art. 27 da Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais) reforça que a criação de uma Sociedade de Economia mista deve atender a uma “função social de realização do interesse coletivo ou de atendimento a imperativo da segurança nacional expressa no instrumento de autorização legal para a sua criação”.

Conforme exposto no Decreto-Lei nº 200/ 1967 e reforçado no art. 4º da Lei das Estatais, uma Sociedade de Economia Mista (SEM) é a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com criação autorizada por lei, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União, aos Estados, ao Distrito Federal, aos Municípios ou a entidade da administração indireta.

De acordo com Coutinho, Mesquita e Nasser (2019), no Brasil, as empresas estatais<sup>1</sup>, conceito amplo que engloba a SEM, nasceram para preencher lacunas deixadas pelo mercado privado, desenvolvendo investimentos intensivos, de longo prazo e de retorno incerto. No caso da criação da SEM Petrobras, por meio da Lei nº 2004/1953 (Lei de Criação da Petrobras), além das resistências do setor privado em realizar investimentos intensivos de longo prazo, tiveram decisões políticas que entenderam a criação de uma estatal no setor petrolífero como instrumento estratégico para o desenvolvimento do país.

Leão e Nozaki (2019) destacam que episódios de sucesso do petróleo no Brasil somente foram possíveis em razão de um arranjo produtivo, tecnológico e financeiro que combinou o capital estatal e o privado, principalmente internacional, sob a coordenação do próprio Estado. Desse modo, almejou-se promover a transformação econômica de setor de petróleo que estava negligenciado pelo capital privado e pouco economicamente desenvolvido.

---

<sup>1</sup> No Brasil, as empresas estatais são todas aquelas de posse ou controle do Estado, podendo ser a União, estados, Distrito Federal ou municípios. Esse conceito engloba tanto a Empresa Pública (EP), entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com criação autorizada por lei e com patrimônio próprio, cujo capital social é integralmente detido pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal ou pelos Municípios (art. 3º da Lei das Estatais), quanto a Sociedade Economia Mista (SEM).

Com isso, o impulsionamento da existência de uma SEM e, conseqüentemente, da Petrobras não se moveu, primariamente, pelo objetivo de maximização de lucro e retorno aos acionistas. Na SEM, em que pese seja uma entidade sob a égide do direito privado, temos o Estado, na figura do seu ente governamental, como controlador, ensejando uma ação pública. Tal característica abre espaço para pressões políticas na definição de objetivos e ações da empresa estatal. Ao mesmo tempo, é menor a preocupação com minoritários e investidores, dada a capacidade do governo de realizar investimentos na empresa e dado o impacto da empresa estatal em um grupo mais amplo que os minoritários (Fontes-Filho, 2018). Um exemplo disso foi, após a regulamentação do pré-sal brasileiro, a clara atuação social da Petrobras no fortalecimento da política industrial e da política de desenvolvimento regional, a partir de investimentos em refinarias nos estados do Nordeste e de desenvolvimento da cadeia de fornecedores local.

Contudo, nos últimos anos, tem-se questionado esse tipo de instrumentalização da empresa, visto que, além de ser constituída como entidade da administração indireta para ter maior autonomia de ação, foi utilizada para promover outros interesses não diretamente ligados às políticas públicas e associada à episódios de corrupção no país. Em resposta a esses episódios, tem-se modificado a estrutura das empresas estatais brasileiras, englobando traços de governança corporativa, e a própria Lei nº 13.303/16 (Lei das Estatais) é um marco legal decorrente desse movimento.

Logo, ao longo dos últimos anos, levantou-se no âmbito dos órgãos fiscalizadores, como o Tribunal de Contas da União (TCU), dos investidores privados e de representantes da sociedade civil<sup>2</sup> um debate sobre a função social da Petrobras, os quais clamam por clareza sobre os interesses da coletividade e temem a influência dos ciclos políticos na atuação da empresa estatal. Nesse sentido, o Acórdão TCU 3.153/2020 – Plenário apontou algumas vulnerabilidades identificadas pelo TCU na governança da União sobre essa SEM, as quais indicam um distanciamento entre o modelo de governança adotado pela União sobre a Petrobras e as diretrizes entabuladas pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)<sup>3</sup>. Dentre elas, está a falta de direcionamento estratégico do Estado sobre os objetivos

---

<sup>2</sup> Representantes da sociedade civil questionam a contribuição social da Petrobras em amenizar os efeitos da volatilidade do preço dos combustíveis (TRUFFI; LIMA; RIBEIRO, 2021). Debatem-se o grau de interferência política, de caráter não técnico e populista, vis a vis o livre mercado e a adequação a mecanismos de compliance da governança corporativa (GUIMARAES, 2021). Alega-se que a função social da empresa é gerar lucros e recursos para os acionistas, seja ele o governo ou os minoritários, e não subsidiar preços de combustíveis (LANDAU, 2021).

<sup>3</sup> A OCDE declara como seus objetivos o desenvolvimento econômico sustentável, a melhoria do padrão de vida populacional e a expansão do comércio mundial de forma multilateral. Ela atua na promoção de diretrizes de melhores práticas de diversos assuntos estudados e debatidos por seus membros, com intuito de melhorar a

de interesse público a serem perseguidos pela estatal, uma vez que Lei de Criação da Petrobras e a Lei do Petróleo não definiram com clareza qual seria esse interesse público (TCU, 2021).

Nesse contexto, o TCU observou que a delimitação de qual a extensão do interesse público a ser perseguido nas ações constantes do planejamento da Petrobras cabe exclusivamente à interpretação de seus técnicos e administradores, portanto, sujeita à subjetividade e interesses variados (TCU, 2021). Na mesma linha, Fontes-Filho (2018) aponta que a ideia difusa de “função social da empresa”, reiterada pelo art. 27 da Lei das Estatais, cria orientações passíveis de variadas interpretações. Nesse âmbito, dado que a nova Lei das Estatais fortaleceu a autonomia dos administradores, interpretar e perseguir a “função social” pode se tornar uma decisão dependente apenas da vontade do conselho e executivos da empresa.

Na manifestação do TCU (2021), essa fragilidade de falta de definição clara do interesse público:

Abre espaço para que interesses secundários sejam almeçados sob a tutela de interesses públicos, o que torna a Petrobras instrumento potencial de políticas desvinculadas da sua função social e dos objetivos da política energética nacional, com sérios riscos de que a companhia seja utilizada como instrumento de política de governo e não de Estado.

Dessa maneira, nota-se que, na visão desse órgão fiscalizador, deve existir um instrumento de ação pública do Estado que defina de forma específica os interesses públicos a ser perseguido pela Petrobras, de modo que atenuie as influências do ciclo político, permita a avaliação de benefícios socioeconômicos produzidos pela empresa estatal e proporcione critérios para a fiscalização das suas ações. Tal visão, conforme exposto anteriormente, está alinhada com a visão da OCDE, a qual, assim como outros organismos multilaterais, tem ampliado sua atenção na difusão de prescrições de políticas nacionais orientadas à adoção das diretrizes neoliberais da Nova Gestão Pública (TAPIA; GOMES, 2008).

Essa abordagem está alicerçada em pressupostos de que os instrumentos de ação pública, como os marcos regulatórios e as práticas de governança corporativa, podem ser desprovidos de interesses políticos e podem permitir a coordenação de atores sem intervenção política. No entanto, ao analisarmos os instrumentos da ação pública sob a ótica da sociologia política, identificamos que eles não são ferramentas puramente técnicas, uma vez que eles trazem em si pressupostos, dotados de ideias, valores e crenças, e, portanto, ao regularem a ação

---

capacidade dos policy makers, órgãos reguladores e agentes de mercado de criarem políticas eficientes de governança corporativa. Dentre estes assuntos, está a governança corporativa de empresas estatais, sendo destaques três normas: as Recomendações do Conselho sobre os Princípios de Governança Corporativa, que tratam da governança corporativa de todas as empresas; as Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa de Empresas Estatais, que tratam da governança corporativa com foco em empresas estatais; e as Diretrizes sobre Anticorrupção e Integridade de Empresas Estatais, que abordam as questões de integridade das estatais (THORSTENSEN; FARIA, 2019).

pública, fortalecem as posições de alguns atores em detrimento de outros. Desse modo, as normas e os processos de normalização, como os instrumentos, também diferem significativamente em função do sistema político e do domínio de ação pública em que se desenvolvem e não se limitam a uma intenção político-técnica de resolver problemas sociais (HALPERN; LASCOUMES; LE GALÊS, 2021).

Nesse âmbito, Halpern, Lascoumes e Le Galês (2021) assinalam que:

Para as elites governamentais, o debate sobre instrumentos pode ser uma cortina de fumaça útil para esconder objetivos menos aceitáveis, para despolitizar questões fundamentalmente políticas, para criar um consenso mínimo de reforma baseado na aparente neutralidade dos instrumentos apresentados como modernos.

Nessa linha de visão, as políticas públicas não podem ser compreendidas sem levar em conta o processo em que ocorrem, seus condicionantes e atores. Desse modo, muitos atores contribuem para o processo de tomada de decisão, o qual pode ser visto como difuso e fragmentado, dificultando a existência de um decisor absoluto em nome do Estado.

Dessa maneira, um dos principais problemas na análise de políticas é identificar os instrumentos de ação pública e os atores que contribuíram em sua formulação e implementação. Diversos atores das políticas públicas mobilizam os meios legais à sua disposição para influenciar a ação pública. Vigour (2021) destaca que “as múltiplas articulações que existem entre as políticas públicas e seus marcos legais inserem a ação pública em histórias institucionais específicas, imprimem nelas certas concepções e valores e reproduzem um certo estilo de intervenção pública”. Ao mesmo tempo, as normas legais que acompanham as políticas públicas são influenciadas, interpretadas e reapropriadas pelos atores. Por essa razão, eles devem ser considerados como um elemento constituinte dessa política (VIGOUR, 2021).

## 1.2 Justificativa

Ao longo da trajetória de desenvolvimento do setor de petróleo no país, na tentativa de conciliar o interesse público com os interesses econômicos, existiram marcos políticos, econômicos e regulatório no país que direcionaram a estratégia de atuação da Petrobras para caminhos distintos. Destarte, ao longo dos últimos anos, o debate sobre a função pública dessa empresa estatal está no centro dos debates econômicos.

Assim, tornam-se necessários estudos que demonstrem a atuação da Petrobras nas políticas públicas a partir do papel desempenhado pelos seus atores internos. Uma das principais contribuições deste trabalho será elucidar o papel da diretoria da Petrobras como ator ativo no processo de formulação e de implementação das políticas públicas que definem o setor energético e a função social dessa empresa estatal, assim como questionar a possibilidade de se

formular instrumentos regulatórios que restrinjam ao máximo o papel da política na interação do governo com a estatal por meio da adoção dos princípios da governança corporativa.

### 1.3 Objetivos

Tendo em vista a presença de pressupostos, dotados de ideais e crenças de determinados atores, nos marcos regulatórios, emerge-se o problema de demonstrar como esses e outros instrumentos de ação pública, que influenciaram a definição da função pública da Petrobras nos últimos anos, foram readaptados em conjunturas diversas. Especificamente, neste trabalho, tem-se o desafio de examinar o papel da diretoria da Petrobras – cuja configuração é modificada a partir dos ciclos políticos – na definição e legitimação de diferentes instrumentos que regularam a participação da Petrobras nas políticas públicas. A partir desse problema, nasce a pergunta de pesquisa deste trabalho: **“Como se dá a atuação da diretoria da Petrobras na definição e legitimação de diferentes instrumentos de ação pública que direcionaram a participação da Petrobras nas políticas públicas do setor de óleo e gás?”**.

Diante da pergunta de pesquisa, definiu-se o objetivo geral de identificar, a partir dos marcos regulatórios que incidiram sobre a Petrobras em 2010 e em 2016, como a diretoria executiva da Petrobras se posicionou na definição e legitimação de diferentes instrumentos de ação pública que direcionaram a participação da Petrobras nas políticas públicas. Para alcançar esse objetivo geral proposto, seguiram-se os seguintes objetivos específicos:

1. Expor as origens e pressupostos da governança corporativa *vis-à-vis* a sociologia política dos instrumentos da ação pública em uma Sociedade de Economia Mista.
2. Mapear os condicionantes políticos e econômicos em torno dos marcos regulatórios do Pré-Sal e da Lei das Estatais.
3. Descrever, em torno dos marcos regulatórios do Pré-Sal e da Lei das Estatais, os perfis profissionais e ideológicos e os posicionamentos públicos da dos atores-chave da direção executiva da Petrobras acerca da função pública desta estatal.



## 2. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa desenvolvida é do tipo descritiva, com abordagem qualitativa. Para a análise de conteúdo foram utilizados dados primários (documentos publicados pelas organizações mais influentes no setor de petróleo e gás) e secundários (notícias com discursos de representantes da estatal em veículos de mídia). A pesquisa também utilizou de revisão bibliográfica, a qual resultou na elaboração de capítulos teóricos deste trabalho, a fim de situar o assunto e a perspectiva adotada na análise deste trabalho.

De maneira detalhada, conforme Figura 1, a pesquisa seguiu as fases de Planejamento, Coleta, Análise, e Compartilhamento, em linha com o orientado por Yin (2010).

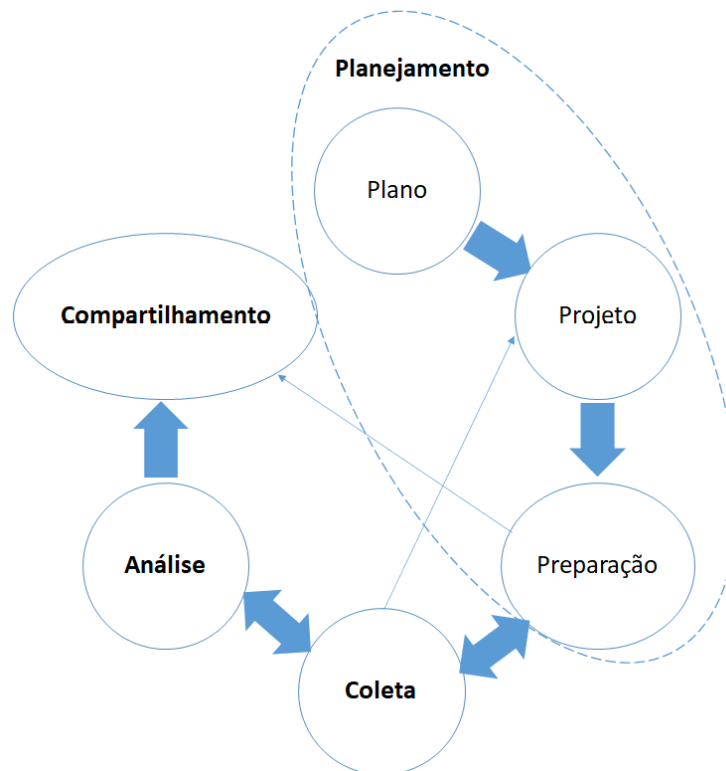


Figura 1 - Fases da Pesquisa

O Planejamento consistiu na determinação da questão de pesquisa, na escolha da metodologia de pesquisa, na definição das fases da pesquisa, na definição dos procedimentos de pesquisa e das técnicas de coleta de dados, na construção do referencial teórico e no projeto de trabalho final.

Na fase de Coleta, foram executados os procedimentos de: pesquisa bibliográfica, que consistiu no levantamento de aporte teórico sobre políticas públicas, sociologia política, governança de sociedade de economia mista e condicionantes políticos e econômicos dos marcos regulatórios da Lei do Petróleo, do Pré-Sal e da Lei das Estatais a partir de artigos, livros, dissertações e trabalhos relacionados à área de pesquisa; e pesquisa documental, que

consistiu na coleta de documentos publicados pelas organizações mais influentes no setor de petróleo e gás (Petrobras, Agência Nacional de Petróleo, Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás e Instituto de Estudos Estratégicos de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis<sup>4</sup>), assim como coleta, em ferramenta de busca Google, de notícias com discursos de representantes da estatal em veículos de mídia, da Comissão de Minas e Energia e da Federação Única dos Petroleiros a partir de palavras chaves relacionadas aos atores-chave da estatal. Como resultado, tem-se os quantitativos apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Quantitativo de itens coletados

	<b>Quantidade</b>
<b>Notícias da Mídia (O Globo, G1, Época, Estadão, Exame, Veja, Uol, Ebc, Carta Capital, Folha de São Paulo, entre outras dispostas no Apêndice A)</b>	143
<b>Relatórios e Artigos (INEEP, ANP, IBP e Petrobras dispostas no Apêndice B)</b>	57
<b>Total</b>	200

Na fase de Análise, os dados coletados foram analisados e interpretados, por meio da análise de conteúdo e da análise de discurso. Para alcançar o primeiro objetivo específico deste trabalho, foi construído um capítulo teórico a partir das referências obtidas na pesquisa bibliográfica. Posteriormente, para a atingir o segundo objetivo específico, foi construído um capítulo que contextualiza os marcos regulatórios determinantes para a atuação da Petrobras nas políticas públicas. Ainda, a fim de alcançar o último objetivo específico deste trabalho, realizaram-se os seguintes procedimentos destinados à sistematização dos dados de pesquisa coletados em pesquisa documental de forma iterativa e incremental:

1. Identificação dos membros da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração da Petrobras, no período de 2006 a 2019, a partir dos relatórios históricos da Petrobras.
2. Identificação dos membros da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração que se mantiveram como membros em vários anos ao longo da série histórica, os quais, juntamente com os presidentes da Diretoria Executiva, foram rotulados como atores-chave a serem examinados nos procedimentos seguintes.

<sup>4</sup> O Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás (IBP) foi fundado em 1957, quatro anos depois do decreto que criou a Petrobras, e, portanto, foi selecionado por representar uma visão supostamente técnica e apartidária, mas que tem participação de agentes do mercado de Petróleo e Gás que defendem seus interesses no setor através dessa organização. Já o Instituto de Estudos Estratégicos de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis Zé Eduardo Dutra (Ineep) foi criado em 2018 pela Federação Única dos Petroleiros (FUP) e, portanto, foi selecionado por representar a visão dos empregados da Petrobras e influências da gestão partidária de esquerda. Com isso, espera-se com a seleção dessas duas instituições com visões distintas sobre a função da Petrobras, coletar informações complementares ao desenvolvimento do trabalho.

3. Levantamento de informações básicas sobre formação acadêmica, carreira profissional e carreira política dos atores-chave a partir de pesquisa na ferramenta Google e em outros sites com informações curriculares, como LinkedIn e Escavador.
4. Identificação dos posicionamentos dos atores-chave da Petrobras relacionados às palavras chaves “governança corporativa”, “função social”, “interesse público”, “governo”, etc., nos relatórios e notícias coletadas.
5. Classificação da aderência dos posicionamentos dos atores-chave da Petrobras ao viés da teoria performativa da Governança Corporativa em muito aderente ou pouco aderente.
6. Estruturação dos dados levantados em tabela e painel para análise de dados.
7. Relacionamento do perfil e dos posicionamentos dos atores-chave da Petrobras à legitimação dos instrumentos dos marcos regulatórios do Pré-Sal e da Lei das Estatais, os quais regularam a participação da Petrobras nas políticas públicas.

Por fim, na fase de Compartilhamento, foram discorridos os resultados deste trabalho em formato de monografia.

### 3. GOVERNANÇA CORPORATIVA VIS-À-VIS A SOCIOLOGIA POLÍTICA DOS INSTRUMENTOS DA AÇÃO PÚBLICA

A governança corporativa desenvolveu-se em torno da estruturação das organizações modernas, as quais, sob a forma de sociedade anônima e comercialização de ações em mercado aberto, separaram duas funções que eram exercidas de forma conjunta pelos proprietários: a propriedade e o controle, seja ele derivado da prerrogativa de escolha do conselho de administração ou do poder de fato de administração da organização. Deste modo, na perspectiva convencional (dominante), o termo governança é definido por Silva (2018) como:

Designação de um **arranjo institucional orientado a propósitos associados**, em última instância, **ao alcance de padrões de desempenho econômico (retorno sobre investimentos) de empresas privadas constituídas sob a forma de um modelo específico de propriedade: a sociedade anônima**, cujo capital é dividido em ações (títulos financeiros) comercializadas em bolsa de valores, ou seja, em mercado público. (grifou-se)

Dada a separação de funções de propriedade e administração dos ativos corporativos, considerou-se necessário o desenvolvimento de mecanismos formais, pactuados entre proprietários de ações (externos) e administradores (internos), que definem o modo de condução da organização. Nesse contexto, as publicações de teoria da firma/agência (abordagem agente-principal) de Jensen e Meckling, em meados de 1976, reconheceu a importância das regras, leis e demais mecanismos de *enforcement* na estruturação dos sistemas de governança e no desempenho das organizações e ganharam um amplo alcance nos estudos e nos instrumentos orientadores da governança corporativa internacional.

As recomendações e princípios de governança corporativa contidos nas propostas publicadas pela OCDE, assim como o modelo de governança de empresas estatais vigente no Brasil (simbolizado pelo marco regulatório das Lei das Estatais), estão em linha com a abordagem convencional baseada na compreensão de governança como um problema agente-principal, onde a importância de mecanismos de *enforcement* para assegurar o cumprimento das relações contratuais e proteger os direitos dos proprietários ganha foco.

De acordo com o exposto por Silva (2018), a análise da governança, com base em uma relação de agência, assume um principal (externo), seja ele único ou um conjunto de pessoas, que realiza escolhas movido por uma função, cujo objetivo fundamental é a maximização da taxa de retorno dos investimentos, apurada pelo lucro distribuído aos acionistas ou pela valorização do capital investido. Com isso, pressupõe-se uma homogeneidade de preferências entre os indivíduos que participam da relação de agência na condição de principal.

Além dos acionistas, outras partes envolvidas com interesses diversos (fornecedores, empregados, consumidores etc.), não são relegadas, uma vez que a proteção dos interesses

dessas partes é relevante para a sustentabilidade do desempenho da corporação. No entanto, a função de proteção desses interesses é atribuída a legislações específicas capazes de constituir mecanismos de *enforcement* dos contratos firmados entre as partes envolvidas e a corporação. Com isso, não cabe a inclusão dessas partes constitutivas no ambiente de governança em si, dado que isso implicaria em uma ruptura do modelo de agência baseado em um principal (proprietários/acionistas) dotado de uma função-objetivo homogênea: a maximização da taxa de retorno sobre o investimento.

De modo contrário, caso essas outras partes fossem incluídas no ambiente de governança, Silva (2018) destaca que “haveria a necessidade de consideração de uma diversidade de funções-objetivo que, em última instância, demandaria a constituição de uma coalização de interesses e a constituição de um modelo de governança corporativa capaz de responder a essa diversidade de interesses”. E, com isso, o modelo orientado aos acionistas/proprietários (*shareholder-oriented*) precisaria ser substituído por “um modelo orientado ao conjunto das partes constituintes das relações contratuais estratégicas da corporação (*stakeholders-oriented model*)”.

Destarte, conforme exposto anteriormente, a teoria da firma, de Jensen e Meckling, foi desenvolvida para a corporação privada moderna com propriedade acionária comercializada em mercado aberto de ações. Com isso, Silva (2018) pondera que a extensão do uso dos elementos constitutivos da governança corporativa para outros tipos de organização empresarial ou governamental requer o desenvolvimento de uma argumentação capaz de fundamentar teórica e empiricamente o uso ou a extensão dessa abordagem convencional, uma vez que outros modelos de propriedades podem possuir partes envolvidas com interesses heterogêneos em relação aos retornos esperados do funcionamento da organização – ou seja, podem possuir interesses diversos da maximização dos lucros e, conseqüentemente, tais interesses precisariam ser conciliados.

Diante do exposto, nota-se que a perspectiva dominante da governança corporativa, palavra-chave no vocabulário neoliberal<sup>5</sup>, há o viés da teoria performativa, fortemente apoiada no uso de modelagem formal para o conhecimento da economia. Esta teoria, em geral, é aceita como dominante e mais prestigiada no ambiente acadêmico e de mercado, não implicando necessariamente que ela seja a mais realista *ex-ante*. A performatividade envolve aproximar e

---

<sup>5</sup> O conceito de neoliberalismo utilizado neste trabalho é aquele que se refere à construção política da sociedade conforme o modelo de mercado, onde procura-se salvaguardar o capital por meio da construção de mercados financeiros e comerciais insulados da interferência política dos Estados nacionais. Nesse âmbito, o próprio Estado passa a atuar nos moldes do modelo de mercado, focando-se em eficiência, racionalização de gastos e competitividade (ANDRADE; CÔRTEZ; ALMEIDA, 2021).

formatar o mundo real ao mundo do modelo dos economistas neoliberais e, especificamente na governança corporativa, regular as relações contratuais entre as partes. Ou seja, trata-se mais de uma adequação da realidade ao modelo formulado, viés da teoria performativa (criação/intervenção), do que uma análise que privilegia o modo como o mundo realmente funciona sem a sua própria interferência (descrição). Nas palavras de Neris Jr. e Fucidji (2016):

Performar é moldar a economia com as características dos modelos de representação e interpretação da ciência econômica, algo que pode ser feito de maneira direta pelos economistas, ou indireta por aqueles que aprenderam ou são influenciados por alguma teoria e exercem alguma relevância nos meios em que atuam.

Deste modo, Neris Jr. e Fucidji (2016) demonstram que os economistas convencionais podem ser capazes de reproduzir no mundo real a representação teórica, ou seja, ter um efeito performativo sobre a realidade (no sentido externo à atividade científica). Isso acontece, por exemplo, quando os economistas atuam em cargos do mercado, governo ou órgão reguladores ou quando eles produzem ferramentas e instrumentos usados pelos agentes do mercado e pelos formuladores, implementadores e avaliadores de política pública, tais como as diretrizes da OCDE. Nessa perspectiva, os autores assinalam que:

Ao serem aceitas por mais e mais pessoas, por outros canais de transmissão de determinadas regras de pensamento percebidos como epistemicamente (intelectualmente) legítimos – periódicos profissionais, palestras, seminários, que compartilham informações e opiniões de economistas prestigiados ou influentes –, essas características se perpetuam em um processo de autorreforço.

Com isso, dada a sua dominância, há um processo de autorreforço perene da teoria convencional, podendo, inclusive, ocorrer a adaptação dos instrumentos da governança corporativa aos seus interesses, que são mais amplos do que uma modelagem formal. Um exemplo disto é que, até mesmo em um contexto de críticas a fragilidades da governança corporativa, observa-se a tentativa de adaptá-la a interesses específicos (desenvolvimento regional), que diferem da maximização de lucros, e não de questioná-la – o que demonstra o quão forte é a sua legitimidade intelectual<sup>6</sup>.

Dessa maneira, as instituições, ao adotarem ferramentas e instrumentos convencionais, almejam a redução da incerteza por proverem uma estrutura com legitimidade intelectual para a rotina organizacional. Contudo, conforme Neris Jr. e Fucidji (2016), “há limites fundamentais nos modelos, a respeito da maneira como os agentes são concebidos pela teoria e se esses agem e pensam da maneira representada na teoria.”. Um dos fatores que distanciam a teoria convencional da realidade é o foco excessivo do objeto de estudo em modelos matemáticos em

---

<sup>6</sup> Em 2005, José Gabrielli, então Diretor Financeiro da Petrobras, rebateu críticas de piora na governança corporativa da estatal e de que gastou mais sem a contrapartida de aumento de capacidade produtiva devido à decisão de ampliar encomendas de projetos no Brasil, citando prêmios de governança recebidos e ausência de evidência de que projetos executados no exterior sejam mais vantajosos (VALOR ECONÔMICO, 2005).

vez das instituições do mundo real. Tais lacunas são objeto de análise da sociologia política da ação pública.

No exame da realidade externa pela sociologia política, há o rompimento da ilusão de neutralidade dos instrumentos e a percepção de que diversos atores influenciam os instrumentos, incorporando neles os seus valores, crenças e ideias. Nesse sentido, no mundo real, tem-se que o próprio processo de desenvolvimento de instrumentos e de mecanismos de *enforcement* são mutáveis e constantemente influenciados pela heterogeneidade de interesses dos atores envolvidos no processo.

Assim, observa-se que a abordagem convencional apresenta os instrumentos como desprovidos de interesses políticos, puramente racionais-técnicos (modelagem formal) e, conseqüentemente, com legitimidade apolítica/intelectual. Nessa perspectiva, conforme assinalado por Queiroz (2018), os Estados e todas as suas dimensões passam a ser guiados pela lógica empresarial da concorrência e não é considerado uma entidade “exógena” à ordem do mercado. Isto é, o Estado e, conseqüentemente, as empresas estatais são vistas como mais uma empresa que está em concorrência com o mercado global e passam a ser entidades, como as outras empresas, que buscam maximizar resultados (QUEIROZ, 2018).

Contudo, ao adentrarmos em uma organização governamental, como a Sociedade de Economia Mista, há, possivelmente, uma heterogeneidade de interesses e especificidades que as distinguem das empresas privadas modernas, uma vez que há propósitos específicos direcionados ao alcance da função pública que motivou a sua criação. Deste modo, o exercício de uma função pública restringe a possibilidade de avaliação de desempenho por critérios convencionais, essencialmente relacionados à rentabilidade corporativa (SILVA, 2018).

Nesse esteio, as próprias diretrizes da OCDE reconhecem a complexidade de atuação das empresas estatais devido à sua função dual (desenvolvimento de atividades econômicas e execução de políticas públicas), porém, dado a sua característica performativa, retornam-se aos mecanismos de *enforcement* (legislação que esclareça os objetivos e fontes de financiamento de políticas públicas) como meio de regular esses interesses heterogêneos.

Entretanto, a teoria performativa da governança corporativa não nos permite entender os pressupostos em torno do embate da função pública da empresa estatal. Para isso, é necessária uma perspectiva descritiva de análise da realidade para estabelecer os vínculos entre interesses e ideias, por um lado, e práticas e técnicas, por outro, e examinar, dessa maneira, a governança corporativa como uma convenção de técnicas administrativas cujos instrumentos são dotados de valores e interesses dos atores envolvidos em dado momento histórico.

Nessa perspectiva, utilizar-se dos instrumentos, legais e infralegais, como ferramenta analítica é relevante para revisitar decisões de políticas públicas, dado que eles são meios de registrar mudanças e vontades políticas de atores. Dessa maneira, os instrumentos, além de constituírem um marcador concreto da visão dos atores, ajudam a compreender as transformações na relação entre governantes e governados e, conseqüentemente, compreender as transformações do Estado (LASCOUMES; SIMARD, 2011).

Ademais, os instrumentos também auxiliam na visualização das dinâmicas de reapropriação e reinterpretção das convenções técnicas administrativas, como a governança. Conforme Lascoumes e Simard (2011), eles são um produto do peso acumulado da história institucional e das forças e interesses que nela atuam. Diante disso, quando os instrumentos mudam de configuração e uso, torna-se possível identificar um primeiro estágio de transformação institucional.

Em sua revisão de vinte anos de pesquisa, Christopher Hood conclui que existem hoje três abordagens principais para estudar instrumentos. A primeira trata da política de ferramentas, ou seja, questões ligadas à escolha e correspondência entre objetivo e os meios para alcançá-lo. A segunda abordagem é de natureza tipológica e trata da constante diversificação de instrumentos, da sua eficácia e dos problemas de coordenação daí decorrentes. A terceira abordagem, que trata os instrumentos como instituições sociológicas, está centrada na dinâmica de construção e apropriação permanente pelos atores. Esta última abordagem que será utilizada de balizador para a análise deste trabalho (LASCOUMES; SIMARD, 2011).

Na perspectiva de instrumentos como instituições sociológicas, parte-se da visão que a política pública é um espaço sociopolítico, construído tanto por seus instrumentos e técnicas de regulação quanto pelas crenças e estratégias de seus atores. Nesse âmbito, pesquisas recentes confirmaram a ausência de neutralidade axiológica dos instrumentos e enfatizaram sua estreita relação com a imposição do poder (LASCOUMES; SIMARD, 2011).

Diante disso, é possível ver os instrumentos de políticas públicas da mesma forma, despojando-os da neutralidade e desenvolvendo-se ao longo das interações com os atores que os utilizam. Com isso, os efeitos dos instrumentos podem ser independentes dos objetivos, inicialmente, atribuídos, uma vez que a apropriação pelos atores, em um dado contexto, se torna um fator determinante. Assim, conforme Lascoumes e Simard (2011), por meio do instrumento é possível observar mobilizações profissionais, reformulações (atendimento a interesses particulares e relações de poder entre atores) e, por fim, resistência (para reduzir o impacto do instrumento ou contorná-la criando alianças paradoxais).



## **4. MARCOS REGULATÓRIOS DO PRÉ-SAL E DA LEI DAS ESTATAIS: ANÁLISE DE CONJUTURA**

Para o alcance do objetivo geral deste trabalho, faz-se necessária a descrição do contexto político e econômico entorno dos principais marcos regulatórios do período de 2006 a 2018, que são o Pré-Sal (2010) e a Lei das Estatais (2016), os quais são os instrumentos legais selecionados no escopo deste trabalho.

### **4.1. Pré-sal: condicionantes políticos e econômicos**

A gênese da criação do marco regulatório da exploração do pré-sal, em 2010, foi, fundamentalmente, calcada na situação de abundância da descoberta de novas reservas de petróleo na área do pré-sal, onde o Brasil passou da posição de detentor de reservas medianas para detentor de grandes reservas petrolíferas, e nas modificações do contexto econômico e político do país.

Nesse contexto, observou-se uma perda de dominância do ideário neoliberal, como resultado do baixo sucesso das reformas empreendidas nos anos 90. No Brasil, em meados de 2001, o baixo crescimento econômico e a crise energética favorecerem a ascensão do Partido dos Trabalhadores, com ideário desenvolvimentista, e do presidente Lula da Silva ao poder. Posteriormente, em 2008, a crise financeira reforçou o declínio do ideário neoliberal (TROJBICZ, 2017).

Ademais, nos anos que antecederam o marco regulatório do pré-sal, o Brasil contava com um contexto de maior crescimento econômico e superação de pressões fiscais, muito relacionado à expansão do volume e do valor das exportações de *commodities*. Ainda, havia um maior controle inflacionário e uma maior capacidade de investimento do Estado. Esse cenário econômico permitiu a modificação de fato do viés ideológico do governo e a adoção de políticas com viés intervencionista (TROJBICZ, 2017).

Do ponto de vista político, o segundo mandato do presidente Lula apresentou uma coalizão governista fortalecida com a inclusão do Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), o que levou ao governo a ter uma grande maioria no Congresso para a aprovação de propostas legislativas desenhadas pelo Poder Executivo (TROJBICZ, 2017).

Essa conjunta política e econômica traduziu-se em políticas públicas como o marco regulatório do pré-sal, em que elementos como o regime de partilha, a cessão onerosa e a criação da Empresa Brasileira de Administração de Petróleo e Gás Natural S.A. – Pré-Sal Petróleo S.A.

(PPSA), utilizados como base para a estruturação do Fundo Social do Pré-Sal, apresentam um aumento da participação do Estado no setor de petróleo.

O regime de partilha de produção, normatizado pela Lei nº 12.351/2010, dispõe sobre o regramento de exploração das áreas localizadas no polígono do pré-sal, no qual há a divisão do excedente de óleo e gás de determinado bloco entre a União e a empresa contratada. Ademais, ele possibilita, além da licitação, a contratação direta da Petrobras para as áreas localizadas no polígono do pré-sal. 0

A Cessão Onerosa (Lei nº 12.276/2010) foi o contrato de exploração de uma determinada área do pré-sal, ao redor da região marítima da Bacia de Santos, mediante o qual o governo cedeu à Petrobras o direito de produzir 5 bilhões de barris de óleo e em contrapartida teve uma remuneração pré-estabelecida (R\$ 74,8 bilhões) e aumentou as suas ações na empresa de 39% para 49%, garantindo-se, com isso, o recurso financeiro para a Petrobras realizar investimentos sem a necessidade de se buscar capital no mercado financeiro (ação que poderia levar a uma redução da participação da União na empresa). Ademais, a principal diferença entre esse contrato e os usuais regimes de concessão e de partilha de produção foi essa outorga de um volume fixo de petróleo a ser produzido pela Petrobras, visto que a produção nas demais outorgas é ilimitada (TCU, 2020).

Entretanto, ao término das fases exploratórias de cada área reservada ao Contrato de Concessão Onerosa, constatou-se que as jazidas prospectadas indicavam potencial de volume de produção cerca de três vezes maior do que o fixado inicialmente. Diante disso, fez-se necessário um novo procedimento de outorga específico para esses volumes excedentes amparados no regime de partilha de produção (TCU, 2020).

A PPSA, criada pela Lei nº 12.304/2010, é uma empresa pública federal, vinculada ao Ministério de Minas e Energia (MME) e tem como finalidade a atuação em três frentes: gestão dos contratos de partilha de produção; gestão da comercialização de petróleo e gás natural; e representação da União nos Acordos de Individualização da Produção (AIP).

Conforme Trojbicza e Loureiro (2018), do ponto de vista teórico do institucionalismo, a criação da PSSA nasceu da necessidade de se ter uma nova empresa estatal no setor para realizar funções que a Petrobras não mais poderia exercer depois que já havia se transformado em uma Sociedade de Economia Mista. Além disso, Trojbicza e Loureiro (2018) destacam a maior utilização da Petrobras como instrumento de política pública, passando a ser operadora de todos os consórcios com participação mínima de 30% e com isenção de pagamento de participação especial e outros impostos.

Dessa maneira, as descobertas do pré-sal mobilizaram o Executivo Federal para novo processo reformista na área do petróleo. Nesse momento, por ter maioria, o governo não teve resistências no Congresso, que, segundo Trojbciza e Loureiro (2018), apenas se envolveu com a temática da distribuição dos *royalties* do petróleo entre os entes federativos. Ademais, Trojbciza e Loureiro (2018) mencionam que o governo contou com aliança significativa da Petrobras, contando com membros desta estatal na elaboração de estudos técnicos e propostas relacionadas ao marco regulatório do pré-sal.

Em suma, observa-se, nos condicionantes políticos e econômicos do marco regulatório do pré-sal, em 2010, um contexto econômico favorável a investimentos estatais e, segundo Trojbciza e Loureiro (2018), uma dinâmica em que o governo e o Petrobras atuam em sintonia, enquanto o Legislativo Federal concentra-se nas questões redistributivas dos recursos oriundos da exploração petrolífera entre jurisdições da Federação.

Nessa linha, segundo Trojbciza e Loureiro (2018), a participação do corpo de funcionários da Petrobras na formulação de políticas públicas permitiu a influência do marco regulatório de 2010 em benefício da estatal (acesso a cinco bilhões de barris de petróleo do pré-sal), ainda que com sua discricionariedade limitada pela obrigação de atuar com participação mínima de 30% em todas as operações de exploração do pré-sal.

Ademais, é salutar pontuar os condicionantes em torno da própria descoberta das reservas petrolíferas do pré-sal. Segundo Leão e Nozaki (2019), ela somente foi possível em virtude do longo processo de desenvolvimento técnico da Petrobras em exploração de águas profundas e de uma política industrial mais estruturante e não subordinada a uma lógica estritamente microeconômica, dado os obstáculos tecnológicos e financeiros para encontrar o segundo poço perfurado no campo de Tupi. Nesse âmbito, os autores destacam do ex-diretor de Exploração e Produção da Petrobras (2003-2012), Guilherme Estrella, o seguinte:

(...) afirmou que a estatal não poderia ser guiada apenas pela dinâmica microeconômica/financeira, pois "(...) uma empresa de petróleo tem que correr riscos, tem que ser agressiva na exploração, tem que investir muito e desenvolver tecnologia e conhecimento geológico (...)". Sem isso, as empresas desses segmentos não conseguiriam controlar o acesso aos recursos que poderiam se transformar em reservas.

Dessa maneira, observa-se, dentro da análise de conjuntura, um exemplo de atuação de membro da Diretoria da Petrobras na definição e legitimação do marco regulatório do pré-sal, que regulou a participação da Petrobras na política pública energética/industrial do Brasil. Essa legitimação do marco regulatório pelos atores-chave da Petrobras será explorada em maior profundidade no capítulo analítico deste trabalho de pesquisa.

## 4.2. Lei das Estatais: condicionantes políticos e econômicos

Em meados de 2014, nota-se uma mudança na conjuntura política e econômica do país que ensejou, em 2016, o nascimento do marco regulatório da Lei das Estatais. Na ótica econômica, conforme Leão e Nozaki (2019), em 2014, verificou-se uma desaceleração do Produto Interno Bruto (PIB) do país e o início de uma crise fiscal que dificultou a manutenção de investimentos estatais.

Especificamente no caso da Petrobras, as perdas de receitas decorrente da política de controle de preços adotada entre 2011 e 2013, a abrupta queda do preço do barril Brent de petróleo em 2014 e as investigações de corrupção e de lavagem de dinheiro na estatal (Operação Lava Jato), principalmente relacionadas aos investimentos com fornecedores brasileiros, reduziram substancialmente o caixa da empresa, deterioraram as suas condições de financiamento e afetaram a sua credibilidade (LEÃO; NOZAKI, 2019).

Ademais, no âmbito político, é relevante destacar o processo que deslegitimou o desenvolvimentismo e fortaleceu a perspectiva neoliberal de políticas públicas no país, o qual se estendeu desde o pleito eleitoral em 2014 até o *impeachment* da então presidenta Dilma Rousseff em 2016. Em 2016, o cenário político brasileiro foi fortemente influenciado pelo processo de *impeachment* de Dilma Rousseff, o qual foi amparado em diversos fatores legais, políticos e morais, tais como os crimes de responsabilidade (contas do governo julgadas irregular pelo TCU com base nas chamadas “pedaladas fiscais<sup>7</sup>” e em decretos que estabeleciam a liberação de créditos suplementares sem a aprovação do Congresso Nacional), escândalos de corrupção que envolviam a cúpula da presidente, manifestações de descontentamento popular com as políticas do governo (impopularidade), crise econômica e tensões existentes entre a presidência e o Congresso Nacional que resultaram na dificuldade de obter maioria junto ao Congresso e em sua ingovernabilidade (PASSOS; BAPTISTA, 2018).

Nesse esteio, ocorreu uma disputa de narrativas polarizada entre grupos apoiadores do *impeachment*, nos quais se incluíam a imprensa hegemônica e a oposição ao governo petista, e grupos contrários ao *impeachment*, composto pelo Partido dos Trabalhadores (PT), por militantes e pelos demais grupos que conceituavam o processo como “golpe de Estado” – que pressupõe uma destituição inconstitucional da presidente de seu cargo e uma ameaça à democracia brasileira – e assinalavam o uso casuístico da legislação (PASSOS; BAPTISTA,

---

<sup>7</sup> Operações, não previstas na legislação, de atraso do repasse de verbas, de gastos efetivamente ocorridos, do Tesouro Nacional para bancos privados e públicos com a finalidade de aliviar a situação fiscal do governo por determinado tempo, gerando um aumento artificial do superávit primário ou um déficit primário menor.

2018). Ao final do processo, a presidenta foi julgada impedida e destituída de seu cargo, que passou a ser assumido pelo então vice-presidente Michel Temer.

Esse processo de *impeachment* de Dilma Rousseff e de crise do desenvolvimentismo permitiu uma restauração política de forças sociais, a exemplo do capital financeiro internacional e da burguesia a ele associada, interessadas em promover a implementação de uma política neoliberal, com reconfiguração das coalizões políticas e mudanças no conteúdo da política econômica, social e externa do governo (MARTUSCELLI, 2020). Especificamente em relação à Petrobras, o alvo principal passou a ser a gestão da dívida e a desalavancagem da Petrobras, reduzindo os investimentos de longo prazo e o papel da empresa como indutora do desenvolvimento nacional. Além disso, no novo governo, a fim de compartilhar riscos e estimular a concorrência, abriu-se maior espaço ao capital privado e estrangeiro no setor de petróleo, seja por leilões ou por aquisição de ativos estatais (LEÃO; NOZAKI, 2019).

É nessa conjuntura a gênese do marco regulatório da Lei das Estatais, a qual, incorporando os padrões de governança corporativa idealizados por Jensen e Meckling, fomenta um maior controle dos recursos da estatal e, ao mesmo tempo, limita a instrumentalização das estatais na concretização de políticas públicas. Ademais, com esse marco regulatório, almejou-se priorizar a finalidade lucrativa da estatal e excepcionalizar a sua atuação para o interesse público a situações específicas e relacionadas ao objetivo social de sua criação. Esta exceção ainda depende de uma valoração subjetiva e de uma definição a *posteriori* por ato de vontade do Estado, retomando-se, assim, a discussão da interação entre atores, ideias, interesses e instrumentos, a qual será explorada em maior profundidade no capítulo analítico a seguir.

## 5. CAPÍTULO ANALÍTICO

Dado que o exame dos condicionantes políticos e econômicos dos marcos regulatórios que regularam a participação da Petrobras nas políticas públicas é insuficiente para extrair como se dá a atuação da diretoria da Petrobras em sua definição e legitimação, foram selecionados e analisados instrumentos de gestão e de comunicação da Petrobras, os quais podem ser considerados instrumentos da abordagem convencional da governança corporativa, para alcance do objetivo deste trabalho.

Os primeiros instrumentos de governança corporativa examinados foram os Relatórios 20-F<sup>8</sup> da Petrobras, encaminhados pelo Diretor Financeiro e de Relação com Investidores da estatal, que almeja proteger os direitos dos proprietários ao comunicar a visão e as ações da empresa estatal. Nos Relatórios 20-F da Petrobras, o relacionamento da estatal com o governo brasileiro é comunicado a partir de riscos, os quais caracterizam as possibilidades de atuação da Petrobras em políticas públicas, ou seja, a atuação em interesses diversos da persecução, em tese homogênea, do lucro empresarial. Dessa maneira, coletou-se e analisou-se como a Diretoria da Petrobras comunica os riscos relacionados ao papel da estatal nas políticas públicas do país em uma dada série histórica, especialmente em torno dos marcos regulatórios do Pré-sal (2010) e da Lei das Estatais (2016).

Posteriormente, foram examinados os Relatórios Anuais e de Sustentabilidade da Petrobras. A partir deles, analisou-se a mudança de visão e valores da estatal e o uso dos instrumentos de governança. Além disso, com apoio da ferramenta Indexador e Processador de Evidências Digitais (IPED), examinou-se a frequência dos termos-chave “governança corporativa”, “interesse-publico” e “políticas-públicas” nos Relatórios 20-F e de Sustentabilidade da Petrobras.

Por fim, tendo em vista que os relatórios da estatal são “higienizados”, a legitimação dos instrumentos regulatórios e reapropriação dos instrumentos de governança é perceptível de forma mais sutil. Deste modo, para se ter mais robustez nas conclusões deste trabalho, foram examinados os posicionamentos, ao longo do tempo, de atores selecionados que integraram a estrutura organizacional da Petrobras, definidos como atores-chave, por meio do exame das notícias coletadas na internet, nos quais há externalização das ideias desses atores. Isso porque

---

<sup>8</sup> É um relatório padronizado pela SEC (Securities and Exchange Commission) que deve ser apresentado anualmente por todas as empresas estrangeiras com ações negociadas nas bolsas de valores nos EUA. Traz um panorama de cada um dos nossos negócios, apresentando os resultados financeiros e operacionais, fatores de risco e o andamento dos investimentos e projetos.

as ideias e interesses dos atores-chave podem influenciar na definição e legitimação de diferentes instrumentos que direcionaram a participação da Petrobras nas políticas públicas.

### 5.1. Análise dos instrumentos infralegais: relatórios de governança da Petrobras

Primeiramente, da análise de discurso dos riscos comunicados pela Petrobras em seus Relatórios 20-F, apresentados na Tabela 2, observa-se que, ao redor do marco regulatório do Pré-sal, em 2010, o uso da empresa estatal para o alcance de metas macroeconômicas e sociais foi apresentada como uma possibilidade de “exigência” do governo, na qualidade de acionista controlador, e a possibilidade de impactos no resultado operacional e financeiro da empresa como “impacto negativo”. Contudo, a partir de 2014, ao redor do marco regulatório da Lei das Estatais, percebe-se uma mudança de discurso, onde o uso da empresa estatal para objetivos macroeconômicos e sociais foi apresentada como uma possibilidade de “busca” do governo, na qualidade de acionista controlador, e, principalmente, a possibilidade de impactos no resultado operacional e financeiro da empresa como “efeito adverso significativo/relevante”.

Tabela 2 - Riscos de Relacionamento com o Governo apresentados nos Relatórios 20-F da Petrobras

Ano	Risco
2006	O governo brasileiro, na qualidade de nosso acionista controlador, <b>pode nos fazer</b> buscar certos objetivos macroeconômicos e sociais que <b>podem ter um efeito desfavorável</b> em nossos resultados operacionais e na condição financeira.
2007	Na qualidade de acionista controlador, o governo brasileiro <b>pode fazer</b> com que persigamos determinados objetivos macroeconômicos e sociais que <b>possam ter efeitos desfavoráveis</b> em nossos resultados operacionais e situação financeira.
2008	O governo brasileiro, na qualidade de acionista controlador, <b>poderá nos exigir</b> o alcance de certas metas macroeconômicas e sociais que <b>poderão ter um impacto negativo</b> nos nossos resultados operacionais e posição financeira.
2009	The Brazilian government, as our controlling shareholder, <b>may cause us</b> to pursue certain macroeconomic and social objectives that <b>may have an adverse effect</b> on our results of operations and financial condition.
<b>2010</b>	O governo brasileiro, na qualidade de nosso acionista controlador, <b>poderá nos exigir</b> o alcance de certas metas macroeconômicas e sociais que <b>poderão ter um impacto negativo</b> nos nossos resultados operacionais e posição financeira.
2011	O governo brasileiro, na qualidade de nosso acionista controlador, <b>poderá nos exigir</b> o alcance de certas metas macroeconômicas e sociais que <b>poderão ter um impacto negativo</b> nos nossos resultados operacionais e posição financeira.
2012	O governo brasileiro, na qualidade de nosso acionista controlador, <b>poderá nos exigir</b> o alcance de certas metas macroeconômicas e sociais que <b>poderão ter um impacto negativo</b> nos nossos resultados operacionais e posição financeira.
2013	O governo federal, como nosso acionista controlador, <b>pode adotar</b> certas políticas macroeconômicas e sociais por meio da empresa que <b>podem nos afetar negativamente</b> .

2014	O governo federal brasileiro, como nosso acionista controlador, <b>pode buscar</b> determinados objetivos macroeconômicos e sociais por meio de nossa companhia que <b>podem nos causar um efeito adverso significativo</b>
2015	O governo federal brasileiro, como nosso acionista controlador, <b>pode buscar</b> determinados objetivos macroeconômicos e sociais por meio de nossa companhia que <b>podem nos causar um efeito adverso significativo</b> .
<b>2016</b>	O governo federal brasileiro, como nosso acionista controlador, <b>pode buscar</b> determinados objetivos macroeconômicos e sociais através de nós que <b>podem ter um efeito adverso relevante</b> sobre nós.
2017	O governo federal brasileiro, que é nosso acionista controlador, <b>poderá buscar</b> determinados objetivos macroeconômicos e sociais por nosso intermédio que <b>poderão ter um efeito adverso significativo</b> sobre nós.
2018	<b>Podemos ser obrigados por lei a garantir</b> o fornecimento de produtos ou serviços a contrapartes inadimplentes.

Diante disso, extrai-se que, enquanto, em 2010, o uso da Petrobras em políticas públicas era comunicado como uma exigência do governo para atingir metas macroeconômicas e sociais e, caso ocorresse, haveria possibilidade de impacto negativo, a partir de 2014, foi comunicado como uma possibilidade de busca do governo e, caso ocorresse, poderia existir um efeito adverso significativo no resultado operacional e financeiro da empresa.

Assim, poder-se-ia concluir que, em 2010, a possibilidade de uso da Petrobras em políticas públicas era maior e o impacto menos relevante, e, em 2016, a possibilidade de uso da Petrobras em políticas públicas era menor e o impacto mais relevante, conforme análise de riscos realizada pela estatal. Isso demonstra, ainda que de forma sutil, uma primeira dinâmica de reinterpretação e reapropriação do instrumento, Relatório 20-F, pela Diretoria Executiva da Petrobras, ator-chave da empresa estatal.

Posteriormente, foram examinados os Relatórios Anuais e de Sustentabilidade da Petrobras. A partir deles, é possível observar a mudança de visão e valores (Tabela 3) da empresa no período de refortalecimento do neoliberalismo no país em 2016, no qual passou-se a enfatizar a orientação da estatal ao mercado, a geração de alto valor e a capacidade técnica.

Tabela 3 - Visão e Valores da Petrobras por período (Fonte: relatórios anuais e de sustentabilidade da Petrobras)

	<b>Período de 2010 a 2014</b>	<b>Período de 2016 a 2018</b>
<b>Visão da Petrobras</b>	Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse	Uma empresa integrada de energia com foco em óleo e gás que evolui com a sociedade, gera alto valor e tem capacidade técnica única
<b>Valores da Petrobras</b>	Desenvolvimento sustentável	Respeito à vida, às pessoas e ao meio ambiente
	Integração	Ética e transparência
	Resultados	Orientação ao mercado
	Prontidão para mudanças	Superação e confiança



Empreendedorismo e inovação	Resultados
Ética e transparência	
Respeito à vida	
Diversidade humana e cultural	
Pessoas	
Orgulho de ser Petrobras	

Além disso, do exame da frequência dos termos-chave “governança corporativa”, “interesse-público” e “políticas-públicas” nos Relatórios 20-F e de Sustentabilidade da Petrobras, com apoio da ferramenta IPED, observa-se, conforme Figura 2 e Figura 3, que os termos “governança corporativa” e “interesse público”, termo mais amplo que políticas públicas, é apresentado com mais frequência nos anos próximos ao marco regulatório da Lei das Estatais, em 2016.

23	Score	Bookmark	Name
1	16%		form_20f_2018.pdf
2	15%		form_20f_2015.pdf
3	15%		form_20f_2017.pdf
4	14%		form_20f_2016.pdf
5	13%		form_20f_2008.pdf
6	13%		form_20f_2014.pdf
7	13%		form_20f_2013.pdf
8	13%		form_20f_2010.pdf
9	13%		sustentabilidade_2012.pdf
10	12%		form_20f_2011.pdf
11	12%		form_20f_2012.pdf
12	12%		sustentabilidade_2009.pdf
13	11%		sustentabilidade_2008.pdf
14	11%		sustentabilidade_2010.pdf
15	9%		sustentabilidade_2011.pdf
16	9%		sustentabilidade_2006.pdf
17	9%		sustentabilidade_2007.pdf
18	8%		sustentabilidade_2014.pdf
19	7%		sustentabilidade_2013.pdf
20	7%		form_20f_2007.pdf
21	7%		form_20f_2006.pdf
22	6%		sustentabilidade_2016.pdf
23	4%		form_20f_2009.pdf

Figura 2 - Probabilidade do termo "governança corporativa "

10	Score	Bookmark	Name
1	10%		form_20f_2018.pdf
2	8%		form_20f_2017.pdf
3	5%		form_20f_2015.pdf
4	5%		form_20f_2016.pdf
5	4%		form_20f_2014.pdf
6	4%		sustentabilidade_2010.pdf
7	3%		sustentabilidade_2006.pdf
8	3%		sustentabilidade_2009.pdf
9	3%		sustentabilidade_2012.pdf
10	3%		sustentabilidade_2016.pdf

Figura 3 - Probabilidade do termo "interesse público "

Por outro lado, conforme Figura 4, o termo “políticas públicas” é apresentado com mais frequência nos anos próximos ao marco regulatório do Pré-Sal, em 2010. Inclusive, o termo “políticas públicas” se faz ausente em relatórios posteriores ao marco regulatório da Lei das Estatais, o que reforça a possibilidade de sua substituição por um termo mais amplo e indefinido como o “interesse público”, o que expressa, ainda que sutilmente, a oposição que a atual coalizão política dominante no país tem ao uso da empresa na persecução de objetivos sociais que fundamentaram a sua criação e que podem conflitar com a lucratividade empresarial.

11	Score	Bookmark	Name
1	9%		sustentabilidade_2006.pdf
2	9%		sustentabilidade_2012.pdf
3	9%		sustentabilidade_2008.pdf
4	8%		sustentabilidade_2007.pdf
5	7%		sustentabilidade_2009.pdf
6	6%		sustentabilidade_2010.pdf
7	5%		sustentabilidade_2011.pdf
8	4%		sustentabilidade_2013.pdf
9	4%		sustentabilidade_2016.pdf
10	3%		form_20f_2014.pdf
11	3%		sustentabilidade_2014.pdf

Figura 4 – Probabilidade do termo "políticas públicas"

Contudo, cabe destacar que, ainda que em termos quantitativos o termo “governança corporativa” apareça com mais frequência nos relatórios em torno do marco regulatório da Lei das Estatais (2016), os instrumentos de governança também foram utilizados para legitimar a atuação da estatal em 2010, conforme trechos destacados do Relatório de Sustentabilidade a seguir:

Nosso desempenho é fruto de investimentos maciços em desenvolvimento tecnológico e na qualificação dos empregados, aliados **ao compromisso permanente com a adoção de boas práticas de governança corporativa.**

(...)

A Petrobras **adota as melhores práticas de governança corporativa e os mais avançados instrumentos de gestão, segundo os padrões internacionais.** Sendo uma companhia de capital aberto, está sujeita às regras da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e da BM&FBovespa. No exterior, cumpre as normas da Securities and Exchange Commission (SEC) e da Nyse, nos Estados Unidos; do Latibex da Bolsa de Madri, na Espanha; da Bolsa de Comércio de Buenos Aires e da Comisión Nacional de Valores (CNV), na Argentina.

Para atender a essas normas, a companhia se vale de instrumentos como o seu estatuto social e a Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404, de 1976), pela qual ela é regida. Além desses, adota outros direcionadores empresariais, tais como **os códigos de Ética, de Boas Práticas, de Conduta da Alta Administração Federal, de Conduta Concorrencial e as Diretrizes de Governança Corporativa.**

A Petrobras **também cumpre os padrões requeridos pela Lei Sarbanes-Oxley (SOX)**, aprovada em 2002 pelo Congresso dos Estados Unidos com o objetivo de proteger os investidores por meio do aprimoramento da precisão e da confiabilidade das informações divulgadas pelas empresas.

(...)

Em dezembro de 2010, a Petrobras promoveu o lançamento no Brasil da ISO 26000, **norma internacional de responsabilidade social**, em parceria com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

(...)

Pelo quinto ano consecutivo, a **Petrobras integra o Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI)**, o mais importante índice mundial dessa categoria, que reúne mais de 300 empresas de 57 setores da indústria. A companhia **destacou-se no critério Transparência, em que novamente obteve a pontuação máxima no setor.**

(...)

Em 2010, o Plano Básico de Organização, aprovado pelo Conselho de Administração, passou a contemplar o Modelo de Governança Corporativa da Petrobras, bem como sua estrutura, composta por: **Conselho de Administração e seus comitês, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal, Auditoria Interna, Ouvidoria Geral, Comitê de Negócios e Comitês de Integração.** (grifou-se)

Ainda, no Relatório de Sustentabilidade de 2010, também se utiliza os instrumentos de governança para exteriorizar a tentativa de despolitização da empresa ao se comunicar a suposta ausência de influência da Diretoria Executiva, nomeada pelo controlador estatal, no Conselho de Administração, conforme trecho a seguir:

**Os conselheiros de administração da Petrobras são eleitos pela Assembleia Geral sem influência da Diretoria Executiva. Desde 1999, a presidência do Conselho de Administração é exercida por membro sem funções executivas na companhia.**

De acordo com as Diretrizes de Governança Corporativa, o Conselho de Administração conta com comitês para auxiliá-lo na análise de questões financeiras e ambientais, entre outras.

Nas diretrizes de governança corporativa são estabelecidas qualificações e experiências esperadas para os conselheiros em geral. Os candidatos a conselheiros devem atender aos seguintes requisitos: integridade pessoal, ausência de conflitos de interesse, disponibilidade de tempo, motivação, alinhamento com os valores da companhia e **conhecimento das melhores práticas de governança corporativa.** (grifou-se)

Ademais, em 2016, a Petrobras, no Relatório de Sustentabilidade da Petrobras de 2016, reforça a sua aderência às boas práticas de governança corporativa e a ênfase na independência de seu Conselho de Administração em relação ao controlador estatal. Entretanto, é destacado

que a independência do Conselho de Administração é maior desde 2015, conforme trechos destacados a seguir:

**O nosso compromisso com as boas práticas de governança corporativa tem como premissas maior transparência e rápida adaptação às mudanças.** Além das leis e exigências regulatórias voltadas para as sociedades de economia mista e empresas de capital aberto, seguimos procedimentos de governança compatíveis com as normas dos mercados nacionais e internacionais em que atuamos, buscando adotar padrões internacionais de transparência, reforçar nossa imagem e reputação e aprimorar o relacionamento com nossos públicos de interesse: acionistas, investidores, clientes, fornecedores, governo, empregados e sociedade, entre outros.

**Nossa estrutura de governança corporativa é composta por: Assembleia Geral de Acionistas, Conselho Fiscal, Conselho de Administração e seus comitês, Auditorias, Ouvidoria-Geral, Diretoria Executiva e seus comitês.**

**Nosso Conselho de Administração apresenta uma composição mais heterogênea e independente em relação ao acionista controlador, a União Federal, desde 2015.** Além disso, o Conselho conta com diversos comitês que o assessoram no cumprimento das suas responsabilidades de orientação à Petrobras e direção superior da companhia. (grifou-se)

Assim, nota-se que os relatórios da estatal são instrumentos de governança corporativa reapropriados, de tempo em tempos, pela Diretoria Executiva da Petrobras para legitimar cada marco regulatório, confirmando a ausência de neutralidade axiológica desse instrumento de governança corporativa e enfatizando a sua estreita relação com a imposição do poder, que se modificaram de 2010 a 2016, conforme apresentado na análise de conjuntura dos marcos regulatórios. Nesse esteio, mesmo diante dos esforços de neutralização da intervenção política com aplicação de regras e instrumentos de governança corporativa em 2010 e 2016, o papel dos ciclos políticos não é anulado e há brechas para articulações políticas na gestão da Petrobras, uma vez que a União, como acionista majoritária, tem a prerrogativa de indicar a maioria dos membros que são eleitos para o Conselho Administração e este, por sua vez, aprova a indicação da presidência da Diretoria Executiva.

## **5.2. Análise de perfil e de discurso dos atores-chave em notícias e publicações na internet**

Conforme apresentado anteriormente, também foram examinados o perfil e os posicionamentos, ao longo do tempo, de atores selecionados que integraram a estrutura

organizacional da Petrobras, definidos como atores-chave, por meio do exame do currículo acadêmico e profissional e das notícias coletadas na internet. Os atores-chave escolhidos neste trabalho foram membros de cargos específicos da Diretoria Executiva da Petrobras que estão mais relacionados com o objetivo deste trabalho (Presidente, Diretor Financeiro e de Relação com os Investimentos e Diretor de Exploração e Produção) e membros mais frequentes no Conselho de Administração da Petrobras.

De 2008 a 2013, período de predomínio da coalizão social-desenvolvimentista que formulou o marco regulatório do Pré-sal como instrumento de políticas públicas, tem-se os atores-chave da Diretoria Executiva da Petrobras, por cargo e frequência, apresentados na Tabela 4. Além disso, conforme Tabela 5, há, além dos presidentes do período, quatro conselheiros que aparecerem com mais frequência no Conselho de Administração da estatal.

Tabela 4 - Atores-Chave da Diretoria Executiva de 2008 a 2013  
(Fonte de Dados: Relatórios 20-F da Petrobras)

<b>Nome</b>	<b>Frequência (anos)</b>	<b>Cargo</b>
Almir Guilherme Barbassa	5	Diretor Financeiro e de Relações com Investidores
Guilherme De Oliveira Estrella	3	Diretor de Exploração e Produção
José Sérgio Gabrielli De Azevedo	3	Presidente da Diretoria Executiva
José Miranda Formigli Filho	2	Diretor de Exploração e Produção
Maria Das Graças Silva Foster	2	Presidente da Diretoria Executiva

Tabela 5 - Atores-Chave do Conselho de Administração de 2008 a 2013  
(Fonte de Dados: Relatórios 20-F da Petrobras)

<b>Nome</b>	<b>Frequência (anos)</b>	<b>Cargo</b>
Francisco Roberto De Albuquerque	5	Conselheiro
Jorge Gerdau Johannpeter	5	Conselheiro
Luciano Galvão Coutinho	5	Conselheiro
Sergio Franklin Quintella	5	Conselheiro
Fábio Colletti Barbosa	3	Conselheiro
Guido Mantega	3	Presidente do Conselho
José Sérgio Gabrielli De Azevedo	3	Conselheiro
Márcio Pereira Zimmermann	3	Conselheiro
Dilma Vana Rousseff	2	Presidente do Conselho
Guido Mantega	2	Conselheiro
Josué Christiano Gomes Da Silva	2	Conselheiro
Maria Das Graças Silva Foster	2	Conselheiro
Miriam Aparecida Belchior	2	Conselheiro
Silas Rondeau Cavalcanti Silva	2	Conselheiro
Sílvio Sinedino Pinheiro	2	Conselheiro
Antonio Palocci Filho	1	Conselheiro

De 2014 a 2019, período de predomínio da coalizão neoliberal que formulou o marco regulatório da Lei das Estatais como instrumento de políticas públicas, tem-se os atores-chave da Diretoria Executiva da Petrobras, por cargo e frequência, apresentados na Tabela 6. Além disso, conforme Tabela 7, há, além dos presidentes do período, três conselheiros que aparecerem com mais frequência no Conselho de Administração da estatal.

Tabela 6 - Atores-Chave da Diretoria Executiva de 2014 a 2019  
(Fonte de Dados: Relatórios 20-F da Petrobras)

<b>Nome</b>	<b>Frequência (anos)</b>	<b>Cargo</b>
Ivan De Souza Monteiro	4	Diretor Financeiro e de Relações com Investidores
Solange Da Silva Guedes	4	Diretor de Exploração e Produção
Aldemir Bendine	2	Presidente da Diretoria Executiva
Pedro Pullen Parente	2	Presidente da Diretoria Executiva
Roberto Da Cunha Castello Branco	1	Presidente da Diretoria Executiva

Tabela 7 - Atores-Chave do Conselho de Administração de 2014 a 2019  
(Fonte de Dados: Relatórios 20-F da Petrobras)

<b>Nome</b>	<b>Frequência (anos)</b>	<b>Cargo</b>
Segen Farid Estefen	5	Conselheiro
Guilherme Affonso Ferreira	4	Conselheiro
Jerônimo Antunes	4	Conselheiro
Luiz Nelson Guedes De Carvalho	3	Presidente do Conselho
Marcelo Mesquita De Siqueira Filho	3	Conselheiro
Roberto Da Cunha Castello Branco	3	Conselheiro
Aldemir Bendine	2	Conselheiro
Betania Rodrigues Coutinho	2	Conselheiro
Deyvid Souza Bacelar Da Silva	2	Conselheiro
Durval José Soledade Santos	2	Conselheiro
Francisco Petros Oliveira Lima Papatthasiasidis	2	Conselheiro
Luciano Galvão Coutinho	2	Conselheiro
Pedro Pullen Parente	2	Conselheiro
Walter Mendes De Oliveira Filho	2	Conselheiro
Ana Lúcia Poças Zambelli	1	Conselheiro
Clarissa De Araújo Lins	1	Conselheiro
Danilo Ferreira Da Silva	1	Conselheiro
Eduardo Bacellar Leal Ferreira	1	Presidente do Conselho
João Cox Neto	1	Conselheiro
Luíz Augusto Fraga Navarro De Britto Filho	1	Conselheiro
Luiz Nelson Guedes De Carvalho	1	Conselheiro
Murilo Pinto De Oliveira Ferreira	1	Presidente do Conselho
Nivio Ziviani	1	Conselheiro

A análise de perfil foi a ferramenta utilizada para extrair o *habitus* dos atores-chave. O *habitus*, transformado pela formação acadêmica e as experiências profissionais, é a forma como os atores-chave percebem o mundo e basilar para direcionar a atuação e o comportamento deles na direção da Petrobras. Diante disso, observou-se, conforme será demonstrado a seguir, que os atores-chave de cada período trazem *habitus* distintos para a gestão da estatal, os quais moldaram a definição e legitimação dos instrumentos legais e infralegais que direcionam o papel da Petrobras nas políticas públicas (BOURDIEU, 2003). Ademais, a partir da análise das notícias, foi observou-se a externalização prática das ideias desses atores.

No Apêndice C, é apresentado o perfil detalhado dos atores-chave do período de 2008 a 2013 e, no Apêndice D, é apresentado o perfil detalhado dos atores-chave do período de 2014 a 2019. A partir deles, é possível identificar, conforme gráficos da Figura 5 e da Figura 6, que a área de Economia aparece em destaque no perfil acadêmico dos atores-chave do período de 2008 a 2013, enquanto a área de Administração aparece em destaque no perfil acadêmico dos atores-chave do período de 2014 a 2019.

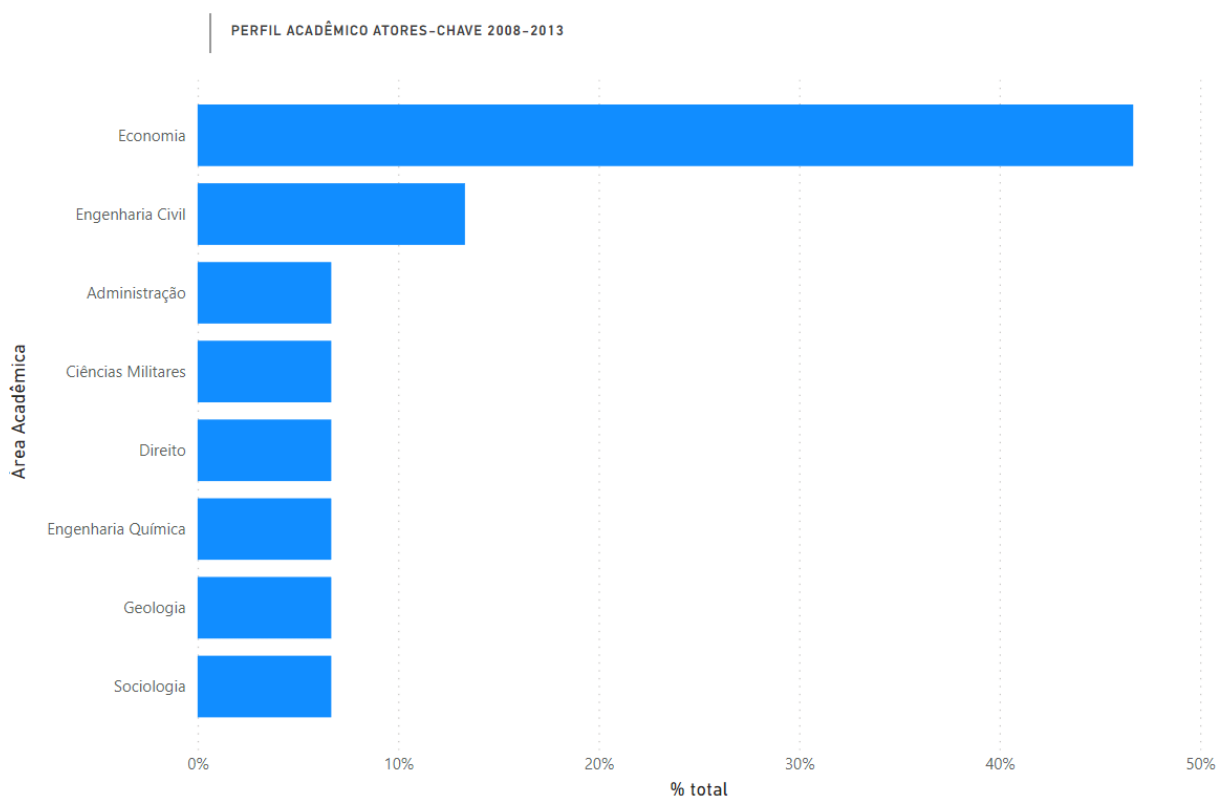


Figura 5 - Perfil acadêmico dos atores-chave do período de 2008 a 2013

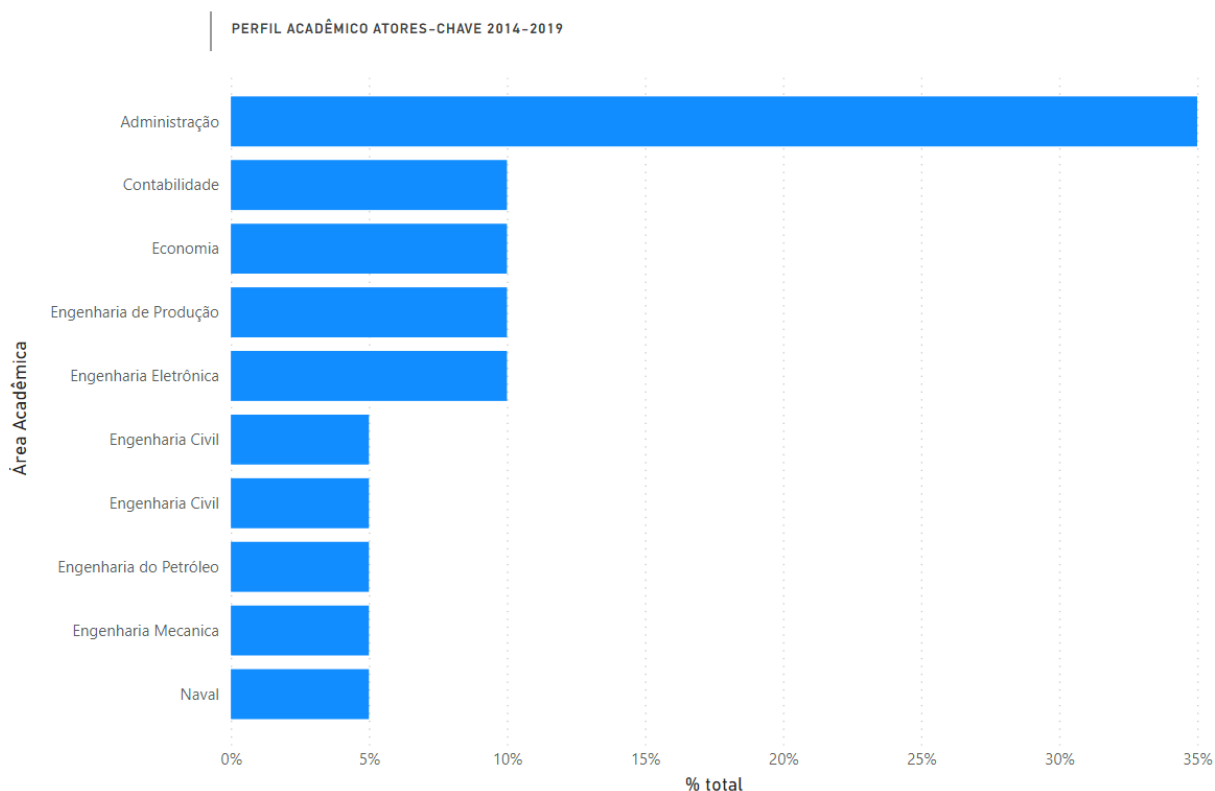


Figura 6 - Perfil acadêmico dos atores-chave do período de 2014 a 2019

Além disso, conforme gráficos da Figura 7 e da Figura 8, nota-se uma maior presença de histórico de atuação política<sup>9</sup>, especialmente no Partido dos Trabalhadores, nos atores-chave do período de 2008 a 2013 em comparação aos atores-chave do período de 2014 a 2019. Isso demonstra o compartilhamento de um *habitus* comum entre os atores que conformam a coalizão social-desenvolvimentistas, os quais defendem a existência da heterogeneidade de interesses na Petrobras em torno tanto do desenvolvimento nacional e social quanto da lucratividade empresarial.

<sup>9</sup> Atuação política classificada como “encontrada” quando se foi possível observar de forma direta atuação em cargos públicos políticos ou em instituições político-partidárias.



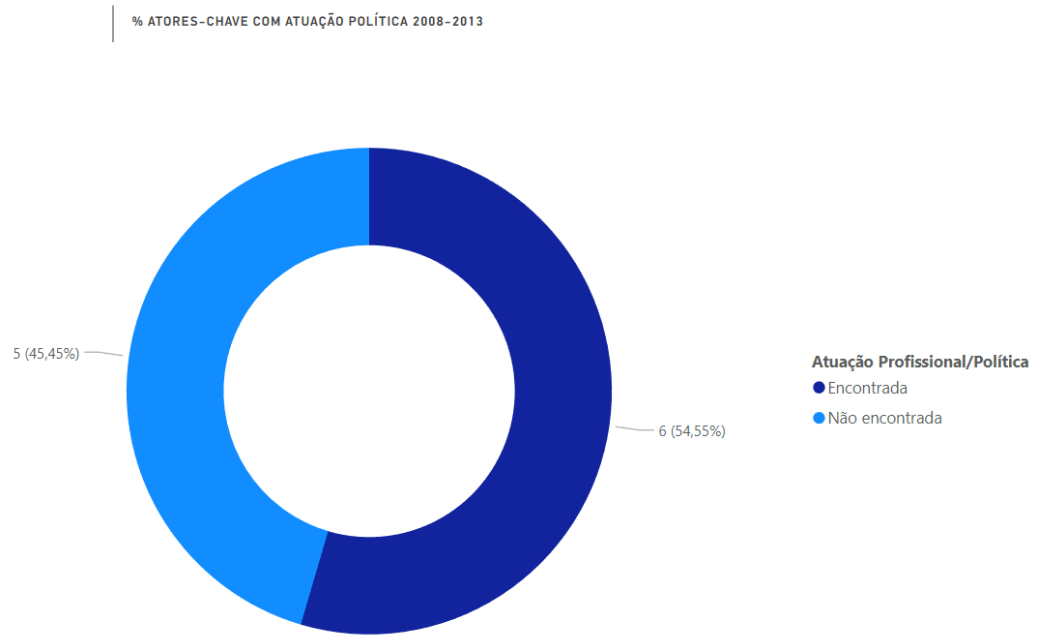


Figura 7 - Atuação política dos atores-chave do período de 2008 a 2013

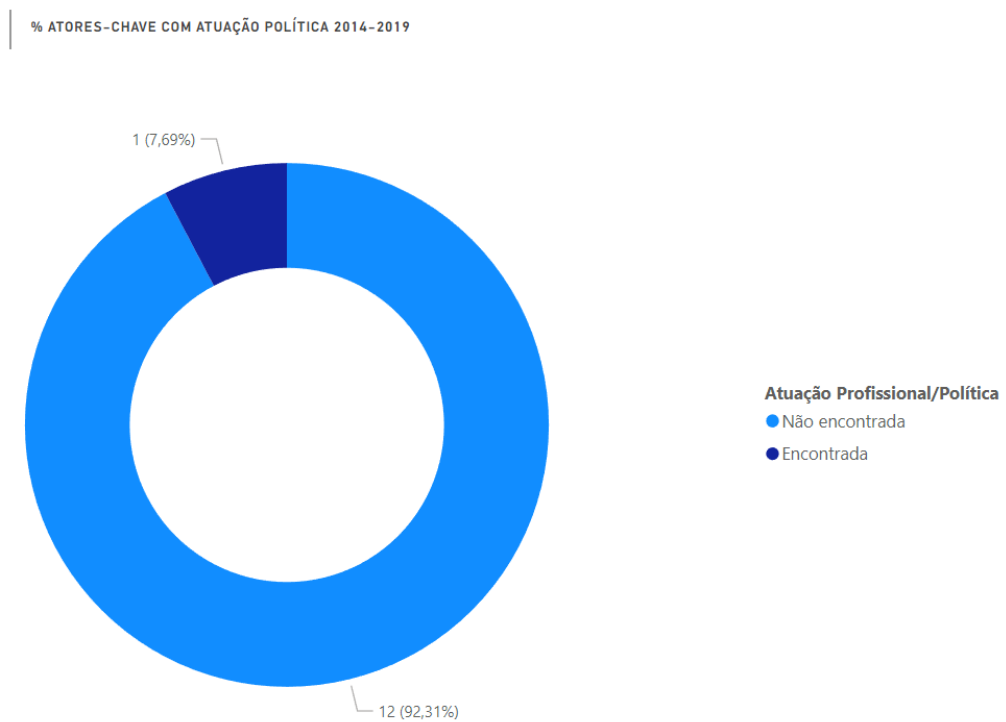


Figura 8 - Atuação política dos atores-chave do período de 2014 a 2019

Nesse período, de 2008 a 2013, observa-se baixa aderência dos discursos dos atores-chave da Petrobras ao *viés* da teoria performativa da governança corporativa e uma reapropriação dos seus instrumentos em favor de interesses heterogêneos, assim como as influências desses atores na definição e legitimação dos instrumentos do marco regulatório do Pré-sal.

Em 2009, Guilherme Estrella, o Diretor de Exploração e Produção da estatal, critica a visualização da Petrobras apenas como uma empresa que visa a lucratividade empresarial e defende interesses heterogêneos como ser impulsionadora do desenvolvimento tecnológico e geológico do setor de petróleo e ser responsável também pelo desenvolvimento do país:

“Quando cheguei aqui de volta, **não encontrei uma empresa de petróleo**”

(...)

“A **Petrobras tinha se transformado em uma instituição financeira**. Uma **empresa de petróleo tem que correr riscos, tem que ser agressiva na exploração, tem que investir muito e desenvolver tecnologia e conhecimento geológico**. Banqueiro não quer correr risco.”

(...)

“Quiseram mudar a cultura da companhia e transformá-la numa empresa exclusivamente comercial. Quiseram trocar seu nome para Petrobrax, mas o povo brasileiro não aceitou. Do Oiapoque ao Chuí se levantaram as mais diferentes vozes, da esquerda à direita, e destruíram aquela iniciativa imbecil de apagar o nome Brasil da maior empresa brasileira, nascida de nossas entranhas.”

(...)

“Ainda que joguemos o mesmo jogo, somos bichos diferentes”, disse Estrella. “**As NOCs não podem estar preocupadas apenas em dar ganhos aos acionistas, devem também estar comprometidas com o desenvolvimento do país.**” (DIEGUEZ, 2009). (grifou-se)

Em entrevista, realizada em 2007, para a revista da Fapesp, Sérgio Gabrielli reforça a visão de vínculo da Petrobras com o desenvolvimento do país:

“No caso brasileiro, a **Petrobras tem, desde os seus primeiros momentos, uma ligação muito intensa com o desenvolvimento do país. Ela tem em sua essência uma relação com a indústria brasileira, com o enfrentamento dos problemas de desigualdade, com a nacionalidade, a afirmação nacional, a independência. Tudo isso são valores intrínsecos na estratégia e na vida da Petrobras.**” (MOURA, 2017). (grifou-se)

Sérgio Gabrielli, então presidente da Diretoria Executiva da Petrobras em 2009, afasta a visão eminentemente técnica da governança da empresa estatal:

“Não há possibilidade de pensar no mercado como o brasileiro de uma decisão exclusivamente técnica sobre os combustíveis porque o impacto sobre a economia brasileira é grande. **Sempre tem que ter um componente político.**” (PETROBRAS, 2009). (grifou-se)

No mesmo sentido, em 2018, Gabrielli reitera a sua visão de que os investimentos na exploração e produção de petróleo são respaldados não só por uma decisão econômica como também por uma decisão política, uma vez que há o risco inerente à indústria dele não ser encontrado:

“Nada do que nós temos hoje, até a produção agrícola, vive sem petróleo. Isso é o que dá ao petróleo uma característica especial de ser um produto estratégico. É um produto cujo acesso faz guerra, corrupção, derrubada de governo, mudança na geopolítica. E até agora, de uso insubstituível no curto e no médio prazo.”

(...)

“**E existem riscos na indústria do petróleo. Você pode não achar. A maior parte das empresas tem como objetivo ter acesso às áreas onde pode achar. Esse movimento é não só econômico, como essencialmente político**” (NUZZI, 2018). (grifou-se)

Ademais, tanto em sua entrada na presidência da estatal em 2005 quanto em sua despedida em 2012, Gabrielli usa as premiações da governança corporativa, como o da

Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (Anefac) e o de melhor programa de relações com investidores individuais atribuído pela americana "Investor Relations Magazine, para validar as decisões e a atuação da Petrobras:

“Consegui conquistar a confiança de petroleiros e petroleiras que viram chegar um terceirizado. Consegui superar as desconfianças iniciais do mercado financeiro. **Recebi muitos prêmios de ambas as indústrias: financeira e petroleira**” (GRAÇA, 2012). (grifou-se)

Em seu discurso, Gabrielli também reforça a legitimação dos instrumentos do marco regulatório do pré-sal, como a cessão onerosa, enfatizando a perspectiva de ganhos financeiros a partir desses instrumentos:

“Nós temos sete blocos para explorar, com uma área de 3.865 quilômetros quadrados, **portanto uma perspectiva de crescimento extraordinária com base na cessão onerosa.**” (TABAKI, 2012). (grifou-se)

(...)

“**O novo marco regulatório do pré-sal dá ao governo brasileiro mais controle sobre o fluxo futuro**” (GRAÇA, 2012). (grifou-se)

Já Graça Foster, última presidente da Diretoria Executiva da Petrobras no período de domínio da coalizão social-desenvolvimentista, enfatizou, desde a sua posse, em 2012, até 2014, o papel da tecnicidade na condução da estatal:

“**Sinto-me confiante porque tenho comigo uma equipe de diretores técnicos**, formados pela companhia, aguerridos e conscientes de seu papel e de suas responsabilidades perante os acionistas e à sociedade brasileira” (GRAÇA, 2012). (grifou-se)

(...)

“**Não tenho a menor insegurança com relação à condução da companhia, de que ela está na mão de técnicos**” (GRAÇA, 2014). (grifou-se)

Ao mesmo tempo, em carta direcionada aos acionistas em 2013, Graça Foster tenta conciliar interesses heterogêneos, ponderando que os gastos com projetos de investimento são tão importantes para atingir os interesses dos acionistas, em melhorar o fluxo de caixa, quanto a convergência dos preços dos derivados de petróleo da empresa aos preços internacionais:

“Tenho dito que a melhora do nosso fluxo de caixa não deve ocorrer somente em função de aumentos de preços, mas também de nossa eficiência operacional e da busca pela excelência em custos. **Sem dúvida que os aumentos são importantes e nós continuamos comprometidos com a busca da convergência com os preços internacionais, conforme demonstrado os reajustes recentes. No entanto, igualmente importante, é a melhoria da nossa eficiência nas atividades operacionais e nos dispêndios com projetos de investimento**” (GRAÇA, 2013). (grifou-se)

Nesse momento da coalizão social-desenvolvimentista, diferente dos discursos anteriores de Gabrielli e de Estrella, visualiza-se um *viés* mais gerencialista no discurso da Diretoria Executiva da Petrobras, uma vez que Graça Foster, uma funcionária de carreira da estatal, defendia a expansão da empresa pautada na busca pela eficiência e resultados.

Além disso, a partir do discurso de Foster, observa-se que, no período de 2013 a 2014, as pressões sobre o modelo de gestão social-desenvolvimentista na Petrobras se tornavam mais fortes, exteriorizando-se a preocupação com a intervenção nos preços dos derivados de petróleo

e a demanda do mercado financeiro por uma política de preços alinhada aos preços internacionais. Isso também se faz evidente no discurso de Sérgio Quintella, membro do conselho administrativo da Petrobras no período:

"O que se pretende é um mecanismo que se evite oscilações para baixo e para cima, se você altera o câmbio, se ele subir ou cair, ele tem um efeito, a fórmula visará amortecer as flutuações."

(...)

"A metodologia prevê fases de reajuste, mas a época que vai acontecer, isso não está definida... **queremos mostrar aos investidores que temos uma política de preços definida**" (NOVA, 2013). (grifou-se)

Em outro diapasão, conforme gráficos da Figura 9 e da Figura 10, observa-se um maior vínculo<sup>10</sup> dos atores-chave do período de 2014 a 2019 com o setor privado e com o mercado financeiro em comparação aos atores-chave do período de 2008 a 2013, uma vez que há mais incidência de atuação daqueles atores em carreiras no setor privado e em escritórios de investimentos financeiros. Isso demonstra o compartilhamento de um *habitus* comum entre os atores que conformam a coalizão neoliberal, os quais defendem a existência da homogeneidade de interesses na Petrobras em torno da lucratividade empresarial.

Com isso, nota-se, assim como no período da coalizão social-desenvolvimentista, que o *habitus* dos atores é tanto um princípio de diferenciação, entre períodos temporais distintos, como de seleção, dentro de um mesmo período temporal, que tende a conservar o que o confirma, afirmando-se, assim, o potencial de os atores definirem e legitimarem instrumentos legais e infralegais que assegurem as condições necessárias à própria realização do seu *habitus* (BOURDIEU, 2005).

---

<sup>10</sup> Vínculo classificado como "alto" quando foi possível observar atuação direta em escritório de investimentos e empresas do setor financeiro.

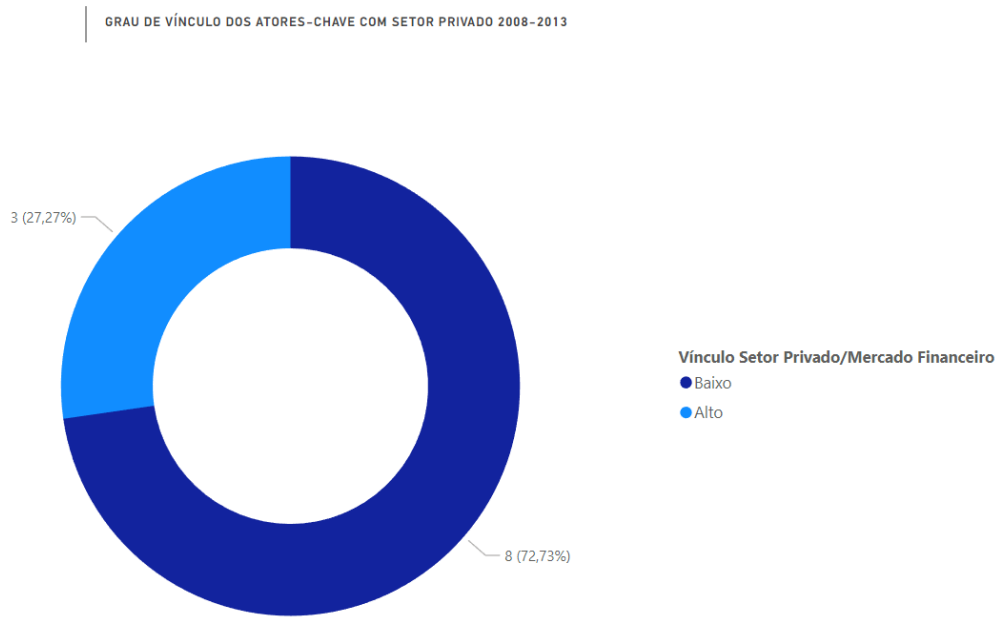


Figura 9 – Grau de vínculo dos atores-chave do período de 2008 a 2013 como setor privado

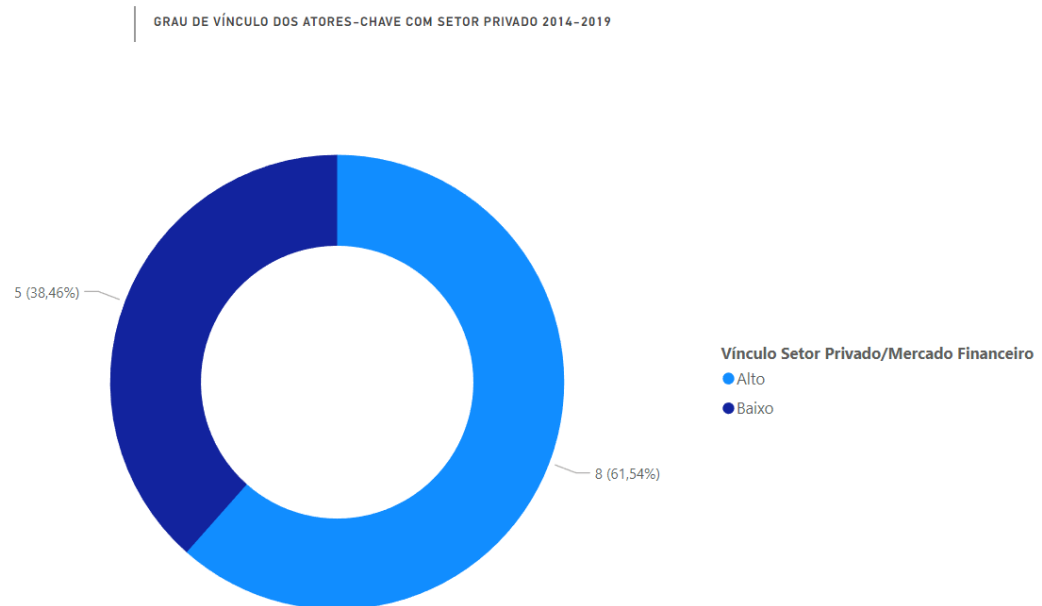


Figura 10 - Grau de vínculo dos atores-chave do período de 2014 a 2019 como setor privado

De 2014 a 2019, período de predomínio da coalizão neoliberal, observa-se alta aderência dos discursos dos atores-chave da Petrobras ao *viés* da teoria performativa da governança corporativa e, com isso, uma legitimação dos instrumentos da governança corporativa em favor de interesses homogêneos, direcionados ao melhor resultado econômico-financeiro (lucratividade) da Petrobras, assim como o repúdio às influências políticas na estatal e a ênfase ao tecnicismo.

Em 2015, antes da publicação da Lei das Estatais e em resposta às pressões sobre o modelo de gestão da coalizão social-desenvolvimentista, Aldemir Bendine assume a

presidência da Petrobras, substituindo Graça Foster, e consolida a transição do modelo de gestão, dando ênfase à visão de que a ausência de boas práticas de governança corporativa foi a raiz dos problemas de corrupção na estatal no período anterior, onde decisões individuais teriam se sobreposto a decisões colegiadas. Dessa maneira, em linha com a dinâmica econômica e política no país apresentada no capítulo de análise de conjuntura deste trabalho, nota-se o refortalecimento do *viés* neoliberal dentro da gestão da estatal.

Nesse contexto, Bendine afasta-se de dar destaque à importância do crescimento da estatal, núcleo dos discursos dos presidentes anteriores da Petrobras, e dedica-se a reforçar o papel dos instrumentos de governança corporativa como solução para a gestão da estatal:

“Pretendemos trabalhar  **muito forte no ponto de vista da governança corporativa da empresa**, na mitigação de riscos, para que possamos ter processos decisórios dentro da empresa com muito maior segurança e sem perder agilidade” (BENDINE, 2015). (grifou-se)

(...)

“**A governança e as boas práticas não vieram na mesma velocidade que se deu o crescimento** da companhia”.

(...)

“E está aí a raiz dos problemas da Lava Jato: se privilegiavam as decisões individuais na empresa”

(...)

“Nós estamos procurando um modelo mais blindado, com mais segurança nas decisões, trabalhando de uma forma em que o novo modelo decisório privilegie decisões colegiadas, nunca individuais” (MATOSO, 2015). (grifou-se)

Além disso, Bendine vai de encontro ao discurso de Estrella em 2009, o qual enfatizava o papel da Petrobras em investimentos agressivos e em desenvolvimento tecnológico para apoiar o desenvolvimento nacional, e defende a ideia de que os interesses sociais seriam equivalentes aos interesses dos investidores - ambos estariam relacionados a se ter uma empresa enxuta e com resultados financeiros robustos:

“A Petrobrás voltará a ser motivo de orgulho para todo cidadão brasileiro”

(...)

**"Diante de um cenário onde a gente busque cada vez mais uma disciplina de capital e de gestão forte, aliados a um programa de desinvestimento, podemos trazer a dívida da Petrobrás para um patamar mais confortável"**

(CARAM; RODRIGUES, 2015). (grifou-se)

Na mesma linha, Castello Branco, membro do Conselho de Administração da Petrobras em 2015, reforçou a ideia de ausência de interferência política nas decisões do colegiado e de se buscar o lucro empresarial:

**"Pela primeira vez, o conselho não tem representantes do Estado, não tem políticos, não tem militares"**

(...)

**"Estou muito confiante de que a Petrobras vai ter lucro**, vai voltar a gerar caixa e vai superar esta crise" (O TEMPO, 2015). (grifou-se)

Nesse momento, observa-se de forma ainda mais acentuada o discurso da dicotomia entre política e administração, a qual pressupõe uma separação entre política e administração a

fim de, a princípio, se evitar a contaminação das ações por práticas de favorecimento e de corrupção e a execução ineficiente. Nessa visão, há a busca da eficiência, fortalecida pelos instrumentos de governança corporativa do setor privado e em conhecimentos especializados, como valor primário a ser perseguido, mesmo que entre em choque com outros critérios sociais. Contudo, a eficiência apresentada de forma estrita, respaldada apenas na lucratividade empresarial da estatal, também pode ser considerada a exteriorização das ideias e interesses de um grupo político (acionistas minoritários).

No mesmo sentido, Pedro Parente, que exerceu a presidência da Petrobras no período de 2016 a 2018, destacou, tanto em seu discurso de posse em 2016 quanto em 2017, a ideia de homogeneidade de interesses em torno da capacidade da estatal em gerar retorno econômico-financeiro e que o papel da Petrobras era tanto aprimorar o sistema de governança quanto perenizar ganhos financeiros, os quais não poderiam ser ameaçados pelo exercício de uma função social:

**“A minha primeira prioridade é a continuação da recuperação econômica e financeira da empresa,** resgatando seu papel de destaque no cenário nacional e internacional. Isso certamente envolve um cumprimento de sua função social e as relações com seus empregados e as comunidades onde atua dentro e fora do Brasil. **Mas essa função social, por mais que leve em consideração o interesse público e as políticas do seu controlador, o Estado brasileiro, não podem, de forma alguma, se confundir com ele.** Essa é a determinação da Lei do Petróleo, de 1997, que assegura a desregulamentação dos preços e independência financeira e operacional da empresa.” (AGÊNCIA, 2016). (grifou-se)

(...)

**“O segundo pilar para o resgate da Petrobras é a adoção da responsabilidade econômica e financeira** em absolutamente todos os planos e ações da empresa. **Pelo bem da empresa, o que, insisto, inclui o atendimento de sua função social, todos os investimentos e ações adotadas pela companhia devem ter clara e incontestável relação com a capacidade de gerar o retorno econômico adequado, de acordo com planos e projetos elaborados com rigor técnico até o nível de execução.** Esse princípio norteará nosso plano de investimentos à política de preços de nossos derivados e toda a atuação da companhia.” (AGÊNCIA, 2016). (grifou-se)

(...)

“Nosso desafio não está apenas em fazer que nosso sistema de governança e conformidade esteja sempre no estado da arte. Nossa responsabilidade, do conselho [de administração], dos executivos, que precisam liderar pelo exemplo, mas também de toda nossa força de trabalho, **é perenizar esse ganho**” (POLITO, 2017). (grifou-se)

Ademais, também em seu discurso de posse, Pedro Parente reforça a visão neoliberal de que atuar em prol do melhor resultado econômico-financeiro é o interesse da empresa e do país e, diante disso, deslegitima os instrumentos do marco regulatório do pré-sal, comunicando a ideia de revisão destes instrumentos para que a empresa pudesse exercer seu poder de escolha de exploração dos campos de acordo com a sua avaliação de viabilidade econômica:

“A Petrobras e o Brasil não podem se dar ao luxo de esperar tempo demais. Temos que arregaçar as mangas e levar o pré-sal ao seu potencial máximo, sem estarmos presos a amarras dogmáticas e com a colaboração das empresas parceiras.

Nesse sentido, **a empresa apoia a revisão da lei de exploração do pré-sal** com a substituição da exploração de cada campo, substituição da obrigação que participe com pelo menos 30% da exploração de cada campo, pelo direito de preferência com a participação que julgar atender melhor os seus objetivos.

Em nosso ponto de vista, como está, **essa lei não atende nem aos interesses da empresa, nem do país**. Há pelo menos duas razões relevantes para esse nosso ponto de vista: a primeira é de natureza conjuntural. Com a nossa corrente situação financeira, se essa exigência não for revista, a consequência será retardar, sem previsão, a exploração plena do potencial do pré-sal. Mas a razão mais relevante tem natureza estrutural: **essa obrigação retira a liberdade de escolha da empresa, de somente participar na exploração e produção dos campos que atendam o seu melhor interesse**.

Mantida essa obrigação, **a empresa pode se ver forçada a participar de empreendimentos que, segundo sua própria avaliação, não seriam proprietários naquele momento ou mesmo não teriam viabilidade econômica, o que seria imperdoável em uma empresa listada em bolsa e com milhares de acionistas.**" (AGÊNCIA, 2016). (grifou-se)

Por outro lado, ainda que no período de predominância da coalizão neoliberal existisse um reforço dos atores-chave da estatal em comunicar a homogeneidade de interesses em torno de melhores resultados econômico-financeiros, encontra-se, no mesmo período, discurso divergente por Bacelar, membro do conselho de administração que representou os interesses dos funcionários da estatal em 2015:

"O governo federal é o acionista majoritário, conseqüentemente vai ter uma influência maior no processo decisório, principalmente quando se observa que a Petrobras **não tem o objetivo de apenas obter lucro. Há também um papel social**" (ALVARENGA, 2015). (grifou-se)

Por fim, cabe registrar que, em 2018, após deixar a presidência da Petrobras, Pedro Parente discursou sobre as dificuldades da governança pública, destacando a heterogeneidade de interesses que precisam ser conciliados e a ausência de uma diretriz clara para ser implementada:

"É impossível ter um governo orgânico. **O planejamento e a gestão pública não existem porque existem 26 partidos representados, cada um com a sua visão**. E a pergunta que vem é: essa é melhor maneira de gerir?" (NAKAGAWA; LINDNER, 2018). (grifou-se)

Parente ressalta a reprodução de grandes problemas históricos da gestão pública brasileira como cultura do fisiologismo e destaca que esses problemas são reforçados pelo presidencialismo de coalizão:

"As indicações políticas se estendem a níveis de gestão que **deveriam ser estritamente profissionais**, o que permite aparelhamento da máquina de decisões" (NAKAGAWA; LINDNER, 2018). (grifou-se)

De fato, no cenário brasileiro, o presidencialismo de coalizão e a necessidade de existir capacidade de negociação entre o Poder Executivo e o Congresso Nacional para construir coalizões que permitam a governabilidade tornam a interdependência entre administração e política ainda maior. Isso gera um desafio extra para o presidente do país, que precisa equilibrar o controle sobre o aparato administrativo com os critérios de formação de maioria parlamentar



no sentido de realizar seus programas de governo e reforçar o lado técnico do governo sem se opor totalmente aos objetivos da coalizão governamental. Nessa perspectiva, a administração no Brasil desempenha papel decisivo no funcionamento do sistema político uma vez que tem a função tanto de implementar políticas públicas de forma racional e legal quanto de ser moeda de troca nas negociações necessárias à construção de coalizões governamentais (ABRUCIO; LOUREIRO, 2018).

Posto isso, há interesses distintos e dinâmicos que precisam ser conciliados dentro do presidencialismo de coalizão, sejam eles interesses do mercado de capital, dos trabalhadores ou sociais e, portanto, tal cenário pode ser transferido para a governança da empresa estatal, uma vez que se observa, conforme exposto neste trabalho, que os discursos dos gestores que presidiram a Diretoria Executiva da Petrobras expressam as tensões da economia política do país. Com isso, ao contrário do ideal dicotômico, a administração da estatal não pode ser separada da política e o grande desafio está em combinar a ação eficiente do Estado na gestão de sua empresa estatal com os princípios democráticos de maior inclusão de atores políticos, que expressam interesses heterogêneos, nas decisões, garantindo-se, em qualquer tempo e em qualquer coalizão, a responsabilização, em termos da probidade no manejo da coisa pública, com práticas continuadas de controle sobre os eleitos e sobre os administradores.

Assim, nesta análise demonstrou-se, a partir do exame da realidade do período de 2008 a 2019, a dinâmica de reinterpretação e de reapropriação de instrumentos que direcionaram a participação da Petrobras nas políticas públicas pelos atores-chave da Petrobras, apresentando-se a influência das ideias e interesses dos atores em sua definição e legitimação e evidenciando-se a ausência de neutralidade axiológica dos instrumentos de governança corporativa.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste trabalho, buscou-se identificar como a Diretoria Executiva, ator-chave, da Petrobras se posicionou na definição e legitimação de diferentes instrumentos que direcionaram a participação da Petrobras nas políticas públicas do setor de óleo e gás, definindo como escopo temporal o período em torno dos marcos regulatórios que incidiram sobre a Petrobras em 2010 (Pré-sal) e em 2016 (Lei das Estatais). Para isso, adotou-se como referencial teórico a perspectiva de instrumentos como instituições sociológicas, partindo-se da visão que a definição da atuação da Petrobras nas políticas públicas é um espaço sociopolítico, construído tanto por seus instrumentos quanto pelas crenças e estratégias de seus atores.

Dessa maneira, optou-se por uma perspectiva descritiva de análise da realidade para estabelecer os vínculos entre interesses e ideias, por um lado, e práticas e técnicas, por outro, e examinar, dessa maneira, a governança corporativa como uma convenção de técnicas administrativas cujos instrumentos são dotados de valores e interesses dos atores envolvidos em dado momento histórico.

Nesse âmbito, foram utilizados os instrumentos, legais e infralegais, como ferramenta analítica para revisitar decisões de políticas públicas, dado que eles são meios de registrar mudanças e vontades políticas de atores. Ao contextualizar os cenários políticos e econômicos ao redor dos marcos regulatórios do período estudado, foi possível observar a transição dos ideais social-desenvolvimentistas para os ideais neoliberais no período que antecedeu o marco regulatório da Lei das Estatais, visualizando-se a transformação do próprio Estado brasileiro.

Posteriormente, aprofundou-se na análise dos instrumentos de governança da Petrobras, os quais constituem um marcador concreto da visão dos seus atores-chave, e no exame do perfil e da comunicação de discurso dos atores-chave da Petrobras em veículos de mídia, tais como jornais e blogs de notícias. Como resultado, foi possível visualizar a influência das ideias e interesses dos atores-chave da Petrobras na própria construção dos instrumentos regulatórios e a dinâmica de reapropriação e reinterpretação das convenções técnicas administrativas, como a governança corporativa, visualizando-se a transformação institucional da Petrobras.

De 2008 a 2013, período de predomínio da coalizão social-desenvolvimentista que formulou o marco regulatório do Pré-sal como instrumento de políticas públicas, foi comunicado, nos relatórios da estatal, uma aderência da atuação da Petrobras às práticas convencionais de governança corporativa, enfatizando-se a participação direta da Petrobras na construção de normas de boas práticas nacionais e sua boa avaliação em índices internacionais de governança. Por outro lado, no exame do discurso dos atores-chave do período, observou-se uma baixa aderência ao *viés* da teoria performativa da governança corporativa e uma reapropriação dos instrumentos de governança corporativa em favor de interesses heterogêneos (políticos e técnicos).

De 2014 a 2019, período de predomínio da coalizão neoliberal que formulou o marco regulatório da Lei das Estatais como instrumento de políticas públicas, foi reforçado, nos relatórios da estatal, uma aderência da atuação da Petrobras às práticas convencionais de governança, repudiada as influências políticas na estatal e enfatizado o tecnicismo. Ademais, no exame do discurso dos atores do período, observou-se a alta aderência do perfil e dos discursos dos atores-chave do período ao *viés* da teoria performativa da governança corporativa,

direcionados a interesses homogêneos de melhor resultado econômico-financeiro (lucratividade) da Petrobras.

Diante disso, unindo-se o contexto político e econômico com o exame dos instrumentos e dos discursos dos atores-chave, foi possível ver que os marcos regulatórios e os relatórios de governança corporativa estão desprovidos de neutralidade e desenvolve-se ao longo das interações com os atores que os utilizam. Com isso, os efeitos desses instrumentos legais e infralegais podem ser independentes dos objetivos, inicialmente, atribuídos e correm risco de se tornarem meras formalizações sem eficácia, uma vez que a apropriação pelos atores, em um dado contexto, se torna um fator determinante.

Conclui-se, portanto, que a definição clara e objetiva de qual seria a função social da Petrobras, baseando-se em boas práticas de governança corporativa que almejam um afastamento do *viés* político e a ênfase ao *viés* técnico, se torna ineficaz, uma vez que os próprios atores, internos e externos à Petrobras, podem ser reapropriar desse instrumento em dado momento temporal. Ademais, ficaram-se evidentes, principalmente no conteúdo dos discursos dos atores-chave, os obstáculos de ser ter a eficácia dos instrumentos convencionais de governança corporativa dentro de uma sociedade de economia mista, que possui inerentemente, dada a sua dupla natureza pública e privada, uma heterogeneidade de interesses a serem conciliados, que perpassam a lucratividade empresarial.

Por fim, considera-se que a principal contribuição deste trabalho foi evidenciar o papel ativo dos atores-chave da Petrobras, em especial membros da Diretoria Executiva, na legitimação dos marcos regulatórios e demais instrumentos infralegais que direcionaram a atuação da estatal nas políticas públicas do setor de óleo e gás, assim como questionar a possibilidade de se formular instrumentos regulatórios que restrinjam ao máximo o papel da política na interação do governo com a estatal por meio da adoção dos princípios da governança corporativa. Com isso, visualiza-se como possibilidade de estudo futuro o desenvolvimento de um modelo de governança mais apropriado para a realidade de uma sociedade de economia mista, o que não foi possível aprofundar neste trabalho dada a limitação temporal para realização da pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. **Burocracia e Ordem Democrática: Desafios Contemporâneos e Experiência Brasileira**. In: Roberto Pires, Gabriela Lotta, Vanessa Elias de Oliveira. (Org.). Burocracia e Políticas Públicas no Brasil: intersecções analíticas. 1ed. Brasília: IPEA/ENAP, 2018, v. 1, p. 23-58.

AGÊNCIA Petrobras. Discurso Pedro Parente. 2016. Disponível em: < [https://www.agenciapetrobras.com.br/upload/documentos/apresentacao\\_ePvv4CznFy.pdf](https://www.agenciapetrobras.com.br/upload/documentos/apresentacao_ePvv4CznFy.pdf)>. Acesso em: 1 ago. 2022.

ALVARENGA, Darlan. **Eleito para conselho da Petrobras diz que escolha de Bendine foi 'alívio'**. 2015. Disponível em: < <https://g1.globo.com/economia/noticia/2015/02/eleito-para-conselho-da-petrobras-diz-que-escolha-de-bendine-foi-alivio.html>>. Acesso em: 1 ago. 2022.

ANDRADE, Daniel Pereira; CÔRTEZ, Mariana; ALMEIDA, Silvio. **Neoliberalismo autoritário no Brasil**. in: Caderno CRH, Salvador, v. 34, p. 1-25. 2021.

**BENDINE diz que não pode garantir fim da corrupção na Petrobras**. Época Negócios. 2015. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2015/04/bendine-diz-que-nao-pode-garantir-fim-da-corrupcao-na-petrobras.html>>. Acesso em: 1 ago. 2022.

BLUME, Bruno. **7 temas que marcaram a política em 2016**. Politize, 27 de dezembro de 2016. Disponível em: <https://www.politize.com.br/politica-em-2016-retrospectiva-7-temas/>.

BOURDIEU, Pierre. **Esboço de uma Teoria Prática**. In: A Sociologia de Pierre Bourdieu. Editora Olho d'Água. São Paulo. 2003.

BOURDIEU, Pierre. **O campo econômico**. In: Política & Sociedade, nº 6. 2005.

CARAM, Bernardo; RODRIGUES, Eduardo. **Reforma na governança da Petrobrás busca recuperar credibilidade da estatal, diz Bendine**. O Estado de S. Paulo. 2015. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,petrobras-busca-novo-modelo-de-governanca-para-recuperar-credibilidade--diz-bendine,1779582>. Acesso em: 1 ago. 2022.

COUTINHO, Diogo R; MESQUITA, Clarissa Ferreira de Melo; NASSER, Maria Virginia Nabuco do Amaral Mesquita. **Empresas estatais entre serviços públicos e atividades econômicas**. Revista Direito GV. V.15.N1. São Paulo. 2019.

DIEGUEZ, Consuelo. **O desafio do pré-sal**. 2009. Disponível em: <<https://piaui.folha.uol.com.br/materia/petroleo-encalacrado-no-pre-sal/>>. Acesso em: 26 jul. 2022.

**DIRETOR da Petrobras rebate críticas de analistas**. TNT Petroleo. 2005. Disponível em: <<https://tnpetroleo.com.br/noticia/diretor-da-petrobras-rebate-criticas-de-analistas/>>. Acesso em: 27 jul. 2022.

FONTES-FILHO, Joaquim Rubens. **A governança corporativa em empresas estatais brasileiras frente a Lei de Responsabilidade das Estatais**. Rev. Serv. Público Brasília 69, edição especial Repensando o Estado Brasileiro 181-209. 2018.

**GRAÇA Foster assume presidência da Petrobras e promete continuidade**. G1 Economia Negócios. 2012. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/02/graca-foster-assume-presidencia-da-petrobras-e-promete-continuidade.html>>. Acesso em: 27 jul. 2022.

**GRAÇA Foster diz que “fez o dever de casa” – mas lucro da Petrobras despenca 17%**. 2013. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/graca-foster-diz-que-fez-o-dever-de-casa-mas-lucro-da-petrobras-despenca-17/>>. Acesso em: 27 jul. 2022.

**GRAÇA Foster garante que Petrobras terá reajuste de combustíveis**. Associação Brasileira de Logística e Transporte de Cargas - ABTC. 2014. Disponível em: <<https://www.abtc.org.br/index.php/noticias/noticias-do-setor/item/2282>>. Acesso em: 27 jul. 2022.

GUIMARÃES, Marcello. **O desafio de conciliar desenvolvimento a função social e a lucratividade na Petrobras**. Poder 360, 06 de março de 2021. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/opiniaio/o-desafio-de-conciliar-a-funcao-social-e-a-lucratividade-na-petrobras-por-marcello-guimaraes/>.

HALPERN, Charlotte; LASCOUMES, Pierre; LE GALÊS, Patrick. **As abordagens a partir dos instrumentos da ação pública**. Capítulo 2. In: DE OLIVEIRA, Osmay Porto; HASSENTEUFEL, Patrick. Sociologia Política da Ação Pública: teorias, abordagens e conceitos. ENAP, 2021. P. 31 – 59.

LASCOURMES, Pierre; SIMARD, Luís. **Public policy seen through the prism of its instruments**. In: Revue française de science politique, volume 61, ed. 1, p. 5 -22. 2011.

LANDAU, Helena. **Sociedade é a dona do patrimônio gerado pela Petrobras, e não o político de plantão**. O Estado de S. Paulo, 12 de novembro de 2021. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,sociedade-e-a-dona-do-patrimonio-gerado-pela-petrobras-e-nao-o-politico-de-plantao,70003896366>.

LEÃO, Rodrigo; NOZAKI, William. **A Petrobras no Mar: uma história de incertezas e sucessos orientados pelo Estado Nacional. Capítulo 10**. In: **Empresas estatais: políticas públicas, governança e desempenho**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2019.

MARTUSCELLI, Danilo Enrico. **Polêmicas sobre a definição do impeachment de Dilma Rouseff como golpe estado**. In: Revista de Estudos e Pesquisas sobre as Américas V.14 N.2 2020 ISSN: 1984-163. pg. 67- 102. 2020.

MATOSO, Filipe. **Após Lava Jato, Petrobras privilegia decisões coletivas, diz Bendine à CPI**. G1 Política. 2015. Disponível em: <<https://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/2015/10/bendine-diz-cpi-que-busca-reformar-governanca-da-petrobras.html>>. Acesso em: 1 ago. 2022.

MOURA, Mariluce. **José Sérgio Gabrielli de Azevedo: “Não vamos agora demonizar o petróleo”**. 2007. Disponível em: <<https://revistapesquisa.fapesp.br/nao-vamos-agora-demonizar-o-petroleo/>>. Acesso em: 27 jul. 2022.

NAKAGAWA, Fernando; LINDNER, Julia. **“Não sou otimista sobre a governança pública”, diz Pedro Parente**. Estadão. 2018. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,nao-sou-otimista-sobre-a-governanca-publica-diz-pedro-parente,70002384254>>. Acesso em: 1 ago. 2022.

NERIS JR., Celso; FUCIDJI, José Ricardo. **A tese de performatividade e o ambiente das ideias: o papel dos modelos formais em economia**. In: Nova Economia, v. 26, n.1, p.123-146. 2016.

**NOVA metodologia da Petrobras não prevê conta petróleo**. Exame. 2013. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/conselheiro-5/>>. Acesso em: 27 jul. 2022.

NUZZI, Vitor. **Gabrielli: governo Lula/Dilma era “pedra no sapato” norte-americano**. 2018. Disponível em: <<https://www.redebrasilatual.com.br/economia/2018/06/gabrielli-governo-lula-dilma-era-pedra-no-sapato-norte-americano/>>. Acesso em: 27 jul. 2022.

O TEMPO. **Conselheiro crítica obrigatoriedade da Petrobras em exploração**. 2015. Disponível em: <<https://www.otempo.com.br/super-noticia/opiniaio/social-ii/conselheiro-critica-obrigatoriedade-da-petrobras-em-exploracao-1.1069676>>. Acesso em: 1 ago. 2022.

PASSOS, Mariana Rezende dos; BAPTISTA, Érica Anita. **Impeachment versus golpe: a disputa de narrativas no contexto político brasileiro de 2016**. In: Vol. 20, nº 2, ISSN 1518-2487. pg. 103- 124. 2018.

POLITO, Rodrigo. **Parente: Nosso desafio é perenizar ganhos com governança e compliance**. Correio Brasiliense. 2017. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2017/12/08/parente-nosso-desafio-e-perenizar-ganhos-com-governanca-e-compliance.ghtml>>. Acesso em: 1 ago. 2022.

QUEIROZ, Felipe. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal**. Caderno C R H, Salvador, v. 31, n. 82, p. 187-191, Jan./Abr. 2018.

RÊGO, Tânia. **Petrobras corta cargos em diretorias e gerências e prevê economizar R\$ 1,8 bi**. Agência Brasil. 2016. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2016-01/petrobras-anuncia-novo-modelo-de-gestao-com-reducao-de-funcoes>>. Acesso em: 1 ago. 2022.

TABAKI, Bernardo. **Gabrielli “se despede” da Petrobras ressaltando resultados positivos**. 2012. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/02/gabrielli-se-despede-da-petrobras-ressaltando-resultados-positivos.html>>. Acesso em: 27 jul. 2022.

TAPIA, Jorge R.B.; GOMES, Eduardo R. **Idéias, interesses e mudanças institucionais**. In: Tempo Social, revista de sociologia da USP, v. 20, n. 1, 2018. P. 239-264.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Cessão Onerosa – as soluções criadas para uma outorga atípica**. Sumário Executivo. Brasília. 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Vulnerabilidades da Governança da União sobre suas Empresas Estatais: o Caso Petrobras**. Sumário Executivo. Brasília. 2021.

TRUFFI, Renan; LIMA, Vandson; RIBEIRO, Mariana. **Pacheco diz que Petrobras pertence ao povo e precisa dar contribuição em crise de combustíveis**. Valor Econômico, 05 de outubro de 2021. Disponível em: <https://valor.globo.com/politica/noticia/2021/10/05/pacheco-diz-que-petrobras-pertence-ao-povo-e-precisa-dar-contribuicao-em-crise-de-combustiveis.ghtml>.

**OS GAÚCHOS estão felizes, mas por acomodação, afirma Jorge Gerdau Johannpeter**. 2014. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/geral/noticia/2014/05/Os-gauchos-estao-felizes-mas-por-acomodacao-afirma-Jorge-Gerdau-Johannpeter-4491090.html>>. Acesso em: 27 jul. 2022.

**PETROBRAS diz que não tem controle sobre o preço dos combustíveis**. 2009. Disponível em: <https://tvuol.uol.com.br/video/petrobras-diz-que-nao-tem-controle-sobre-o-preco-dos-combust-04028C183562C0813326>>. Acesso em: 27 jul. 2022.

SILVA, Mauro Santos. **Governança Corporativa de Empresas Estatais: notas sobre o novo modelo adotado no Brasil (Lei nº 13.303/2016)**. In: boletim de análise político-institucional, n.15, p. 61-70. 2018.

SILVA, Mauro Santos. **Governança Corporativa: argumentos teóricos e recomendações de política associadas à abordagem de agência**. In: boletim de análise político-institucional, n.19, p. 67-74. 2018.

THORSTENSEN, Vera; FARIA, Antonio Pedro. **A OCDE e a Governança Corporativa de Empresas Estatais**. Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getulio Vargas FGV EESP. 2019.

TROJBICZ, Beni. **Ideias e economia nas reformas das políticas públicas do setor de petróleo brasileiro: 1995 a 2010**. In: Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro 51(5):767-787, set. - out. 2017.

TROJBICZ, Beni; LOUREIRO, Maria Rita. **Brazilian oil sector reforms: The role of technical know-how and corporate ethos in Petrobras's dominance**. In: Energy Policy v. 118, p. 588-595. 2018.

TROJBICZ, Beni; LOUREIRO, Maria Rita. **Rupturas, continuidades e gradualismo nas políticas de petróleo no Brasil: 1995 a 2010**. In: O&S - Salvador, v. 25, n. 85, p. 193-210, Abr./Jun. 2018.

VALOR ECONÔMICO. **Diretor da Petrobras rebate críticas de analistas**. 2005. Disponível em: <https://tnpetroleo.com.br/noticia/diretor-da-petrobras-rebate-criticas-de-analistas/>.



VIGOUR, Thierry Delpuch et Cécile. **Ação Pública e Direito**. Capítulo 9. In: DE OLIVEIRA, Osmay Porto; HASSENTEUFEL, Patrick. Sociologia Política da Ação Pública: teorias, abordagens e conceitos. ENAP, 2021. P. 31 – 59.

YIN, R. K. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos**. [S.l.: s.n.], 2010.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Lista de Notícias

<b>Lista de notícias coletadas e analisadas</b>
<a href="https://oglobo.globo.com/economia/anp-atesta-que-brasil-atingiu-auto-suficiencia-em-petroleo-ja-em-2006-4216023">https://oglobo.globo.com/economia/anp-atesta-que-brasil-atingiu-auto-suficiencia-em-petroleo-ja-em-2006-4216023</a>
<a href="https://www.conjur.com.br/2009-set-01/entenda-pre-sal-esforco-transforma-lo-riqueza">https://www.conjur.com.br/2009-set-01/entenda-pre-sal-esforco-transforma-lo-riqueza</a>
<a href="https://www.inovacaotecnologica.com.br/noticias/noticia.php?artigo=petroleo-pre-sal&amp;id=010175100715">https://www.inovacaotecnologica.com.br/noticias/noticia.php?artigo=petroleo-pre-sal&amp;id=010175100715</a>
<a href="https://oglobo.globo.com/economia/no-ringue-da-disputa-pelo-maior-lucro-os-pontos-fortes-fracos-de-petrobras-vale-2817877">https://oglobo.globo.com/economia/no-ringue-da-disputa-pelo-maior-lucro-os-pontos-fortes-fracos-de-petrobras-vale-2817877</a>
<a href="https://oglobo.globo.com/economia/compra-do-grupo-ipuranga-de-us-4-bilhoes-maior-aquisicao-ja-realizada-no-pais-4208420">https://oglobo.globo.com/economia/compra-do-grupo-ipuranga-de-us-4-bilhoes-maior-aquisicao-ja-realizada-no-pais-4208420</a>
<a href="http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/02/gabrielli-se-despede-da-petrobras-ressaltando-resultados-positivos.html">http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/02/gabrielli-se-despede-da-petrobras-ressaltando-resultados-positivos.html</a>
<a href="https://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1180456-9356,00-GABRIELLI+ETANOL+REDUZIRA+MERCADO+DE+GASOLINA+A+ATE.html">https://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1180456-9356,00-GABRIELLI+ETANOL+REDUZIRA+MERCADO+DE+GASOLINA+A+ATE.html</a>
<a href="https://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1250044-9356,00-GABRIELLI+PETROBRAS+TEM+CONDICOES+PARA+OPERAR+O+PRESAL.html">https://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1250044-9356,00-GABRIELLI+PETROBRAS+TEM+CONDICOES+PARA+OPERAR+O+PRESAL.html</a>
<a href="https://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1551044-9356,00-ATUAL+SISTEMA+DE+DISTRIBUICAO+DE+ROYALTIES+E+INJUSTO+AVALIA+GABRIELLI.html">https://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1551044-9356,00-ATUAL+SISTEMA+DE+DISTRIBUICAO+DE+ROYALTIES+E+INJUSTO+AVALIA+GABRIELLI.html</a>
<a href="https://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1289619-9356,00-GABRIELLI+CAPITALIZACAO+ESTA+DE+ACORDO+COM+A+LEI.html">https://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1289619-9356,00-GABRIELLI+CAPITALIZACAO+ESTA+DE+ACORDO+COM+A+LEI.html</a>
<a href="https://veja.abril.com.br/economia/petrobras-quer-potencializar-parcerias-com-chineses/">https://veja.abril.com.br/economia/petrobras-quer-potencializar-parcerias-com-chineses/</a>
<a href="https://politica.estadao.com.br/noticias/geral,gabrielli-nega-que-pre-sal-tenha-sufocado-a-cpi,447355">https://politica.estadao.com.br/noticias/geral,gabrielli-nega-que-pre-sal-tenha-sufocado-a-cpi,447355</a>
<a href="http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI216315-16349,00-OS+BASTIDORES+DA+SAIDA+DO+ECONOMISTACHEFE+DO+SANTANDER.html">http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI216315-16349,00-OS+BASTIDORES+DA+SAIDA+DO+ECONOMISTACHEFE+DO+SANTANDER.html</a>
<a href="https://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL255766-9356,00-DESCOBERTA+NA+BACIA+DE+SANTOS+POE+BRASIL+NA+ELITE+MUNDIAL+DO+PETROLEO.html">https://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL255766-9356,00-DESCOBERTA+NA+BACIA+DE+SANTOS+POE+BRASIL+NA+ELITE+MUNDIAL+DO+PETROLEO.html</a>
<a href="https://www.redebrasilatual.com.br/economia/2018/06/gabrielli-governo-lula-dilma-era-pedra-no-sapato-norte-americano/">https://www.redebrasilatual.com.br/economia/2018/06/gabrielli-governo-lula-dilma-era-pedra-no-sapato-norte-americano/</a>
<a href="https://www.brasilefato.com.br/2017/01/31/sergio-gabrielli-engenharia-brasileira-esta-desmontada">https://www.brasilefato.com.br/2017/01/31/sergio-gabrielli-engenharia-brasileira-esta-desmontada</a>
<a href="https://valor.globo.com/empresas/noticia/2012/02/13/gabrielli-destaca-realizacoes-durante-periodo-a-frente-da-petrobras.ghtml">https://valor.globo.com/empresas/noticia/2012/02/13/gabrielli-destaca-realizacoes-durante-periodo-a-frente-da-petrobras.ghtml</a>
<a href="https://exame.com/economia/novas-regras-pre-sal-aumentam-participacao-governo-setor-petroleo-495574/">https://exame.com/economia/novas-regras-pre-sal-aumentam-participacao-governo-setor-petroleo-495574/</a>
<a href="https://oglobo.globo.com/politica/lula-teve-27-encontros-com-diretoria-da-petrobras-entre-2003-2010-21347489">https://oglobo.globo.com/politica/lula-teve-27-encontros-com-diretoria-da-petrobras-entre-2003-2010-21347489</a>
<a href="https://www.cartamaior.com.br/?/Editoria/Politica/A-geopolitica-do-golpe-segundo-Sergio-Gabrielli/4/40786">https://www.cartamaior.com.br/?/Editoria/Politica/A-geopolitica-do-golpe-segundo-Sergio-Gabrielli/4/40786</a>
<a href="https://tvcultura.com.br/videos/13158_jose-sergio-gabrielli-26-03-2007.html">https://tvcultura.com.br/videos/13158_jose-sergio-gabrielli-26-03-2007.html</a>
<a href="https://www.uol.com.br/esporte/futebol/copa-do-mundo/videos/index.amp.htm?id=petrobras-diz-que-nao-tem-controle-sobre-o-preco-dos-combust-04028C183562C0813326">https://www.uol.com.br/esporte/futebol/copa-do-mundo/videos/index.amp.htm?id=petrobras-diz-que-nao-tem-controle-sobre-o-preco-dos-combust-04028C183562C0813326</a>
<a href="https://www.uol.com.br/esporte/videos/videos.htm?id=sergio-gabrielli-economista-04020C1A3664CCC94326">https://www.uol.com.br/esporte/videos/videos.htm?id=sergio-gabrielli-economista-04020C1A3664CCC94326</a>
<a href="https://www.uol.com.br/esporte/videos/videos.htm?id=sergio-gabrielli-cpi-da-petrobras-e-briga-politica-04023464CCB92346">https://www.uol.com.br/esporte/videos/videos.htm?id=sergio-gabrielli-cpi-da-petrobras-e-briga-politica-04023464CCB92346</a>
<a href="https://www.uol.com.br/carnaval/videos/?id=kennedy-entrevista-presidente-da-petrobras-parte-3-04023972C4A92366">https://www.uol.com.br/carnaval/videos/?id=kennedy-entrevista-presidente-da-petrobras-parte-3-04023972C4A92366</a>
<a href="https://petroleiro2020.wordpress.com/2011/11/08/a-grandiosidade-da-petrobras-deve-tambem-se-refletir-para-o-corpo-de-empregados-que-assim-a-constroem/">https://petroleiro2020.wordpress.com/2011/11/08/a-grandiosidade-da-petrobras-deve-tambem-se-refletir-para-o-corpo-de-empregados-que-assim-a-constroem/</a>

<a href="https://www.transportabrasil.com.br/2009/10/petrobras-e-governo-do-maranhao-vaio-construir-refinaria-premium-1/">https://www.transportabrasil.com.br/2009/10/petrobras-e-governo-do-maranhao-vaio-construir-refinaria-premium-1/</a>
<a href="http://g1.globo.com/politica/noticia/2014/04/petrobras-nao-informou-clausulas-de-contrato-conselho-diz-graca-foster.html">http://g1.globo.com/politica/noticia/2014/04/petrobras-nao-informou-clausulas-de-contrato-conselho-diz-graca-foster.html</a>
<a href="https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2015/03/eu-tenho-muita-vergonha-diz-graca-envolvimento-dos-ex-colegas-em-corrupcao.html">https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2015/03/eu-tenho-muita-vergonha-diz-graca-envolvimento-dos-ex-colegas-em-corrupcao.html</a>
<a href="https://brasil.elpais.com/brasil/2015/02/03/politica/1422994874_157198.html">https://brasil.elpais.com/brasil/2015/02/03/politica/1422994874_157198.html</a>
<a href="http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2015/02/conselho-da-petrobras-elege-nova-diretoria-da-empresa-nesta-sexta.html">http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2015/02/conselho-da-petrobras-elege-nova-diretoria-da-empresa-nesta-sexta.html</a>
<a href="https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2015-01/petrobras-tentara-manter-os-combuistiveis-com-precos-atuais-diz-graca">https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2015-01/petrobras-tentara-manter-os-combuistiveis-com-precos-atuais-diz-graca</a>
<a href="https://veja.abril.com.br/economia/dilma-diz-que-libra-sinaliza-abertura-do-governo-ao-setor-privado/">https://veja.abril.com.br/economia/dilma-diz-que-libra-sinaliza-abertura-do-governo-ao-setor-privado/</a>
<a href="https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2015-03/petrobras-contrata-empresa-americana-para-auditar-exercicios-de-2015-e-2016">https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2015-03/petrobras-contrata-empresa-americana-para-auditar-exercicios-de-2015-e-2016</a>
<a href="https://epoca.oglobo.globo.com/colunas-e-blogs/blog-do-fucs/noticia/2014/12/presidente-da-petrobras-foi-omissa.html">https://epoca.oglobo.globo.com/colunas-e-blogs/blog-do-fucs/noticia/2014/12/presidente-da-petrobras-foi-omissa.html</a>
<a href="https://veja.abril.com.br/economia/acoes-da-petrobras-tem-maior-queda-desde-a-criese-de-2008/">https://veja.abril.com.br/economia/acoes-da-petrobras-tem-maior-queda-desde-a-criese-de-2008/</a>
<a href="http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2015/01/apos-adiar-2-vezes-petrobras-divulga-balanco-sem-baixas-por-corrupcao.html">http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2015/01/apos-adiar-2-vezes-petrobras-divulga-balanco-sem-baixas-por-corrupcao.html</a>
<a href="https://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2015-12/dilma-enfrenta-dificuldades-politicas-e-economicas-no-inicio-do-segundo">https://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2015-12/dilma-enfrenta-dificuldades-politicas-e-economicas-no-inicio-do-segundo</a>
<a href="https://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2015-03/petrobras-foi-surpreendida-pela-operacao-lava-jato-diz-graca-foster">https://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2015-03/petrobras-foi-surpreendida-pela-operacao-lava-jato-diz-graca-foster</a>
<a href="http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/02/graca-foster-assume-presidencia-da-petrobras-e-promete-continuidade.html">http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/02/graca-foster-assume-presidencia-da-petrobras-e-promete-continuidade.html</a>
<a href="http://g1.globo.com/economia/seu-dinheiro/noticia/2014/11/aumento-da-gasolina-nao-se-anuncia-se-pratica-diz-graca-foster.html">http://g1.globo.com/economia/seu-dinheiro/noticia/2014/11/aumento-da-gasolina-nao-se-anuncia-se-pratica-diz-graca-foster.html</a>
<a href="http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/08/graca-foster-diz-acreditar-em-mais-reajustes-de-precos.html">http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/08/graca-foster-diz-acreditar-em-mais-reajustes-de-precos.html</a>
<a href="https://epoca.oglobo.globo.com/tempo/noticia/2015/01/bgraca-foster-bcaiu-mascara.html">https://epoca.oglobo.globo.com/tempo/noticia/2015/01/bgraca-foster-bcaiu-mascara.html</a>
<a href="https://epoca.oglobo.globo.com/tempo/noticia/2014/12/o-drama-da-bpetrobras-e-de-graca-fosterb.html">https://epoca.oglobo.globo.com/tempo/noticia/2014/12/o-drama-da-bpetrobras-e-de-graca-fosterb.html</a>
<a href="http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2013/05/graca-forbes-e-mais-poderosa-do-brasil-nos-negocios-na-lista-da-forbes.html">http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2013/05/graca-forbes-e-mais-poderosa-do-brasil-nos-negocios-na-lista-da-forbes.html</a>
<a href="https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2014/04/30/graca-foster-vai-dar-explicacoes-sobre-denuncias-da-petrobras-na-camara-nesta-quarta.htm">https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2014/04/30/graca-foster-vai-dar-explicacoes-sobre-denuncias-da-petrobras-na-camara-nesta-quarta.htm</a>
<a href="https://www.em.com.br/app/noticia/politica/2015/02/05/interna_politica,614989/de-menina-pobre-a-executiva-internacional.shtml">https://www.em.com.br/app/noticia/politica/2015/02/05/interna_politica,614989/de-menina-pobre-a-executiva-internacional.shtml</a>
<a href="https://brasil.elpais.com/brasil/2015/02/03/politica/1422994874_157198.html">https://brasil.elpais.com/brasil/2015/02/03/politica/1422994874_157198.html</a>
<a href="https://veja.abril.com.br/economia/sob-o-olhar-de-dilma-graca-foster-assume-a-petrobras/">https://veja.abril.com.br/economia/sob-o-olhar-de-dilma-graca-foster-assume-a-petrobras/</a>
<a href="http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2013/04/pais-deve-recuperar-autossuficiencia-em-petroleo-em-2014-diz-petrobras.html">http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2013/04/pais-deve-recuperar-autossuficiencia-em-petroleo-em-2014-diz-petrobras.html</a>
<a href="http://g1.globo.com/minas-gerais/triangulo-mineiro/noticia/2014/05/e-inadmissivel-ficar-querendo-vender-petrobras-diz-dilma-em-mg.html">http://g1.globo.com/minas-gerais/triangulo-mineiro/noticia/2014/05/e-inadmissivel-ficar-querendo-vender-petrobras-diz-dilma-em-mg.html</a>
<a href="https://veja.abril.com.br/economia/alta-do-dolar-prejudicou-politica-de-precos-da-petrobras-diz-graca/">https://veja.abril.com.br/economia/alta-do-dolar-prejudicou-politica-de-precos-da-petrobras-diz-graca/</a>
<a href="https://www.em.com.br/app/noticia/politica/2014/12/13/interna_politica,599171/manutencao-de-foster-na-petrobras-pode-ser-insustentavel.shtml">https://www.em.com.br/app/noticia/politica/2014/12/13/interna_politica,599171/manutencao-de-foster-na-petrobras-pode-ser-insustentavel.shtml</a>
<a href="https://epoca.oglobo.globo.com/tempo/noticia/2014/12/o-drama-da-bpetrobras-e-de-graca-fosterb.html">https://epoca.oglobo.globo.com/tempo/noticia/2014/12/o-drama-da-bpetrobras-e-de-graca-fosterb.html</a>
<a href="https://epoca.oglobo.globo.com/colunas-e-blogs/blog-do-fucs/noticia/2014/12/presidente-da-petrobras-foi-omissa.html">https://epoca.oglobo.globo.com/colunas-e-blogs/blog-do-fucs/noticia/2014/12/presidente-da-petrobras-foi-omissa.html</a>
<a href="https://g1.globo.com/politica/noticia/2014/04/petrobras-nao-informou-clausulas-de-contrato-conselho-diz-graca-foster.html">https://g1.globo.com/politica/noticia/2014/04/petrobras-nao-informou-clausulas-de-contrato-conselho-diz-graca-foster.html</a>
<a href="https://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2015-03/graca-foster-disse-na-cpi-da-petrobras-que-lava-jato-fez-bem-empresa">https://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2015-03/graca-foster-disse-na-cpi-da-petrobras-que-lava-jato-fez-bem-empresa</a>
<a href="https://valor.globo.com/empresas/noticia/2012/09/28/intervencao-estatal-assusta-mas-nova-gestao-agrada-investidores.ghtml">https://valor.globo.com/empresas/noticia/2012/09/28/intervencao-estatal-assusta-mas-nova-gestao-agrada-investidores.ghtml</a>

<a href="https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-09/preco-dos-combustiveis-devera-seguir-paridade-internacional-diz-petrobras">https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-09/preco-dos-combustiveis-devera-seguir-paridade-internacional-diz-petrobras</a>
<a href="https://www.bbc.com/portuguese/brasil-44323966">https://www.bbc.com/portuguese/brasil-44323966</a>
<a href="https://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2016-05/temer-indica-pedro-parente-para-presidencia-da-petrobras">https://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2016-05/temer-indica-pedro-parente-para-presidencia-da-petrobras</a>
<a href="http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/05/planalto-anuncia-pedro-parente-como-novo-presidente-da-petrobras.html">http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/05/planalto-anuncia-pedro-parente-como-novo-presidente-da-petrobras.html</a>
<a href="https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-05/parente-diz-que-politica-de-precos-da-petrobras-sera-mantida">https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-05/parente-diz-que-politica-de-precos-da-petrobras-sera-mantida</a>
<a href="https://www.redebrasilatual.com.br/economia/2018/06/por-enquanto-nada-mudar-nada-na-politica-da-petrobras/">https://www.redebrasilatual.com.br/economia/2018/06/por-enquanto-nada-mudar-nada-na-politica-da-petrobras/</a>
<a href="https://www.cartacapital.com.br/politica/a-economia-politica-da-queda-de-pedro-parente/">https://www.cartacapital.com.br/politica/a-economia-politica-da-queda-de-pedro-parente/</a>
<a href="http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/09/paridade-internacional-pode-baixar-preco-da-gasolina-no-pais-diz-parente.html">http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/09/paridade-internacional-pode-baixar-preco-da-gasolina-no-pais-diz-parente.html</a>
<a href="https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-09/preco-dos-combustiveis-devera-seguir-paridade-internacional-diz-petrobras">https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-09/preco-dos-combustiveis-devera-seguir-paridade-internacional-diz-petrobras</a>
<a href="https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-03/parente-afirma-que-nova-politica-de-conteudo-local-deve-ser-comemorada">https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-03/parente-afirma-que-nova-politica-de-conteudo-local-deve-ser-comemorada</a>
<a href="http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/07/presidente-da-petrobras-defende-projeto-que-muda-regras-do-pre-sal.html">http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/07/presidente-da-petrobras-defende-projeto-que-muda-regras-do-pre-sal.html</a>
<a href="https://www.poder360.com.br/economia/privatizacao-nao-faz-parte-da-agenda-da-petrobras-diz-pedro-parente/">https://www.poder360.com.br/economia/privatizacao-nao-faz-parte-da-agenda-da-petrobras-diz-pedro-parente/</a>
<a href="https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/petrobras-renova-mandato-do-presidente-pedro-parente-ate-marco-de-2019.ghtml">https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/petrobras-renova-mandato-do-presidente-pedro-parente-ate-marco-de-2019.ghtml</a>
<a href="https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/11/epoca-negocios-programa-de-desinvestimentos-esta-de-acordo-com-o-programado-diz-brf.html">https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/11/epoca-negocios-programa-de-desinvestimentos-esta-de-acordo-com-o-programado-diz-brf.html</a>
<a href="https://www.jornalcontabil.com.br/sem-confianca-e-muito-dificil-a-gente-voltar-a-investir-diz-pedro-parente/">https://www.jornalcontabil.com.br/sem-confianca-e-muito-dificil-a-gente-voltar-a-investir-diz-pedro-parente/</a>
<a href="https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-12/temer-diz-que-petrobras-recuperou-prestigio-depois-de-ser-quase-um-palavrao">https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-12/temer-diz-que-petrobras-recuperou-prestigio-depois-de-ser-quase-um-palavrao</a>
<a href="https://epocanegocios.globo.com/Brasil/noticia/2016/09/epoca-negocios-sistema-de-gestao-publica-esta-falido-diz-parente.html">https://epocanegocios.globo.com/Brasil/noticia/2016/09/epoca-negocios-sistema-de-gestao-publica-esta-falido-diz-parente.html</a>
<a href="https://g1.globo.com/economia/noticia/governo-acertou-ao-mudar-as-regras-do-pre-sal-diz-presidente-da-petrobras.ghtml">https://g1.globo.com/economia/noticia/governo-acertou-ao-mudar-as-regras-do-pre-sal-diz-presidente-da-petrobras.ghtml</a>
<a href="https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2016/09/petrobras-quer-adotar-modelo-ambev-de-gestao.html">https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2016/09/petrobras-quer-adotar-modelo-ambev-de-gestao.html</a>
<a href="https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-10/petrobras-e-francesa-total-assinam-memorando-para-desenvolvimento-de">https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-10/petrobras-e-francesa-total-assinam-memorando-para-desenvolvimento-de</a>
<a href="https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-10/petrobras-muda-politica-e-gasolina-deve-custar-menos-r-005-por-litro">https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-10/petrobras-muda-politica-e-gasolina-deve-custar-menos-r-005-por-litro</a>
<a href="https://www.annaramalho.com.br/pedro-parente-recebe-o-premio-britcham-personality-of-the-year-award/">https://www.annaramalho.com.br/pedro-parente-recebe-o-premio-britcham-personality-of-the-year-award/</a>
<a href="https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2016/05/pedro-parente-sera-convidado-nesta-quinta-feira-para-presidir-petrobras.html">https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2016/05/pedro-parente-sera-convidado-nesta-quinta-feira-para-presidir-petrobras.html</a>
<a href="https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-09/petrobras-deixara-setores-de-biocombustiveis-petroquimica-e-fertilizantes">https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-09/petrobras-deixara-setores-de-biocombustiveis-petroquimica-e-fertilizantes</a>
<a href="https://brasil.elpais.com/brasil/2016/10/21/economia/1477068640_039505.html">https://brasil.elpais.com/brasil/2016/10/21/economia/1477068640_039505.html</a>
<a href="https://diariodegoias.com.br/presidente-da-petrobras-diz-que-alta-da-gasolina-em-postos-e-decepcionante/">https://diariodegoias.com.br/presidente-da-petrobras-diz-que-alta-da-gasolina-em-postos-e-decepcionante/</a>
<a href="https://epocanegocios.globo.com/Mercado/noticia/2018/04/venda-de-60-de-refinarias-pode-ser-concluida-ano-que-vem-diz-parente.html">https://epocanegocios.globo.com/Mercado/noticia/2018/04/venda-de-60-de-refinarias-pode-ser-concluida-ano-que-vem-diz-parente.html</a>
<a href="https://epoca.oglobo.globo.com/tempo/noticia/2016/07/petrobras-decide-vender-51-de-capital-votante-da-br-mas-quer-partilhar-controle.html">https://epoca.oglobo.globo.com/tempo/noticia/2016/07/petrobras-decide-vender-51-de-capital-votante-da-br-mas-quer-partilhar-controle.html</a>
<a href="https://www.extraclasse.org.br/politica/2018/05/por-que-a-politica-de-precos-de-parente-asfixia-a-petrobras-e-o-brasil/">https://www.extraclasse.org.br/politica/2018/05/por-que-a-politica-de-precos-de-parente-asfixia-a-petrobras-e-o-brasil/</a>
<a href="https://www.redebrasilatual.com.br/economia/2018/06/mito-da-petrobras-quebrada-alimentou-golpe-e-favoreceu-estados-unidos/">https://www.redebrasilatual.com.br/economia/2018/06/mito-da-petrobras-quebrada-alimentou-golpe-e-favoreceu-estados-unidos/</a>
<a href="https://oglobo.globo.com/economia/presidente-da-petrobras-diz-que-impasse-sobre-isencao-fiscal-pode-provocar-saida-de-petroleiras-do-brasil-22530829">https://oglobo.globo.com/economia/presidente-da-petrobras-diz-que-impasse-sobre-isencao-fiscal-pode-provocar-saida-de-petroleiras-do-brasil-22530829</a>

<a href="https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,vou-arrumar-outros-brinquedinhos-afirma-abilio-diniz,70002287304">https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,vou-arrumar-outros-brinquedinhos-afirma-abilio-diniz,70002287304</a>
<a href="https://www.ocafezinho.com/2016/11/08/o-diabo-veste-prada-as-relacoes-pessoais-de-pedro-parente-com-fhc-e-o-mercado-financeiro/">https://www.ocafezinho.com/2016/11/08/o-diabo-veste-prada-as-relacoes-pessoais-de-pedro-parente-com-fhc-e-o-mercado-financeiro/</a>
<a href="https://www.brasil247.com/blog/antes-que-esquecam-parente-esta-a-servico-de-george-soros-o-maior-acionista-da-petrobras">https://www.brasil247.com/blog/antes-que-esquecam-parente-esta-a-servico-de-george-soros-o-maior-acionista-da-petrobras</a>
<a href="https://www.cartacapital.com.br/economia/os-conflitos-de-interesse-na-petrobras/">https://www.cartacapital.com.br/economia/os-conflitos-de-interesse-na-petrobras/</a>
<a href="https://www.redebrasilatual.com.br/politica/2017/04/novo-pacote-de-venda-de-ativos-da-petrobras-e-destruicao-completa-diz-fup/">https://www.redebrasilatual.com.br/politica/2017/04/novo-pacote-de-venda-de-ativos-da-petrobras-e-destruicao-completa-diz-fup/</a>
<a href="https://oglobo.globo.com/economia/novo-estatuto-da-petrobras-obriga-governo-indenizar-estatal-em-caso-de-perdas-financeiras-22404778">https://oglobo.globo.com/economia/novo-estatuto-da-petrobras-obriga-governo-indenizar-estatal-em-caso-de-perdas-financeiras-22404778</a>
<a href="https://www.ocafezinho.com/2016/12/03/mais-perdido-do-que-cusco-em-dia-de-procissao-pedro-parente-acumula-erros-no-comando-da-petrobras/">https://www.ocafezinho.com/2016/12/03/mais-perdido-do-que-cusco-em-dia-de-procissao-pedro-parente-acumula-erros-no-comando-da-petrobras/</a>
<a href="https://www.folhadaregio.com.br/2018/06/04/_Governo-deve-evitar-medidas-populistas_-_diz-presidente-do-conselho-da-Cosan">https://www.folhadaregio.com.br/2018/06/04/_Governo-deve-evitar-medidas-populistas_-_diz-presidente-do-conselho-da-Cosan</a>
<a href="https://epbr.com.br/quantas-e-quais-geraram-negocios-sao-as-parcerias-da-petrobras/">https://epbr.com.br/quantas-e-quais-geraram-negocios-sao-as-parcerias-da-petrobras/</a>
<a href="https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/05/petrobras-hoje-e-muito-diferente-do-que-era-antes-da-lava-jato-diz-parente.shtml">https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/05/petrobras-hoje-e-muito-diferente-do-que-era-antes-da-lava-jato-diz-parente.shtml</a>
<a href="https://www.annaramalho.com.br/presidente-da-petrobras-fala-empresarios-sobre-as-oportunidades-no-novo-cenario-mundial-do-petroleo/">https://www.annaramalho.com.br/presidente-da-petrobras-fala-empresarios-sobre-as-oportunidades-no-novo-cenario-mundial-do-petroleo/</a>
<a href="https://g1.globo.com/economia/noticia/pedro-parente-pede-demissao-da-presidencia-petrobras.ghtml">https://g1.globo.com/economia/noticia/pedro-parente-pede-demissao-da-presidencia-petrobras.ghtml</a>
<a href="https://www.istoedinheiro.com.br/o-espelho-da-petrobras/">https://www.istoedinheiro.com.br/o-espelho-da-petrobras/</a>
<a href="https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/petrobras-renova-mandato-do-presidente-pedro-parente-ate-marco-de-2019.ghtml">https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/petrobras-renova-mandato-do-presidente-pedro-parente-ate-marco-de-2019.ghtml</a>
<a href="https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2017/11/29/internas_economia,920429/petrobras-ingressa-em-novo-nivel-de-governanca-na-bolsa.shtml">https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2017/11/29/internas_economia,920429/petrobras-ingressa-em-novo-nivel-de-governanca-na-bolsa.shtml</a>
<a href="https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-06/conselho-da-petrobras-elege-ivan-monteiro-para-presidir-empresa">https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-06/conselho-da-petrobras-elege-ivan-monteiro-para-presidir-empresa</a>
<a href="https://capitalaberto.com.br/secoes/antessala/domino-da-petrobras/">https://capitalaberto.com.br/secoes/antessala/domino-da-petrobras/</a>
<a href="https://epoca.oglobo.globo.com/ideias/noticia/2016/07/privatizacao-e-aposta-que-temos-de-fazer-para-botar-o-pais-no-eixo-do-crescimento-economico.html">https://epoca.oglobo.globo.com/ideias/noticia/2016/07/privatizacao-e-aposta-que-temos-de-fazer-para-botar-o-pais-no-eixo-do-crescimento-economico.html</a>
<a href="https://brasil.elpais.com/brasil/2017/08/04/economia/1501865060_627627.html">https://brasil.elpais.com/brasil/2017/08/04/economia/1501865060_627627.html</a>
<a href="https://exame.com/negocios/enfoque-petrobras-e-sindicatos-travam-guerra-ideologica-por-apoio-de-funcionarios/">https://exame.com/negocios/enfoque-petrobras-e-sindicatos-travam-guerra-ideologica-por-apoio-de-funcionarios/</a>
<a href="https://exame.com/negocios/guilherme-ferreira-o-segredo-e-ser-do-contrario/">https://exame.com/negocios/guilherme-ferreira-o-segredo-e-ser-do-contrario/</a>
<a href="https://www.otempo.com.br/super-noticia/opiniaosocial-ii/conselheiro-critica-obrigatoriedade-da-petrobras-em-exploracao-1.1069676">https://www.otempo.com.br/super-noticia/opiniaosocial-ii/conselheiro-critica-obrigatoriedade-da-petrobras-em-exploracao-1.1069676</a>
<a href="https://www.folhavoria.com.br/economia/noticia/01/2019/castello-branco-diz-que-uniao-deseja-mudar-conselho-de-administracao-da-petrobras">https://www.folhavoria.com.br/economia/noticia/01/2019/castello-branco-diz-que-uniao-deseja-mudar-conselho-de-administracao-da-petrobras</a>
<a href="https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/01/epoca-negocios-petrobras-indica-novo-diretor-de-exploracao.html">https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/01/epoca-negocios-petrobras-indica-novo-diretor-de-exploracao.html</a>
<a href="https://www.agenciapetrobras.com.br/upload/documentos/apresentacao_ePvv4CznFy.pdf">https://www.agenciapetrobras.com.br/upload/documentos/apresentacao_ePvv4CznFy.pdf</a>
<a href="https://g1.globo.com/economia/noticia/governo-acertou-ao-mudar-as-regras-do-pre-sal-diz-presidente-da-petrobras.ghtml">https://g1.globo.com/economia/noticia/governo-acertou-ao-mudar-as-regras-do-pre-sal-diz-presidente-da-petrobras.ghtml</a>
<a href="https://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,nao-sou-otimista-sobre-a-governanca-publica-diz-pedro-parente,70002384254">https://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,nao-sou-otimista-sobre-a-governanca-publica-diz-pedro-parente,70002384254</a>
<a href="https://tnpetroleo.com.br/noticia/pedro-parente-assume-presidencia-da-petrobras/">https://tnpetroleo.com.br/noticia/pedro-parente-assume-presidencia-da-petrobras/</a>
<a href="https://valor.globo.com/empresas/noticia/2017/12/08/parente-nosso-desafio-e-perenizar-ganhos-com-governanca-e-compliance.ghtml">https://valor.globo.com/empresas/noticia/2017/12/08/parente-nosso-desafio-e-perenizar-ganhos-com-governanca-e-compliance.ghtml</a>
<a href="https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/politica/2016/06/02/interna_politica,534629/parente-diz-nao-ter-conhecimento-se-corrupcao-na-petrobras-acabou.shtml">https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/politica/2016/06/02/interna_politica,534629/parente-diz-nao-ter-conhecimento-se-corrupcao-na-petrobras-acabou.shtml</a>
<a href="https://g1.globo.com/economia/noticia/2015/02/eleito-para-conselho-da-petrobras-diz-que-escolha-de-bendine-foi-alivio.html">https://g1.globo.com/economia/noticia/2015/02/eleito-para-conselho-da-petrobras-diz-que-escolha-de-bendine-foi-alivio.html</a>
<a href="https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2015/04/bendine-diz-que-nao-pode-garantir-fim-da-corrupcao-na-petrobras.html">https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2015/04/bendine-diz-que-nao-pode-garantir-fim-da-corrupcao-na-petrobras.html</a>

<a href="https://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/2015/10/bendine-diz-cpi-que-busca-reformar-governanca-da-petrobras.html">https://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/2015/10/bendine-diz-cpi-que-busca-reformar-governanca-da-petrobras.html</a>
<a href="https://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,petrobras-busca-novo-modelo-de-governanca-para-recuperar-credibilidade--diz-bendine,1779582">https://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,petrobras-busca-novo-modelo-de-governanca-para-recuperar-credibilidade--diz-bendine,1779582</a>
<a href="https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2016-01/petrobras-anuncia-novo-modelo-de-gestao-com-reducao-de-funcoes">https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2016-01/petrobras-anuncia-novo-modelo-de-gestao-com-reducao-de-funcoes</a>
<a href="https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/03/como-petrobras-pode-emergir-do-mar-de-lama.html">https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/03/como-petrobras-pode-emergir-do-mar-de-lama.html</a>
<a href="https://g1.globo.com/economia/noticia/2015/11/petrobras-registra-prejuizo-de-r-37-bilhoes-no-3-trimestre.html">https://g1.globo.com/economia/noticia/2015/11/petrobras-registra-prejuizo-de-r-37-bilhoes-no-3-trimestre.html</a>
<a href="https://www.otempo.com.br/super-noticia/opiniaobatedebate/mantega-critica-paises-ricos-1.621254">https://www.otempo.com.br/super-noticia/opiniaobatedebate/mantega-critica-paises-ricos-1.621254</a>
<a href="https://gauchazh.clicrbs.com.br/geral/noticia/2014/05/Os-gauchos-estao-felizes-mas-por-acomodacao-afirma-Jorge-Gerdau-Johannpeter-4491090.html">https://gauchazh.clicrbs.com.br/geral/noticia/2014/05/Os-gauchos-estao-felizes-mas-por-acomodacao-afirma-Jorge-Gerdau-Johannpeter-4491090.html</a>
<a href="https://exame.com/negocios/conselheiro-5/">https://exame.com/negocios/conselheiro-5/</a>
<a href="https://veja.abril.com.br/economia/graca-foster-diz-que-fez-o-dever-de-casa-mas-lucro-da-petrobras-despenca-17/">https://veja.abril.com.br/economia/graca-foster-diz-que-fez-o-dever-de-casa-mas-lucro-da-petrobras-despenca-17/</a>
<a href="https://www.abtc.org.br/index.php/noticias/noticias-do-setor/item/2282">https://www.abtc.org.br/index.php/noticias/noticias-do-setor/item/2282</a>
<a href="https://memoria.ebc.com.br/2012/09/prejuizo-no-segundo-trimestre-nao-afeta-investimentos-da-petrobras-diz-graca-foster">https://memoria.ebc.com.br/2012/09/prejuizo-no-segundo-trimestre-nao-afeta-investimentos-da-petrobras-diz-graca-foster</a>
<a href="https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/08/graca-foster-diz-acreditar-em-mais-reajustes-de-precos.html">https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/08/graca-foster-diz-acreditar-em-mais-reajustes-de-precos.html</a>
<a href="https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/02/graca-foster-assume-presidencia-da-petrobras-e-promete-continuidade.html">https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/02/graca-foster-assume-presidencia-da-petrobras-e-promete-continuidade.html</a>
<a href="https://tnpetroleo.com.br/noticia/diretor-da-petrobras-rebate-criticas-de-analistas/">https://tnpetroleo.com.br/noticia/diretor-da-petrobras-rebate-criticas-de-analistas/</a>
<a href="https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/02/graca-foster-assume-presidencia-da-petrobras-e-promete-continuidade.html">https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/02/graca-foster-assume-presidencia-da-petrobras-e-promete-continuidade.html</a>
<a href="https://www.redebrasilatual.com.br/economia/2018/06/gabrielli-governo-lula-dilma-era-pedra-no-sapato-norte-americano/">https://www.redebrasilatual.com.br/economia/2018/06/gabrielli-governo-lula-dilma-era-pedra-no-sapato-norte-americano/</a>
<a href="https://www.uol.com.br/esporte/futebol/copa-do-mundo/videos/index.amp.htm?id=petrobras-diz-que-nao-tem-controle-sobre-o-preco-dos-combust-04028C183562C0813326">https://www.uol.com.br/esporte/futebol/copa-do-mundo/videos/index.amp.htm?id=petrobras-diz-que-nao-tem-controle-sobre-o-preco-dos-combust-04028C183562C0813326</a>
<a href="https://valor.globo.com/empresas/noticia/2012/02/13/gabrielli-destaca-realizacoes-durante-periodo-a-frente-da-petrobras.ghtml">https://valor.globo.com/empresas/noticia/2012/02/13/gabrielli-destaca-realizacoes-durante-periodo-a-frente-da-petrobras.ghtml</a>
<a href="https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/02/gabrielli-se-despede-da-petrobras-ressaltando-resultados-positivos.html">https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/02/gabrielli-se-despede-da-petrobras-ressaltando-resultados-positivos.html</a>
<a href="https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2011/02/21/internas_economia,211228/presidente-da-petrobras-diz-que-nao-investir-em-refinarias-e-suicidio-a-longo-prazo.shtml">https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2011/02/21/internas_economia,211228/presidente-da-petrobras-diz-que-nao-investir-em-refinarias-e-suicidio-a-longo-prazo.shtml</a>
<a href="https://revistapesquisa.fapesp.br/nao-vamos-agora-demonizar-o-petroleo/">https://revistapesquisa.fapesp.br/nao-vamos-agora-demonizar-o-petroleo/</a>
<a href="https://piaui.folha.uol.com.br/materia/petroleo-encalacrado-no-pre-sal/">https://piaui.folha.uol.com.br/materia/petroleo-encalacrado-no-pre-sal/</a>

## Apêndice B – Lista de Documentos

Documento	Fonte
ANP Dois Anos - 1998 - 2000	ANP
Petroleo e Estado	ANP
Panorama do Abastecimento de Combustíveis 2016	ANP
Panorama do Abastecimento de Combustíveis 2017	ANP
A relevância do Petróleo & Gás para o Brasil	IBP
Guia de boas práticas em integridade corporativa para o setor de óleo e gás	IBP
Agenda prioritária da indústria de petróleo, gás e biocombustíveis 2014-2015	IBP
Relatório de atividades 2016	IBP
Relatório de atividades 2018	IBP
Pacto de integridade da indústria de petróleo, gás e biocombustíveis	IBP
Relatório de atividades 2017	IBP
A economia política dos preços dos combustíveis: uma interpretação	INEEP
A estratégia da Petrobras no Nordeste nos anos 2010: da expansão à retirada	INEEP
América Latina e a renda petrolífera: a disputa entre Estado e mercado	INEEP
Caminhos e descaminhos da gestão do pré-sal: entre a soberania e a subordinação	INEEP
Economia política da transição energética: um olhar sobre os atores não convencionais	INEEP
Energia e petrolíferas globais: transformações e crise	INEEP
Sustentabilidade 2017: Correlação com os indicadores da Global Reporting Initiative (GRI), Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e princípios do Pacto Global	Petrobras
DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS 2016	Petrobras
FORMULÁRIO 20-F 2006	Petrobras
FORMULÁRIO 20-F 2007	Petrobras
FORMULÁRIO 20-F 2008	Petrobras
FORMULÁRIO 20-F 2009	Petrobras
FORMULÁRIO 20-F 2010	Petrobras
FORMULÁRIO 20-F 2011	Petrobras
FORMULÁRIO 20-F 2012	Petrobras
FORMULÁRIO 20-F 2013	Petrobras
FORMULÁRIO 20-F 2014	Petrobras
FORMULÁRIO 20-F 2015	Petrobras
FORMULÁRIO 20-F 2016	Petrobras
FORMULÁRIO 20-F 2017	Petrobras
FORMULÁRIO 20-F 2018	Petrobras
Relatório de Sustentabilidade 2017	Petrobras
Relatório de Sustentabilidade 2018	Petrobras
Relatório Anual 2017	Petrobras
Relatório Anual 2018	Petrobras
Relatório de Administração 2013	Petrobras
Relatório de Administração 2015	Petrobras
Relatório de Administração 2016	Petrobras
Relatório de Atividades 2006	Petrobras

Relatório de Atividades 2007	Petrobras
Relatório de Atividades 2008	Petrobras
Relatório de Atividades 2009	Petrobras
Relatório de Atividades 2010	Petrobras
Relatório de Atividades 2011	Petrobras
Relatório de Atividades 2012	Petrobras
Balanço Social e Ambiental 2006	Petrobras
Balanço Social e Ambiental 2007	Petrobras
Balanço Social e Ambiental 2008	Petrobras
Relatório de Sustentabilidade 2009	Petrobras
Relatório de Sustentabilidade 2010	Petrobras
Relatório de Sustentabilidade 2011	Petrobras
Relatório de Sustentabilidade 2012	Petrobras
Relatório de Sustentabilidade 2013	Petrobras
Relatório de Sustentabilidade 2014	Petrobras
Relatório de Sustentabilidade 2015	Petrobras
Relatório de Sustentabilidade 2016	Petrobras



### Apêndice C – Perfil dos atores-chave do período de 2008 a 2012

Nome	Cargo Petrobras de 2008 a 2012	Área Acadêmica	Atuação Profissional/Técnica	Atuação Profissional/Política
Almir Guilherme Barbassa	Diretor Financeiro e de Relações com Investidores	Economia	Empregado Público da Petrobras	Não encontrada
Guilherme De Oliveira Estrella	Diretor de Exploração e Produção	Geologia	Empregado Público da Petrobras (papel relevante na descoberta do pré-sal como Diretor), Diretor do Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás	Presidente do diretório do Partido dos Trabalhadores de Nova Friburgo
José Miranda Formigli Filho	Diretor de Exploração e Produção	Engenharia Civil	Empregado Público da Petrobras	Não encontrada
José Sérgio Gabrielli De Azevedo	Presidente da Diretoria Executiva	Economia	Editor de notícias internacionais da Tribuna da Bahia, professor da Escola de Administração de Empresas da Bahia (EAEBA), professor adjunto e Diretor na UFBA, ampla carreira acadêmica	Militante do movimento estudantil e presidente do Diretório Central dos Estudantes (DCE) na Bahia na década de 1960. Ativista da Ação Popular Marxista-Leninista (APML), organização clandestina de combate à ditadura militar no Brasil. Diretor do Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (ANDES). Um dos fundadores, em 1980, do Partido dos Trabalhadores (PT) na Bahia. Concorreu a deputado federal, prefeito e governador pela Bahia (não eleito em nenhum desses cargos).
Maria Das Graças Silva Foster	Presidente da Diretoria Executiva	Engenharia Química	Estagiária na Petrobras, Empregada Pública da Petrobras. Ampla atuação em cargos de liderança em empresas do grupo Petrobras. Secretária Executiva Nacional do Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás e coordenadora interministerial do Programa Biodiesel.	De 2003 a 2005 esteve à frente da Secretaria de Petróleo, Gás Natural e Combustíveis Renováveis do Ministério de Minas e Energia. Em 2010, foi eleita a diretora executiva mais poderosa da América Latina no setor de Gás e Energia da empresa. Eleita, em 2013, pela Forbes, a 18ª mulher mais poderosa do planeta. Em 2013, foi classificada pela revista Fortune a mulher mais poderosa do mundo fora dos Estados

			Foi também membro dos Conselhos de Administração da Transpetro, da Petrobras Biocombustível, da Braskem e Instituto Brasileiro de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis.	Unidos. Em 2014, ficou em quarto lugar na lista das cinquenta mulheres de negócios mais poderosas do mundo da revista Fortune. Vínculo de amizade com Dilma Rousseff.
Francisco Roberto De Albuquerque	Conselheiro	Economia e Ciências Militares	Carreira militar. Comandante e General do Exército Brasileiro. Implantou o Programa Excelência Gerencial (PEG-EB).	Não encontrada
Jorge Gerdau Johannpeter	Conselheiro	Direito	Diretor-presidente Grupo Gerdau (conglomerado siderúrgico). Fundador do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade e do Movimento Brasil Competitivo. Membro da Academia Internacional da Qualidade, da Academia Brasileira da Qualidade e integra o Conselho da Fundação Nacional da Qualidade. Presidiu o Conselho de Governança do movimento Todos pela Educação e o Conselho da Fundação Iberê Camargo. Vice-presidente do Conselho da Fundação Bienal do Mercosul. Integrante do Conselho da Parceiros Voluntários e do Conselho Consultivo do escritório do David Rockefeller Center for Latin American Studies no Brasil.	Conselho do Instituto Aço Brasil e Conselho Superior Estratégico da Fiesp

Luciano Galvão Coutinho	Conselheiro	Economia	<p>Professor visitante nas Universidades de Paris XIII, do Texas e da USP. Professor titular na Unicamp. Secretário executivo do Ministério de Ciência e Tecnologia. Coordenou o Estudo de Competitividade da Indústria Brasileira. Colaborador do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas. sócio da LCA Consultores, atuando como consultor-especialista em defesa da concorrência, comércio internacional e perícias econômicas. Presidência do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).</p>	Não encontrada
Sergio Franklin Quintella	Conselheiro	Engenharia Civil, Economia e Administração de Empresas	<p>Presidente da Internacional de Engenharia (1979-1990), responsável juntamente com a International Engineering Co (USA) pelo projeto de engenharia de Itaipu. Presidente da Companhia do Jarí (1982-1983). Vice-Diretor Presidente da Montreal Engenharia (1965-1991). Foi membro de diversos conselhos de empresas. Posse como conselheiro do TCE-RJ em 1993. Vice-Presidente da Fundação Getulio Vargas.</p>	Não encontrada

Guido Mantega	Presidente do Conselho e Conselheiro	Economia e Sociologia	Professor na Católica São Paulo e FGV.	Membro do Partido Operário Comunista. Coordenador do programa econômico do Partido dos Trabalhadores (PT). Assessor econômico do Lula. Ministro do Planejamento. Presidente do BNDES. Ministro da Fazenda.
Dilma Vana Rousseff	Presidente do Conselho	Economia	Presidente da Fundação de Economia e Estatística (FEE). Editora da revista Indicadores Econômicos.	Histórico de ativismo político e prisão durante o período militar. Membro fundadora do Partido Democrático Trabalhista (PDT). Assessora da bancada do PDT na Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul. Secretária Municipal da Fazenda prefeitura de Porto Alegre. Filiada ao Partido dos Trabalhadores (PT). Secretária de Minas, Energia e Comunicações do Rio Grande do Sul. Ministra de Minas e Energia. Ministra-chefe da Casa Civil. Presidente do Brasil.

## Apêndice D – Perfil dos atores-chave do período de 2014 a 2019

Nome	Cargo Petrobras de 2014 a 2018	Área Acadêmica	Atuação Profissional/Técnica	Atuação Profissional/Política
Ivan De Souza Monteiro	Diretor Financeiro e de Relações com Investidores	Engenharia Eletrônica e Telecomunicações e Administração	Vice-presidente de Finanças, Mercado de Capitais e Relações com Investidores do Banco do Brasil. Diretor vice-presidente do BB Banco de Investimentos, BB Elo, BB Administração de Cartões e BB Leasing. Vice-presidência de Gestão Financeira e de Relações com Investidores do Banco do Brasil (BB). Membro de conselhos (Votorantim, BB Seguridade, MAPFRE, Ultrapar, CPFL Energia).	Não encontrada
Solange Da Silva Guedes	Diretor de Exploração e Produção	Engenharia Civil e Engenharia do Petróleo	Empregada Pública da Petrobras. Gerente Executiva de Engenharia de Produção da área de E&P.	Não encontrada
Aldemir Bendine	Presidente da Diretoria Executiva	Administração	Empregado Público do Banco do Brasil	Não encontrada
Pedro Pullen Parente	Presidente da Diretoria Executiva	Engenharia Eletrônica e Administração	Empregado Público do Banco do Brasil. Várias funções executivas na Secretaria do Tesouro Nacional onde atuou na concepção e implantação do Sistema Integrado de Administração Financeira. Presidência do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro). Vice-presidente do Grupo RBS. Presidência da Bunge Brasil. Sócio na Prada Assessoria (escritório de investimentos) .	Secretário-geral adjunto do Ministério da Fazenda. Secretário de Orçamento e Finanças do Ministério do Planejamento. Secretário de Planejamento do Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento. Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão. Ministro de Minas e Energia do Brasil. Ministro-Chefe da Casa Civil.
Carlos Alberto Pereira De Oliveira	Diretor de Exploração e Produção	Administração e Engenharia Mecânica	Empregado Público da Petrobras	Não encontrada
Rafael Salvador Grisolia	Diretor Financeiro e de Relações com Investidores	Engenharia de Produção e Administração	Tesoureiro ExxonMobil. Tesoureiro Cosan. CFO e Relações com Investidores Cremer S.A. CFO Grupo Trigo. CFO e Relações com Investidores Inbrands. Membro do conselho PDG Incorporadora e Construtora.	Não encontrada

Roberto Da Cunha Castello Branco	Presidente da Diretoria Executiva	Economia	Diretor do Centro de Estudos em Crescimento e Desenvolvimento Econômico da FGV. Diretor do Banco Central. Diretor Executivo de instituições financeiras. Diretor e Economista Chefe da Vale. Professor da EPGE/FGV. Presidente Executivo do IBMEC.	Não encontrada
Segen Farid Estefen	Conselheiro	Engenharia Civil	Professor Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) - COPPE. Pesquisador 1A do CNPq, membro da Sociedade Brasileira de Engenharia Naval (Sobena). Ampla atuação acadêmica na área de estruturas navais e estruturas submarinas.	Não encontrada
Guilherm e Affonso Ferreira	Conselheiro	Engenharia de Produção	Membro do conselho de administração do Unibanco. Diretor-presidente da Bahema no período em que a companhia foi acionista relevante do Unibanco. Sócio-fundador da Teorema Capital (gestora de investimentos).	Não encontrada
Jerônimo Antunes	Conselheiro	Administração e Contabilidade	Atuação em auditoria independente, assurance services, consultoria empresarial, perícia contábil, avaliação de empresas, coordenação de comitês de auditoria e conselheiro de administração (SABESP, Companhia do Metropolitano de São Paulo - Metrô, Paranapanema S.A.). Professor de cursos de MBA da FIIPECAFI, da Fundação Instituto de Administração-FIA e de outras instituições de ensino superior. Diretor do Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - IPECAFI. Diretor do Instituto Brasileiro de Auditores Independentes - IBRACON. Diretor da Associação Nacional de Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade-ANEFAC. Membro do Instituto de Governança Corporativa do Brasil - IBGC. Revisor ad hoc da Revista Contabilidade & Finanças e Revista Universo Contábil.	Não encontrada
Luiz Nelson Guedes De Carvalho	Presidente do Conselho	Economia e Contabilidade	Professor Sênior no Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA-USP. Assessor de empresas e escritórios de advocacia e parecerista especializado em litígios envolvendo questões: do sistema financeiro, do mercado de capitais, de auditoria de demonstrações financeiras, questões de contabilidade societária e questões de fusões e aquisições.	Não encontrada

Eduardo Bacellar Leal Ferreira	Presidente do Conselho	Naval	Carreira Militar. Capitão dos Portos do Rio de Janeiro e Diretor de Portos e Costas. Comandante da Escola Naval, da Escola Superior de Guerra e Comandante-Chefe da Esquadra Brasileira. Instrutor da Academia Naval de Annapolis (Escola Naval da Marinha Americana). Comando da Marinha do Brasil.	Não encontrada
Murilo Pinto De Oliveira Ferreira	Presidente do Conselho	Administração	Carreira na Vale, como analista, gerente e diretor financeiro, diretor executivo e diretor-presidente. Membro de conselhos (Mineração Rio do Norte S.A. (MRN), Valesul Alumínio S.A., Alunorte, Albras, Usiminas, PT Inco (Indonésia) e Vale Inco (Nova Caledônia)). Sócio Studio Investimentos (gestora de investimentos).	Não encontrada