

# GESTÃO DE RISCOS NA PETROBRAS: UMA ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE DO PERÍODO DE 2018 A 2023 À LUZ DOS PRINCÍPIOS ESG

## 1 INTRODUÇÃO

A crescente complexidade dos cenários ambientais e a intensificação das mudanças climáticas têm exigido das organizações uma abordagem mais estruturada para identificar, mitigar e gerir riscos associados ao meio ambiente. Em tal vértice, os princípios *ESG* (*Environmental, Social and Governance*) contribuem de forma significativa para o processo de integração entre práticas sustentáveis e mecanismos de gestão de riscos tornando-se essenciais para que as organizações implementem modelos de gestão alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (Almeida e Tiezzi, 2024; Machado, Schroder e Oliveira, 2023; Santos e Zimmermann, 2024; Weiler *et al.*, 2025).

Indústrias de petróleo, sobretudo em função das atividades de perfuração e produção apresentam riscos e impactos ambientais mais altos em relação às demais organizações e suas ocorrências. Diante dessa realidade, a gestão de riscos ambientais no setor petrolífero torna-se não apenas necessária, mas estratégica para a sustentabilidade das operações e mitigação das externalidades negativas. (Freitas, 2021; Zampiroli e Marques, 2020).

Por isso, a partir de pesquisas de organizações que se destaquem no setor petrolífero, a Petrobras foi escolhida para esse estudo por ser a maior empresa petrolífera do Brasil e uma das maiores do mundo, dedicada à exploração, produção, refino, transporte e comercialização de petróleo e gás natural. A empresa possui capital misto e destaque no setor energético nacional, desempenha papel central no debate sobre desenvolvimento sustentável e transição energética (Petrobrás, 2024).

Sendo assim, o debate desse estudo versará em: como as práticas de gestão de riscos ambientais da Petrobrás estão alinhadas à perspectiva ESG?

Para isso, tem-se como objetivo geral analisar as práticas de gestão de riscos ambientais da Petrobrás sob a perspectiva *ESG*. Mas também, como objetivos específicos: i) apresentar conceitos concernentes a gestão de riscos e *ESG* (*Environmental, Social, and Governance*); ii) esquematizar a relação entre as práticas sustentáveis e os princípios *ESG*; iii) identificar práticas de gestão de riscos ambientais da Petrobrás associadas aos princípios *ESG*.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O *ESG* (*Environmental, Social and Governance*) consolidou-se como um componente estratégico no ambiente corporativo, impulsionado pela crescente pressão de investidores, governos e *stakeholders* por práticas sustentáveis e responsáveis (Santana; Araújo e Melo, 2023). A abordagem *ESG* exige das organizações uma gestão mais transparente, capaz de considerar não apenas os impactos financeiros, mas também os socioambientais de suas atividades (Teixeira; Sobrinho e Reato, 2024).

Nesse sentido, as decisões corporativas passaram a incorporar critérios éticos e de sustentabilidade como parte essencial da governança, refletindo um novo padrão de valor organizacional (Almeida e Tiezzi, 2024; Pereira; Moura e Silva, 2021). A governança, por sua vez, é compreendida como o eixo central que estrutura e conecta os aspectos ambientais e sociais, sendo responsável por garantir a conformidade, a ética e a eficiência na gestão empresarial (Toscano *et al.*, 2022; Weiler *et al.*, 2025). Tais princípios fortalecem o relacionamento com as partes interessadas, consolidando a imagem institucional e a perenidade dos negócios em um mercado cada vez mais atento aos índices reais de sustentabilidade, e não apenas as práticas de *greenwashing* (Costa e Ferezin, 2021).

Nesse contexto, a gestão de riscos ambientais configura-se como uma prática estratégica para a sustentabilidade organizacional, sobretudo diante da crescente complexidade dos negócios e da intensificação dos riscos socioambientais. Essa gestão abrange a identificação, avaliação e mitigação de ameaças que possam comprometer os objetivos institucionais, incluindo riscos estratégicos, operacionais e financeiros (IBGC, 2007). Quando articulada aos princípios *ESG*, torna-se uma ferramenta integradora que contribui para a prevenção de impactos negativos, o fortalecimento dos controles internos e o alinhamento entre valor público e responsabilidade corporativa (Santana; Araújo e Melo, 2023; Vieira e Barreto, 2019).

Além disso, os riscos ambientais, muitas vezes de natureza intangível e complexa, desafiam os gestores a tomarem decisões ágeis e bem fundamentadas, em um cenário marcado por maior exigência regulatória e pela pressão dos *stakeholders* (Borges; Malvezzi e Menez, 2023; Lopes; Beuren; e Vicente, 2021).

No setor de petróleo e gás, onde os impactos ambientais são historicamente expressivos, a Petrobras tem buscado alinhar sua atuação aos princípios de responsabilidade socioambiental, por meio de investimentos em inovação, descarbonização e práticas sustentáveis (Petrobras, 2025). Mesmo sendo uma empresa essencial à matriz energética brasileira, a companhia reconhece a necessidade de conduzir suas operações com foco na mitigação de riscos e no atendimento às normas ambientais.

Nesse cenário, a governança e a gestão de riscos ambientais assumem papel estratégico, especialmente frente a eventos críticos como vazamentos e explosões, que representam riscos significativos ao ecossistema e à sociedade (Freitas, 2021). A adoção de tecnologias apropriadas, políticas preventivas e práticas de *compliance* tem sido apontada como um caminho viável para minimizar danos e fortalecer a legitimidade da atuação empresarial (Zampirolli e Marques, 2020). Além disso, a participação da empresa em iniciativas globais e os reconhecimentos obtidos em sustentabilidade refletem avanços no compromisso com a transição energética e com a redução dos impactos ambientais associados às suas atividades (Petrobras, 2025).

## 2 METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa e finalidade descritiva, delimitada a um recorte temporal e ao contexto organizacional da Petrobras. A coleta de dados ocorreu por meio de pesquisa documental, utilizando como fonte os Relatórios de Sustentabilidade publicados no website institucional da empresa, referentes ao período de 2018 a 2023. A análise do material foi orientada pela técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), estruturada em três etapas: pré-análise (organização e preparação do material), descrição analítica (codificação e categorização) e interpretação inferencial (reflexão crítica com base na literatura).

A categorização dos dados foi guiada por temas e palavras-chave relacionados aos princípios *ESG*, às práticas de governança corporativa e ao gerenciamento de riscos. Além disso buscou verificar se as decisões organizacionais da Petrobras são eficazes na gestão de riscos e se estão alinhadas aos princípios do *ESG*. Para garantir maior confiabilidade e aprofundamento da análise, foi aplicada a técnica de triangulação, que permitiu identificar padrões, tendências e percepções sobre as práticas adotadas. O tratamento dos dados ocorreu de forma qualitativa, por meio de interpretação categorizada e analítica das informações obtidas.

O universo da pesquisa compreendeu os Relatórios de Sustentabilidade divulgados anualmente pela Petrobras entre 2018 e 2023. Esses documentos são estruturados por capítulos temáticos, agrupando informações nos eixos ambiental, social e de governança, que serviram de base para a observação e análise das ações da empresa. Foram considerados aspectos como metas de descarbonização, adoção de tecnologias de baixo impacto ambiental, práticas de

responsabilidade social e promoção da diversidade, bem como políticas de integridade, transparência e combate à corrupção.

A análise foi conduzida de forma sistemática e qualitativa, com foco nos seguintes critérios: no eixo ambiental, a existência de investimentos e metas para redução de emissões e mitigação de impactos; no eixo social, as condições de trabalho, programas de inclusão e ações sociais; e no eixo de governança, as práticas voltadas à ética, à conformidade e à prevenção de fraudes. A leitura crítica dos relatórios priorizou a clareza das informações, a consistência entre os anos avaliados e a transparência da empresa em relação aos compromissos assumidos. Assim, buscou-se identificar avanços, retrocessos e o grau de aderência das práticas da Petrobras aos princípios do *ESG*.

## 2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir do estudo dos Relatórios de Sustentabilidade da Petrobras, pode-se concluir que entre os anos de 2018 e 2023, a Petrobras apresentou avanços importantes na incorporação dos princípios ASG (Ambiental, Social e Governança), na sua gestão de riscos. Ao longo do período, a Petrobras intensificou seus compromissos ambientais, com foco na redução das emissões de gases de efeito estufa (GEE), na transição para uma economia de baixo carbono e na adoção de tecnologias de captura e reinjeção de CO<sub>2</sub>. Em 2023, a empresa atingiu uma redução de 41% nas emissões operacionais absolutas em relação a 2015. Além disso, foram estruturados programas como o Programa Carbono Neutro e adotadas diretrizes para conservação da biodiversidade. Apesar dos avanços, a exploração intensiva do pré-sal continua sendo o principal entrave à efetivação de uma transição energética sustentável o que pode ser considerado como *greenwashing*, tendo em vista que a companhia tem noção do nível de exploração causado ao meio ambiente devido essa atividade organizacional.

No campo social, a Petrobras manteve e ampliou iniciativas voltadas à saúde e segurança do trabalho, à responsabilidade social e à participação comunitária. Destacam-se campanhas de doação durante crises, programas de equidade de gênero, diretrizes de direitos humanos e investimentos em educação e primeira infância. A Taxa de Acidentados Registráveis (TAR) apresentou variações, com ausência de acidentes fatais em alguns anos, mas voltou a superar o limite interno em 2023. Um ponto crítico que se manteve em todo o período foi a baixa representatividade de mulheres e, em especial, de mulheres negras em cargos de liderança, revelando um desafio persistente quanto à diversidade e inclusão.

Por fim, em relação à governança, a Petrobras avançou significativamente na transparência, integridade e conformidade, com destaque para o retorno ao Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o fortalecimento do sistema de integridade e a criação da Diretoria de Transição Energética e Sustentabilidade em 2023. Houve também adoção do conceito de dupla materialidade e integração da gestão de riscos ao modelo das três linhas de defesa. Apesar disso, a política de redução de investimentos e reestruturação de portfólio gerou impactos sociais negativos, principalmente em comunidades dependentes de projetos financiados pela empresa.

Quadro 1 – Práticas *ESG* observadas nos relatórios de sustentabilidade da Petrobrás

Ano	Ambiental (E)	Social (S)	Governança (G)
2018	Metas para crescimento zero de emissões até 2025; uso de tecnologias para reduzir carbono.	Programa Compromisso com a Vida; monitoramento de acidentes e doenças; baixa presença feminina.	Ênfase em ética e combate à corrupção; melhora na reputação e acesso a crédito.

2019	Redução da queima de gás e reinjeção de CO <sub>2</sub> ; ações de eficiência energética.	Menor taxa histórica de acidentes; atuação com comunidades tradicionais.	Reforço na imagem ética; foco na redução do endividamento e melhoria da reputação.
2020	Meta de redução de 25% das emissões até 2030; controle de efluentes; uso de tecnologia.	Diretrizes de Direitos Humanos; plano de equidade de gênero; ações para saúde do trabalhador.	Governança baseada em ética e integridade; relatórios periódicos à alta gestão.
2021	Projetos de mitigação com foco em baixo carbono e eficiência; continuidade da meta de redução.	Nenhum acidente registrado; programas sociais com foco em povos tradicionais.	Criação de metas <i>ESG</i> ; retorno ao IBGC; controle de projetos patrocinados.
2022	Gestão de riscos climáticos; incentivo à inovação tecnológica para descarbonização.	Campanha contra violência sexual; retorno de acidentes; participação feminina ainda baixa.	Reforço do sistema de integridade; análise de impactos em empregabilidade por desinvestimentos.
2023	Programa Carbono Neutro; ações de conservação e biodiversidade; redução de 41% das emissões desde 2015.	Ações sociais com foco em participação pública; aumento na taxa de acidentados.	Criação da Diretoria de Transição Energética; gestão de riscos integrada por três linhas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os achados da pesquisa apontam para um descompasso entre o que a organização comunica institucionalmente e os efeitos concretos de suas ações, especialmente no que se refere à gestão de riscos. Embora os relatórios indiquem iniciativas estruturadas em torno da sustentabilidade, observa-se uma tendência à fragmentação das práticas, o que compromete a articulação entre os pilares ambientais, sociais e de governança. Essa constatação ressoa com o que destacam autores como Santana, Araújo e Melo (2023), ao enfatizarem que a coerência entre discurso e prática é essencial para consolidar uma gestão corporativa realmente comprometida com os princípios *ESG*.

Além disso, a governança, que deveria funcionar como eixo organizador dessas dimensões, muitas vezes opera de forma isolada, sem garantir a integração necessária para uma atuação consistente, conforme problematizado por Toscano *et al.* (2022) e Weiler *et al.* (2025). Soma-se a isso a postura da companhia ao tratar riscos operacionais, a exemplo os acidentes ambientais, como situações previsíveis e sob controle, o que corrobora a análise de Santos e Zimmermann (2024), que identificaram um esforço discursivo em suavizar a percepção de danos, muitas vezes em detrimento de uma abordagem crítica e preventiva.

Também chama atenção o fato de determinadas ações adotadas pela empresa com foco em fortalecer sua imagem de governança e desempenho financeiro, como a redução de investimentos sociais, acabarem afetando negativamente dimensões relevantes do eixo social, conforme já alertaram Pereira, Moura e Silva (2021) ao discutirem a importância de decisões corporativas eticamente equilibradas.

Dessa forma, a Petrobras apresenta práticas *ESG* que necessitam de aprimoramento, levando em consideração a sua atividade petrolífera com amplo nível de poluição ambiental e alta complexidade, o que exige maior gestão dos processos para que as práticas desenvolvidas pela organização sejam eficazes para os prejuízos causados.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve o propósito de analisar as práticas de gestão de riscos da Petrobras evidenciadas em seus relatórios de sustentabilidade no período de 2018 a 2023, à luz dos princípios *ESG* (*Environmental, Social and Governance*).

Os resultados da investigação, indicaram que a Petrobras aperfeiçoou suas práticas de gestão de riscos, com destaque para ações voltadas à descarbonização e neutralização das emissões de gases de efeito estufa. Contudo, embora a empresa adote práticas de gestão de

riscos alinhadas aos princípios *ESG*, as evidências obtidas contribuem para sinalizar que ainda persistem lacunas relevantes quanto à integração plena e holística desses princípios, especialmente no tocante à mitigação de externalidades negativas oriundas da atividade petrolífera, a exemplo, da tática de redução de investimentos em projetos sociais para diminuir o endividamento.

Portanto, é verificado que a Petrobras, diante dos históricos de acidentes e vazamentos devido às suas atividades fins, possui uma gestão de riscos descuidada e desalinhada aos princípios *ESG*, pois diferentes estratégias identificadas pela organização que tem propósito de benefício para um quesito *ESG*, pode acarretar resultados negativos para outro. A exemplo, a tática de redução de investimentos em projetos sociais para diminuir o endividamento e se apresentar melhor a governança, impacta na comunidade beneficiária do projeto.

Durante o desenvolvimento do estudo, foram observadas questões relevantes que não puderam ser aprofundadas, como a efetividade das práticas de sustentabilidade adotadas pelas empresas — que podem se configurar mais como estratégias de *greenwashing* — e a ausência de mulheres negras em cargos de liderança. Tais observações, embora não tenham sido o foco da análise, revelam lacunas significativas que merecem ser exploradas em futuras investigações, especialmente no que tange ao eixo social da sustentabilidade.

Almeja-se que as evidências obtidas na presente investigação contribuam para fomentar discussões com a finalidade de agregar valor à produção e difusão de conhecimento científico com ênfase em gestão de riscos sob a égide da perspectiva *ESG*, bem como contribuam para os processos de avaliação de políticas, definição e implementação de estratégias de intervenção mais assertivas para a promoção do desenvolvimento sustentável.

Os resultados deste estudo limitam-se ao período e à empresa investigada. Sob esta perspectiva, para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação do universo investigado e do horizonte temporal, com o propósito de obtenção de resultados mais consistentes. De modo complementar, sugere-se que sejam investigados os efeitos das práticas de gestão de riscos da Petrobras o desempenho econômico-financeiro da empresa. Complementarmente, sugere-se explorar as perspectivas e desafios de implementação de práticas de gestão de riscos alinhadas aos princípios *ESG*, a partir da percepção de gestores de companhias brasileiras.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Juan Felipe Pereira de; TIEZZI, Rafael de Oliveira. **SUSTENTABILIDADE ESG (Environmental, social, and corporate governance): A INDÚSTRIA DE PETRÓLEO E GÁS COMO ATORES FUNDAMENTAIS NA TRANSIÇÃO ENERGÉTICA**. Universidade Federal de São Carlos, 2024. Disponível em:

<https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/20582>. Acesso em: 19 jan. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BORGES, Paulo Cesar Rodrigues; MALVEZZI, Pedro Henrique de Sousa; MENEZ, Josemar Bezerra de. A relação entre Gestão de Riscos Corporativos e Planejamento Estratégico: uma revisão da literatura. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**, vol. VI, n° 12, p. 543-560, 2023.

COSTA, Edwaldo; FERREZIN, Nataly Bueno. ESG (ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND CORPORATE GOVERNANCE) E A COMUNICAÇÃO: O TRIPÉ DA SUSTENTABILIDADE APLICADO ÀS ORGANIZAÇÕES GLOBALIZADAS. **Revista Alterjor**, São Paulo, v. 2, ed. 24, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2176-1507.v24i2p79-95>. Acesso em: 18 jan. 2025.

FREITAS, Ketson Patrick de Medeiros. GERENCIAMENTO DE RISCOS AMBIENTAIS NA INDÚSTRIA DE PETRÓLEO. **Revista Valore**, vol. 6, e-6013, 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2007. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod\\_resource/content/1/Livro\\_Codigo\\_Melhores\\_Praticas\\_GC.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf). Acesso em: 7 jan. 2025.

LOPES, Iago Franca; BEUREN, Ilse Maria; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. ASSOCIAÇÃO DA EVIDENCIAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS COM GOVERNANÇA CORPORATIVA E DESEMPENHO EM EMPRESAS COM ADRs. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, vol. 9, nº 1, p. 5-21, 2021.

MACHADO, Pâmela Steffen; SCHRODER, Nádia Teresinha; OLIVEIRA, Renata Farias. ESG (ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND CORPORATE GOVERNANCE): CENÁRIO BRASILEIRO. **XIV Congresso Brasileiro de Gestão Ambiental**, 2023.

PEREIRA, Vanessa Silva; MOURA, Mara Águida Porfírio; SILVA, Kelsen Arcângelo Ferreira e. Disclosure de Sustentabilidade e Governança Corporativa: Análise das Publicações em Periódicos Nacionais. **Brazilian Journal of Development**, vol. 7, nº 12, p. 114396-114413, 2021.

PETROBRÁS. Disponível em: <https://transparencia.petrobras.com.br/institucional/sobre-petrobras>. Acesso: 7 nov. 2024.

SANTANA, Fábio; ARAÚJO, Franknelli; MELO, Flávia. **A GESTÃO DE RISCOS NO PROCESSO DE GOVERNANÇA E GESTÃO ESG**. [S.l.: s.n.], 2023. Disponível em: <https://www.hect.com.br/a-gestao-de-riscos-no-processo-de-governanca-e-gestao-esg/>. Acesso em: 27 out. 2024.

SANTOS, Larissa Conceição dos; ZIMERMANN, Patricia. La construction narrative du risque dans les rapports de développement durable de Petrobras. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, [S. l.], v. 28, pág. 25–42, 2024. DOI: 10.5783/revrrpp.v14i28.872.

TEIXEIRA, Alessandra Vanessa; SOBRINHO, Liton Lanes Pilau; REATO, Talissa Truccolo. Sustentabilidade e ESG: o consumo sustentável no cenário neoliberal. **Veredas do Direito**, Belo Horizonte, v. 21, e212633, 2024. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18623/rvd.v21.2633>. Acesso em: 19 jan. 2025.

TOSCANO, Thais Sales Barreto; ROCHA, Ronielle Medeiros; VERAS, Sabrina Maria Parente; SILVA, Rodrigo Farias da; TABORDA, Rodrigo Ferreira. Governança e Sustentabilidade: uma análise das empresas Vale e Petrobras. **Revista de Gestão e Secretariado**, vol. 13, nº 3, p. 1106-1121, 2022.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, Gestão de Riscos e Integridade**. Brasília. ENAP, 2019.

WEILER, Alexandre Luís Götz; WEILER, Tatiane Ketlyn Roncovsky; BAGGIO, Daniel Knebel; BRUM, Argemiro Luis; VIEIRA, Euselia Paveglio. Governança corporativa em instituições confessionais: um framework baseado em princípios de ESG. **Revista Aracê**, São José dos Pinhais, v. 7, n. 1, p. 462-482, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.56238/arev7n1-027>. Acesso em: 19 jan. 2025.

ZAMPIROLI, B. S.; MARQUES, R. A. MODELOS TRIDIMENSIONAIS APLICADOS À ENGENHARIA DE PLATAFORMAS DE PETRÓLEO OFFSHORE: ETAPAS DE PERFURAÇÃO E RISCOS AMBIENTAIS. **The Journal of Engineering and Exact Sciences**, vol. 6, nº 5, 2020.