

Transição Energética e o Descompasso entre Discurso e Ação no Setor de Petróleo Canadense: indicações sobre a procrastinação estratégica

Resumo:

A transição energética global exige uma transformação radical nas indústrias intensivas em carbono, mas a resposta das grandes empresas de petróleo e gás (P&G) tem sido marcada por um descompasso significativo entre o discurso e a ação. Este artigo conceitual desenvolve a ideia de procrastinação estratégica como um mecanismo central que explica a persistente inércia e a relutância dessas empresas em desinvestir substancialmente em combustíveis fósseis e abraçar plenamente as energias renováveis. Baseando-se em achados empíricos, especialmente do contexto canadense, e na literatura sobre *framing*, hipocrisia organizacional e responsabilidade moral coletiva, notamos que a visão otimista do futuro, o viés de confirmação e a amnésia social contribuem para essa procrastinação. Ao identificar os fatores constitutivos da procrastinação estratégica — atraso, indecisão, inação e falta de comprometimento com o futuro — este trabalho oferece uma nova lente para analisar as estratégias corporativas na transição energética, desafiando a premissa de que o futuro é inerentemente uma fonte de inovação para as organizações. Concluímos com implicações para gestores e formuladores de políticas que buscam catalisar uma transição mais autêntica e substancial.

Palavras-Chave: Transição Energética; Indústria do Petróleo e Gás; Sustentabilidade Corporativa; Procrastinação Estratégica; ESG.

1. Introdução

A crise climática global e a crescente demanda por um futuro de baixo carbono impõem uma pressão sem precedentes sobre a indústria de petróleo e gás para que se transforme (Feeney et al., 2025). A necessidade de reduzir as emissões globais de carbono é um objetivo macro crítico que precisa se traduzir em ações corporativas tangíveis (Gao et al., 2024). Embora muitas empresas de petróleo e gás (P&G) tenham feito declarações ambiciosas sobre metas de "net zero" e diversificação, há uma lacuna persistente entre essas "conversas verdes" e as ações concretas, de fato. (Feeney et al., 2025).

Esta complicação surge porque, apesar do reconhecimento da urgência climática e da disponibilidade de caminhos alternativos, as empresas incumbentes, especialmente no setor de P&G, frequentemente exibem inércia e resistência à mudança radical (Coraiola & Oliveira, 2023). Essa inércia é de particular preocupação, pois a literatura sugere que, em vez de se transformarem, as energias renováveis são frequentemente integradas ao lado de um aumento líquido no consumo de combustíveis fósseis, resultando em "adições de energia" em vez de uma verdadeira transição (Graham, 2025).

Consequentemente a transição energética global impõe uma pressão sem precedentes sobre a indústria de petróleo e gás para uma transformação radical, com a necessidade de ações drásticas e radicais até 2030 para evitar pontos de inflexão climáticos irreversíveis (Feeney et al., 2025). No entanto, a resposta das grandes empresas de P&G tem sido frequentemente marcada por um significativo descompasso entre o discurso e a ação (Feeney et al., 2025). Embora muitas dessas empresas emitam declarações ambiciosas sobre metas de "net zero" e diversificação, esta "retórica verde" não tem sido acompanhada por urgência suficiente ou por ações climáticas substantivas. De fato, a literatura sugere que, em vez de uma verdadeira transição, as energias renováveis são muitas vezes integradas juntamente com um aumento líquido no consumo de combustíveis fósseis, resultando em "adições de energia" em vez de uma substituição efetiva.

A forte dependência econômica de regiões como Alberta, no Canadá, aliada à influência estrutural e governamental da indústria de petróleo e gás, contribui significativamente para o adiamento das iniciativas de descarbonização. Neste contexto, o artigo propõe uma análise dos mecanismos que sustentam essa dinâmica, destacando Alberta como um caso emblemático cujas complexas interconexões a transformam em um verdadeiro "laboratório" da exploração contínua de recursos naturais (Coraiola & Oliveira, 2023).

Nesse cenário, a procrastinação estratégica surge como um mecanismo central que explica a persistente inércia e a relutância das empresas de P&G em desinvestir substancialmente em combustíveis fósseis e abraçar plenamente as energias renováveis (Coraiola & Oliveira, 2023). Este fenômeno ocorre quando atores conscientes optam estrategicamente por manter a inércia, mesmo cientes da fragilidade de seu caminho atual e da disponibilidade de alternativas. Os achados indicam que essa procrastinação se manifesta através de atraso e indecisão (como a "insegurança na decisão" e a tendência de subestimar requisitos de tempo), inação

(exemplificada pela "complacência com a riqueza natural" e pela "recusa em agir", com a narrativa de "dependência de terceiros"), e falta de compromisso com o futuro (visível na "sequência de falhas" e na "procrastinação visionária" que transfere a responsabilidade moral para um futuro distante) (Coraiola & Oliveira, 2023). Esses fatores são reforçados por mecanismos cognitivos e sociais como o viés de confirmação, o pensamento positivo sobre o futuro (projetando uma "era de ouro" que impede ações presentes) e a amnésia social (que minimiza dificuldades passadas e enfatiza os "bons velhos tempos").

Este artigo, portanto, aprofunda o conceito de procrastinação estratégica, analisando como as empresas de P&G em Alberta, mesmo cientes das fragilidades de seu modelo atual e das alternativas disponíveis, continuam a atrasar ações significativas de descarbonização. Ao fazê-lo, a pesquisa baseia-se em uma perspectiva neo-Gramsciana, na literatura sobre pós-política e despolitização, e na análise do enquadramento e da hipocrisia organizacional, para oferecer uma nova lente sobre as estratégias corporativas na transição energética, desafiando a premissa comum de que o futuro é inerentemente uma fonte de inovação para as organizações. Para abordar essa preocupação, este estudo busca desenvolver uma compreensão mais profunda das ações tomadas de fato pelas empresas em Alberta, em momentos de favorecimento e crise econômica petrolífera, além de explorar os mecanismos subjacentes que explicam o descompasso entre o discurso e a ação na transição energética corporativa. Especificamente, propomos um aprofundamento do conceito de procrastinação estratégica através da aplicação direta sobre a ação das empresas no setor de P&G que atuam na província de Alberta a fim de comprovar a caminhada harmônica entre a ação e discurso público dessas grandes corporações, e explicar como as empresas de P&G, mesmo cientes da fragilidade de seu caminho atual e da disponibilidade de alternativas, atrasam ações significativas de descarbonização (Coraiola & Oliveira, 2023).

2. Fundamentação teórica

A base conceitual para este estudo se apoia na literatura de gestão de negócios sobre estratégia, vantagem competitiva e diversificação, combinada com insights da literatura sobre transições tecnológicas. Examinamos estratégias de transição, diversificação e desinvestimento (Halttunen et al., 2023).

A literatura existente descreve diversas classificações de modelos de negócios da indústria de petróleo na transição energética, geralmente focando na extensão em que as empresas investem em energia renovável (Halttunen et al., 2023). No entanto, estudos anteriores muitas vezes não consideraram a gama completa de opções estratégicas.

Nossa abordagem também se baseia em uma perspectiva neo-Gramsciana e na literatura sobre pós-política ou despolitização, que examina como as abordagens dominantes para a mudança climática tendem a evitar diagnósticos baseados em conflitos em favor de uma ação consensual entre as elites econômicas e políticas (Graham, 2025). Isso é evidente no conceito de crescimento verde (*green growth*), que, apesar de ser um quadro líder para abordar a mudança climática, tem sido criticado por não desafiar os incumbentes dos combustíveis fósseis e os

interesses estabelecidos (Graham, 2025). O crescimento verde é despolitizado na medida em que assume que o crescimento capitalista e os imperativos de lucro corporativo são compatíveis com a sustentabilidade ambiental, e tipicamente foca em oponentes abstratos (emissões de CO₂) em vez de práticas poluentes ou atores responsáveis (Graham, 2025).

A pesquisa sobre a indústria de P&G na transição energética também destaca o papel do enquadramento (framing) corporativo das respostas à mudança climática (Feeney et al., 2025). As empresas de P&G frequentemente empregam enquadramentos como tecno-otimismo, necessitarismo, conformidade e contramedidas para moldar sua imagem pública, mas esses enfoques podem ser insuficientes para enfrentar os desafios complexos da mudança climática (Gao et al., 2024). Além disso, a literatura sobre hipocrisia organizacional (Graham, 2025) descreve o descompasso entre o discurso (o que as empresas dizem que farão) e a ação (o que elas realmente fazem) em resposta às pressões de sustentabilidade (Feeney et al., 2025).

Central para o nosso argumento é a literatura sobre procrastinação, tradicionalmente definida como o atraso de uma ação intencional, sacrificando uma situação presente em prol de um possível benefício futuro (Coraiola & Oliveira, 2023). Em um nível mais amplo, a procrastinação pode ser vista como uma disfunção na tomada de decisões que afeta a colaboração entre múltiplos stakeholders (Coraiola & Oliveira, 2023). Notavelmente, estudos sobre a indústria de P&G em Alberta, Canadá, têm investigado a procrastinação coletiva para entender a falta de diversificação econômica ao longo de décadas (Coraiola & Oliveira, 2023). Essa procrastinação é explicada pela memória coletiva e pela retórica histórica, que mantêm a perspectiva temporal da indústria, facilitando o esquecimento de mudanças necessárias e atrasando a ação (Coraiola & Oliveira, 2023).

2.1 A Procrastinação Estratégica na Transição Energética

Propomos a procrastinação estratégica como um construto teórico que explica a inércia das empresas de P&G em realizar uma transição energética significativa, mesmo diante de evidências crescentes da necessidade de mudança. Diferente da inércia atribuída a compromissos passados ou estruturas legadas (Coraiola & Oliveira, 2023), a procrastinação estratégica ocorre quando atores reflexivos escolhem estrategicamente manter a inércia (Coraiola & Oliveira, 2023). Eles podem se engajar com caminhos alternativos, mas sem mudar substancialmente a direção geral da indústria (Coraiola & Oliveira, 2023).

Os mecanismos da procrastinação estratégica, conforme identificados no estudo de caso da indústria de P&G em Alberta, incluem:

- **Atraso e Indecisão:** A procrastinação envolve o adiamento de uma ação planejada, enquanto a indecisão surge da falta de clareza sobre o melhor curso de ação. Isso é alimentado pela "insegurança na decisão", especialmente em questões complexas, e pela tendência de subestimar os requisitos de tempo, reforçados por sucessos passados de procrastinação (Coraiola & Oliveira, 2023).

- **Inação:** Caracterizada pela "complacência com a riqueza natural" (como as vastas reservas de P&G) e a "recusa em agir", mesmo cientes das consequências. A dependência de situações fora de controle, gerando uma "dependência de terceiros", também contribui para a inação. No contexto canadense, os interesses da indústria de combustíveis fósseis e dos bancos que os financiam estão centralmente posicionados na rede de planejamento de políticas de crescimento verde, promovendo soluções que sustentam a viabilidade do setor de combustíveis fósseis e evitando políticas que visam a eliminação gradual da indústria (Coraiola & Oliveira, 2023).
- **Falta de Compromisso com o Futuro:** A procrastinação está associada ao adiamento de ações difíceis no presente e a uma falta de compromisso com o futuro. Isso se manifesta no reforço de compromissos com estratégias falhas, na "sequência de falhas" (como o desvio do fundo de patrimônio de Alberta) e na "procrastinação visionária", que transfere a responsabilidade moral para um futuro distante, negligenciando considerações de longo prazo em favor de benefícios de curto prazo (Coraiola & Oliveira, 2023).

Esses fatores são reforçados por:

- **Viés de Confirmação:** Gerações que experimentaram a recuperação do mercado de P&G se tornaram mais confiantes na natureza cíclica da commodity, fortalecendo a crença de que "as coisas voltariam a ser ótimas novamente" (Coraiola & Oliveira, 2023).
- **Pensamento Positivo sobre o Futuro:** A projeção de uma "era de ouro" no futuro pode impedir o desenvolvimento de ações necessárias no presente, com a rejeição ativa de cenários mais sombrios (Coraiola & Oliveira, 2023).
- **Amnésia Social:** Quando as expectativas frustradas são confirmadas posteriormente, a amnésia social entra em ação para minimizar as dificuldades passadas e enfatizar os "bons velhos tempos" (Coraiola & Oliveira, 2023)

No caso de Alberta, Canadá, a indústria de P&G tem cortejado com a ideia de diversificação por mais de cinquenta anos sem se comprometer substancialmente com uma transição para formas de energia não renováveis (Coraiola & Oliveira, 2023). A província de Alberta, com a quarta maior reserva de petróleo do mundo, produz cerca de 80% do total de petróleo do Canadá (Coraiola & Oliveira, 2023). Historicamente, em períodos de baixa econômica, surgiam discursos sobre diversificação, mas eram rapidamente descontinuados quando os preços do petróleo se recuperavam (Coraiola & Oliveira, 2023). O governo de Lougheed, em 1974, já tinha como objetivo a transição para uma economia industrializada, menos dependente da exportação de recursos brutos (Coraiola & Oliveira, 2023). No entanto, empresas de P&G, como ExxonMobil e BP, apesar de declarações ambiciosas de "net zero", frequentemente não incluem as emissões de Escopo 3 (da queima de seus produtos) em suas metas, que representam a maior parte de sua pegada de carbono (J. Hoffman & M. Ely, 2022).

2.2 Categorias de Respostas Corporativas e Responsabilidade Moral Coletiva

A análise da relação entre o discurso e a ação das empresas de energia na transição energética revela três categorias principais, conforme proposto pela literatura:

- **Desviantes (Deflecting):** Empresas que mantêm em grande parte o "business as usual" apesar de algum discurso "verde". Concentram-se na conformidade e na conscientização de padrões sociais mutáveis. Possuem as maiores lacunas entre o discurso e a ação, focando mais em metas de investimento do que em reduções de emissões. Tendem a focar em um coletivo difuso (governos, indústria, sociedade) ao discutir responsabilidade, adiando-a para o futuro (Feeney et al., 2025).
- **Estagnadas (Stagnating):** Empresas que fizeram algum progresso em direção à sustentabilidade (nível 2.0), mas em um ritmo relativamente lento, com a ação ficando "meio passo" atrás do discurso ao longo do tempo. Focam em "ganhos fáceis" através de eficiências e diversificação de portfólio, mas sem mudar fundamentalmente o modelo de negócios de combustíveis fósseis. O enquadramento permanece um pouco vago e focado no coletivo teleológico (o setor de energia como um todo) (Feeney et al., 2025).
- **Evoluindo (Evolving):** Empresas que fizeram o maior progresso em direção à sustentabilidade (nível 3.0), com o enquadramento mais estreitamente ligado à ação, e com a ação eventualmente correspondendo ao discurso. Investem em renováveis para diversificar o portfólio e estão afastando toda a sua estratégia de negócios dos combustíveis fósseis. Definem metas ambiciosas de emissões e intensidade energética, que frequentemente cumprem e excedem. Focam em uma visão agencial do coletivo, assumindo a responsabilidade por seu papel passado e futuro na mudança climática (Feeney et al., 2025).

As empresas que demonstram uma visão agencial da responsabilidade moral coletiva e reconhecem seu papel passado na causa das emissões de gases de efeito estufa mostram um vínculo mais estreito entre o discurso e a ação, levando a ações mais substantivas de transição (Feeney et al., 2025). Em contraste, as empresas que adotam uma visão difusa ou teleológica, com responsabilidade moral focada no futuro, tendem a apresentar maiores descompassos entre o discurso e a ação (Feeney et al., 2025). Isso afirma que o discurso aspiracional por si só não é suficiente para gerar ação climática substantiva.

3. Método de pesquisa

O presente estudo tomará como base as empresas participantes da Pathways Alliance, tomar essas empresas como foco da análise se justifica por sua relevância estratégica na indústria de petróleo e gás (P&G) de Alberta, além de sua centralidade nos discursos institucionais sobre descarbonização no Canadá. A aliança, formada por grandes operadoras de areias betuminosas

como Suncor Energy, Canadian Natural Resources Limited (CNRL), Cenovus Energy, Imperial Oil, MEG Energy e ConocoPhillips Canada, representa cerca de 95% da produção de petróleo das areias betuminosas do país — uma das fontes mais intensivas em carbono do mundo (Pathways Alliance, 2023)

A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa de análise documental, centrada nos relatórios de sustentabilidade mais recentes (2022–2023) das empresas participantes da Pathways Alliance. Os documentos foram obtidos a partir de fontes públicas e registros obrigatórios definidos pela NI 51-102, regulada pela Canadian Securities Administrators (CSA).

As ações descritas nos relatórios foram extraídas e organizadas com base em sua natureza estratégica, conforme critérios previamente estabelecidos na literatura sobre transição energética corporativa. A codificação seguiu um sistema de categorias já discutidas na fundamentação teórica, agrupando as ações segundo seu grau de aderência à transição energética e ao modelo de negócio vigente.

Posteriormente, foi realizada uma classificação geral de cada empresa com base na predominância dessas ações, resultando nas tabelas apresentadas na seção de resultados. Essa etapa buscou identificar o alinhamento (ou descompasso) entre discurso e prática, permitindo mapear os perfis estratégicos em relação à transição energética no setor de P&G.

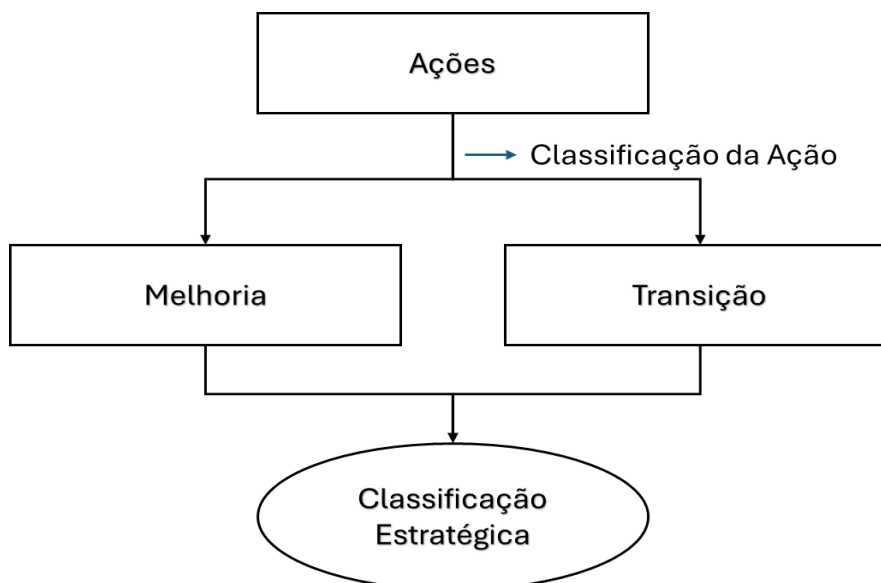


Figura 1. Fórmula de mapeamento das ações organizacionais.
Fonte: Criação própria.

4. Resultados

Assim sendo, a fim de fomentar um julgamento mais assertivo das ações das empresas e de como elas se enquadram em posicionamento, uma análise foi feita sobre as ações concretas

recentes das empresas integrantes da Pathways, a fim de verificar o caminho sendo tomado por elas, em seguida classificando as ações como transições ou melhoras. Essa análise é baseada nos relatórios de sustentabilidade emitidos obrigatoriamente através da norma NI 51-102 regulamentada pela CSA (Canadian Securities Administrators) que exige a publicação dos relatórios por todas as empresas listadas em bolsas de valores no Canadá. A análise dos relatórios nos gera a seguinte tabela.

Tabela 1 - Resumo das ações das corporações

Empresa	Ação (resumida)	Classificação Principal
Imperial Oil	Meta de zero emissões líquidas (Escopos 1 e 2)	Melhoria via Negócio Petrolífero
	Diesel renovável	Transição via Outros Negócios
	Sustentabilidade na estratégia corporativa	Estratégia de Transição (geral)
	Gestão ambiental local (caribu, água, remediação)	Melhoria via Negócio Petrolífero
	Parcerias com comunidades Indígenas	Melhoria via Negócio Petrolífero
Canadian Natural	Produção flexível e otimização do portfólio	Melhoria via Negócio Petrolífero
	Gestão de risco e valor ao acionista	Melhoria via Negócio Petrolífero
	Relações com comunidades e negócios Indígenas	Melhoria via Negócio Petrolífero
MEG Energy	Energia segura e acessível	Melhoria via Negócio Petrolífero
	Segurança, gestão ambiental, cultura de inclusão	Melhoria via Negócio Petrolífero
	Relações com comunidades Indígenas	Melhoria via Negócio Petrolífero
	Zero emissões líquidas até 2050	Melhoria via Negócio Petrolífero
Suncor	Redução de emissões + expansão em negócios de baixa emissão	Melhoria e Transição (dupla classificação)
	CCS via Pathways Alliance	Transição via Outros Negócios
	Parcerias com povos Indígenas	Melhoria via Negócio Petrolífero
	Qualidade do ar, biodiversidade, remediação	Melhoria via Negócio Petrolífero
	10% do orçamento anual para projetos de baixa emissão	Melhoria e Transição (dupla classificação)

A Tabela 1 apresenta uma síntese das principais direções estratégicas adotadas por cinco empresas do setor de petróleo e gás, com base nas classificações atribuídas às suas ações declaradas em relatórios de sustentabilidade. As classificações foram agrupadas de acordo com sua ênfase em melhorias no negócio petrolífero, diversificação para novos negócios, ou uma estratégia híbrida de transição.

Tabela 2 – Classificação estratégica predominante das empresas analisadas

Empresa	Estratégia Predominante	Observações	Classificação
---------	-------------------------	-------------	---------------

Imperial Oil	Melhoria via negócio petrolífero + abertura para transição geral	Combina ações operacionais sustentáveis com metas de longo prazo e início de diversificação	Desviando
Canadian Natural	Melhoria via negócio petrolífero	Estratégia conservadora, com foco em eficiência e gestão de stakeholders	Estagnado
MEG Energy	Melhoria via negócio petrolífero	Ênfase em estabilidade operacional e responsabilidade socioambiental local	Estagnado
Suncor	Estratégia híbrida: melhoria e transição com diversificação	Maior intensidade na transição, com compromissos financeiros e tecnológicos concretos	Estagnado

As análises indicam que todas as empresas permanecem fortemente vinculadas ao modelo de negócio tradicional baseado na exploração de hidrocarbonetos. Contudo, variam significativamente quanto à intensidade e à abrangência das ações voltadas à transição energética.

Enquanto a Canadian Natural e MEG Energy seguem trajetórias mais alinhadas às práticas incrementais, voltadas à melhoria da operação existente, a Imperial Oil demonstra certa abertura à diversificação, ainda que de forma moderada. Por outro lado, a Suncor acaba por adotar uma estratégia híbrida, que combina ações de mitigação no negócio principal com investimentos estruturais em setores de baixa emissão, como captura e armazenamento de carbono (CCS) e fontes alternativas de energia.

Essa heterogeneidade nas estratégias reflete não apenas diferentes percepções de risco e oportunidades no cenário de transição energética, mas também a influência de fatores institucionais, pressões regulatórias e contextos de governança específicos de cada empresa.

5. Discussão

A presente análise conceitual revelou que a procrastinação estratégica constitui uma base teórica potente para compreender o descompasso persistente entre a retórica climática e as ações corporativas concretas no setor de petróleo e gás, especialmente no contexto canadense de Alberta. Ainda que as empresas reconheçam a urgência da transição energética e adotem uma linguagem pública voltada à sustentabilidade, suas práticas permanecem ancoradas em estratégias de melhoria incremental do modelo de negócio vigente, com baixos níveis de comprometimento com a substituição estrutural dos combustíveis fósseis.

Os achados indicam que essa procrastinação estratégica se manifesta por meio de atrasos deliberados, inação seletiva e comprometimentos vagos com futuros ideais, reforçados por fatores cognitivos e sociais como viés de confirmação, pensamento positivo excessivo e amnésia coletiva. A análise das ações declaradas por empresas atuantes em Alberta confirma essa tendência: com exceção da Suncor, que demonstra maior abertura à diversificação, a maioria das companhias permanece presa à lógica da eficiência operacional do core business, ilustrando um padrão de transição simbólica, mas não substancial.

Essas evidências desafiam visões lineares e otimistas sobre o papel transformador do futuro na inovação organizacional. Ao contrário, revelam que o futuro pode ser instrumentalizado como uma justificativa para a inação presente. Políticas públicas e pressões institucionais que visam acelerar a transição energética devem, portanto, ir além da validação de metas voluntárias e demandar compromissos mensuráveis e vinculantes, especialmente no que tange às emissões de Escopo 3. A superação da procrastinação estratégica requer o reconhecimento da responsabilidade moral coletiva por parte das corporações, bem como a reconfiguração dos incentivos econômicos que ainda favorecem a continuidade dos combustíveis fósseis em detrimento da transição energética real.

6. Conclusões

A análise da procrastinação estratégica no setor de petróleo e gás de Alberta revela que o descompasso entre discurso e ação não decorre apenas de limitações estruturais ou tecnológicas, mas sim de escolhas conscientes e estratégias organizacionais que priorizam a manutenção do modelo atual. As empresas estudadas, embora adotem narrativas públicas voltadas à sustentabilidade, apresentam predominantemente ações voltadas à melhoria incremental do negócio tradicional, com baixa disposição para transformações profundas, especialmente no que diz respeito ao enfrentamento das emissões de Escopo 3.

Esse comportamento é sustentado por fatores cognitivos e culturais, como o viés de confirmação, a amnésia social e a idealização de futuros promissores, que juntos contribuem para a postergação de decisões disruptivas. A classificação estratégica das empresas da Pathways Alliance evidencia diferentes graus de comprometimento com a transição energética, sendo que apenas uma minoria demonstra ações compatíveis com uma reorientação real de seus modelos de negócio. A maioria, no entanto, permanece ancorada em estratégias de legitimidade e adaptação mínima, operando dentro dos limites do que é politicamente e economicamente confortável.

Diante disso, este estudo oferece subsídios práticos para executivos, formuladores de políticas e investidores ao propor um novo olhar sobre a retórica corporativa na transição energética. A superação da procrastinação estratégica requer instrumentos regulatórios mais robustos, métricas de ESG mais críticas e uma reconexão das empresas com a responsabilidade moral

intergeracional. Apenas com ações vinculantes, metas verificáveis e uma transformação real das estruturas de incentivo será possível alinhar a trajetória do setor de P&G com os compromissos climáticos globais e com um futuro sustentável para as próximas gerações.

Esta pesquisa abre oportunidades para futuros estudos que expandam a análise da procrastinação estratégica para outros setores intensivos em carbono e diferentes contextos regionais, permitindo comparações sobre como estruturas institucionais, culturais e econômicas moldam o descompasso entre discurso e ação. Há também espaço para investigar como métricas ESG, frameworks regulatórios e índices de sustentabilidade podem, inadvertidamente, validar ações simbólicas e reforçar a inércia organizacional, ao invés de incentivarem mudanças estruturais.

Outra lacuna relevante diz respeito ao papel dos stakeholders externos — como investidores, governos e sociedade civil — na manutenção ou ruptura da procrastinação estratégica. Pesquisas futuras podem ainda explorar como variáveis internas, como cultura organizacional, governança corporativa e mecanismos de *accountability*, influenciam o grau de comprometimento com a transição energética. Essas abordagens complementares podem oferecer subsídios mais robustos para o desenvolvimento de políticas e práticas capazes de acelerar transformações genuínas rumo à sustentabilidade.

Referências

Feeney, M., Ormiston, J., Gijssels, W., Martens, P., & Grohnert, T. (2025). Framing Collective Moral Responsibility for Climate Change: A Longitudinal Frame Analysis of Energy Company Climate Reporting. *Journal of Business Ethics*, 198(3), 485–508. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05801-0>

Gao, L., Zhang, Y., & Lu, K. (2024). A Study on the Driving Mechanism of Chinese Oil and Gas Companies' Transition to Renewable Energy. *Sustainability*, 16(18). <https://doi.org/10.3390/su16188260>

Graham, N. (2025). Green dreams or fossil schemes? Mapping Canada's green growth policy-planning network. *Energy Research and Social Science*, 123. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2025.104038>

Halttunen, K., Slade, R., & Staffell, I. (2023). Diversify or die: Strategy options for oil majors in the sustainable energy transition. *Energy Research & Social Science*, 104, 103253. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2023.103253>

Hoffman, A. J., & Ely, D. (2022). *Time to Put the Fossil-Fuel Industry Into Hospice* (SSIR). https://ssir.org/articles/entry/time_to_put_the_fossil_fuel_industry_into_hospice

Coraiola, D. M. & Oliveira, M. A. (2023). Delaying the Inevitable? Generational Amnesia Amidst Strategic Procrastination. In: *European Group of Organizational Studies - EGOS, 2023*,

Cagliari, Itália. 39th EGOS Colloquium - Sub-theme 51: Organizational History for Good: Legacy, Collective Memory, and Change. Cagliari, Itália: EGOS, 2023.

Morton, T., & McDonald, M. (2015). The Siren Song of Economic Diversification: Alberta's Legacy of Loss (SSRN Scholarly Paper No. 2581600). *Social Science Research Network*. <https://papers.ssrn.com/abstract=2581600>

Slawinski, N., & Bansal, P. (2015). Short on Time: Intertemporal Tensions in Business Sustainability. *Organization Science*, 26(2), 531–549. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0960>

Viens, N. (2022). Racing to the last barrel: Linking oil and gas industry interests to climate inaction in Canada. *Energy Research and Social Science*, 91. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2022.102748>