

**Maria Vanuza da Silva Pereira**

vanuza.pereira@gmail.com

Analista da Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A. (EMBASA) e Graduada em Administração pelo Instituto Federal da Bahia - IFBA.

**André Luis Rocha de Souza**

andre\_financas@yahoo.com.br

Professor do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas do Instituto Federal da Bahia (IFBA). Doutor em Engenharia Industrial pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia Industrial (PEI) da Escola Politécnica da Universidade Federal da Bahia.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu  
- CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

Recebido em 19/março/2017

Aprovado em 15/maio/2017

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

## PARADOXOS ENTRE GOVERNANÇA CORPORATIVA E OCORRÊNCIA DE PRÁTICAS DE CORRUPÇÃO EM EMPRESAS PÚBLICAS: UMA ANÁLISE A LUZ DA TEORIA DA AGÊNCIA

### RESUMO

A presente pesquisa objetivou analisar as práticas de governança corporativa descumpridas pela Petrobras, tendo em vista a ocorrência de práticas de corrupção na gestão econômica e financeira na companhia. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória, de natureza bibliográfica e documental, utilizando para tanto o método qualitativo, descritivo, cujo conteúdo foi analisado a partir das técnicas de análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que, no período analisado, o conselho executivo da Petrobras não era suficientemente independente e apresentava deficiências estruturais. Os canais de denúncias não eram eficazes, além de estarem vinculados a setores internos da companhia. Os controles internos apresentavam diversas fragilidades, os sistemas integrados de gestão continham falhas de parametrização e somente a partir do segundo semestre de 2014 é que a empresa passou a ter um código de conduta. Observou-se que a Petrobras, no período analisado, apresentava um sistema de governança frágil, onde dois dos componentes mais importantes da governança que são o conselho de administração, os controles internos e a conformidade não atendiam a maioria das recomendações de boas práticas. Esse cenário facilitou a execução de atos ilícitos na empresa. Por fim, pode-se concluir que os sistemas de governança implantados na Petrobras embora atendam as formalidades exigidas pelas instituições, não foram suficientes para evitar as práticas de corrupção na empresa.

### Palavras-chave:

Governança corporativa. Empresas Estatais. Teoria da Agência.

PEREIRA, Maria Vanuza; SOUZA, André Luis Souza. Paradoxos entre governança corporativa e ocorrência de práticas de corrupção em empresas públicas: uma análise a luz da teoria da agência. *Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira - Bahia*, v. 10, n. 4, p. 5 - 25, jun. 2017.

# 1. INTRODUÇÃO

A governança corporativa tem sido objeto de constantes questionamentos e reflexões em face dos escândalos de corrupções que vem minando os pressupostos básicos associados a essa prática nas organizações. Segundo Correia e Amaral (2008) isso se deve também em virtude do distanciamento entre os interesses dos gestores (os responsáveis pela direção da empresa) e dos *shareholders*, muitas vezes prejudicados pelas ações dos primeiros.

O cenário de incertezas, marcado por ocorrências de corrupção na gestão de empresas brasileiras, particularmente, em empresas públicas, abala a confiança dos investidores e põe em questão os modelos atuais de governança. Assim, se faz necessário refletir sobre as práticas de governança corporativa implantadas na administração pública, e em especial, nas estatais, já que a corrupção nessas empresas interfere negativamente no crescimento econômico do país e afeta a percepção da qualidade dos controles implantados.

Segundo o IBGC (2015) medidas robustas de combate às práticas ilícitas e a implantação de programas efetivos de conformidade e integridade podem estancar condutas ilegais e fraudes como as descobertas pela Operação Lava Jato na Petrobras, que teve início no ano de 2014. Para essa organização o tema é tão relevante que em 2015 lançou um caderno exclusivo de governança corporativa para Sociedades de Economia Mista. Do mesmo modo, a Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBOVESPA), que, mais recentemente, sofreu mudança na razão social para B3 S.A – Brasil, Bolsa, Balcão, também instituiu regras de governança com o propósito de incentivar as empresas a aprimorarem seus controles internos e elevar seus níveis de transparência e eficiência.

A questão é que, teoricamente, os mecanismos de governança corporativa já estão integrados às rotinas das empresas. A maioria das companhias de capital aberto possuem estruturas de controle. A Petrobras, por exemplo, um dos focos da Operação Lava Jato, possui um modelo de governança implantado, a pelo menos, uma década. Esse modelo, que adota as melhores práticas, e está alinhado aos padrões da Lei *Sarbanes-Oxley*, em seus primórdios, já estabelecia diretrizes para o conselho de administração e diretoria executiva, além das qualificações e experiências esperadas dos conselheiros (PETROBRAS, 2015a; 2014).

Contudo, nada impediu a prática de corrupção e irregularidades na empresa. O modelo não foi capaz de evitar os desvios de recursos e fraudes em contratos que em 2014 levou a empresa a um prejuízo de mais de 6 bilhões fruto de práticas ilícitas descobertas pela Operação Lava Jato (PETROBRAS, 2015b).

Nesse contexto, observando os sistemas legais, às recomendações do IBGC e da BM&FBOVESPA, essa pesquisa visa responder a seguinte pergunta: **Quais as práticas de governança corporativa descumpridas pela Petrobras, tendo em vista a ocorrência de práticas de corrupção na gestão econômico-financeira da companhia?**

Assim, o objetivo geral da presente pesquisa foi analisar as práticas de governança corporativa descumpridas pela Petrobras, tendo em vista a ocorrência de práticas de corrupção na gestão

econômica e financeira da companhia. As empresas estatais têm importante função no desenvolvimento econômico do país, pois representam grandes setores da economia que impactam diretamente no bem-estar da sociedade. Destaca-se ainda que essas organizações também possuem relevantes papéis no mercado de ações no Brasil e é inegável a sua influência para assegurar o alcance de objetivos de interesse público, inclusive superação de crises.

No entanto, as estatais tem sido destaque nos noticiários, particularmente, a Petrobras, em função da Operação Lava Jato, não por sua contribuição na concretização de políticas públicas, mas pelas incertezas que acerbam a sua gestão e vulnerabilidade diante de interesses políticos partidários, resultando em diversos casos de corrupção.

É consenso geral que a governança corporativa dispõe de ferramentas capaz de minimizar atos de corrupção dentro das empresas, via aumento da transparência e prestação de contas dos atos e práticas da gestão (IBGC, 2015).

Apesar de termos um delineamento formal da governança corporativa no país com as recomendações do IBGC, CVM, BM&FBOVESPA e mais recente da lei 13.303/16 - Lei das Estatais, ainda existem aspectos no ambiente corporativo sob o ponto de vista da materialidade da governança, ou seja, no que tange à sua efetividade, que demandam estudos e reflexões. Esses aspectos demandam uma reflexão sobre o estado da governança e seus programas de *compliance* levantando a discussão se realmente o sistema de governança implantado cumpre as necessidades de modo que não existam desvios de conduta na corporação, ou se são apenas mero instrumentos de formalidade que necessitam serem cumpridos.

Dessa forma, esse trabalho se justifica pela possibilidade de estimular a agenda de discussão sobre o tema e investigar a contribuição dos mecanismos de governança na redução e/ou mitigação dos problemas de falta de transparência nas organizações.

Do ponto de vista teórico a presente pesquisa poderá contribuir para uma ampliação dos conhecimentos atuais à medida que tenta compreender os fatos associados às práticas de corrupção na Petrobras sob a ótica da teoria da agência, pesquisa essa que não foi identificada, até o fechamento dessa investigação, dentre as já produzidas. Já sob o ponto de vista prático, poderá subsidiar informações para o mercado financeiro, além de subsidiar informações a partir das reflexões acerca das práticas de governança corporativa para a própria empresa analisada.

Ademais, torna-se imprescindível uma reflexão a luz da teoria da agência, já que o interesse de um conjunto de agentes, foco da governança corporativa, tem sido deixado de lado em face da existência de conflitos que, mesmo diante das práticas adotadas pelas organizações envolvidas em escândalos de corrupção, não tem sido evitado (CORREIA; AMARAL, 2008).

## 2. REVISÃO TEÓRICA

## 2.1. GOVERNANÇA CORPORATIVA E A TEORIA DA AGÊNCIA

A governança corporativa pode ser definida como diretrizes, parâmetros e procedimentos que devem nortear (governar) as relações entre os gestores e os acionistas (ASSAF NETO, 2014). Em virtude dos instrumentos e práticas induzidas pela governança das organizações, a mesma deve ser implementada por todas as empresas preocupadas com a transparência de seus atos, redução da percepção do risco empresarial pelos acionistas e investidores, independente do seu tamanho ou área de atuação.

Nesse sentido, o objetivo é oferecer maior transparência e minimizar a assimetria de informações entre os *stakeholders*, que segundo Freeman (2010), são compostos por acionistas, investidores, os governos, colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade, dentre outros que direta ou indiretamente possuem interesses nas organizações.

Conforme destaca Santos (2011), a governança corporativa contempla quatro princípios básicos, quais sejam a: igualdade, transparência, prestação de contas e conformidade. No que se refere a igualdade consiste no tratamento justo e isonômico de todas as partes interessadas, considerando os seus direitos, deveres, necessidades e expectativas. Já as práticas de transparência deve se caracterizar pela disponibilização de todas as informações importantes às partes interessadas, não apenas informações financeiras e independentes de previsão legal (IBGC, 2015; CVM, 2002).

Notocante a transparência das práticas de gestão, dentre as possibilidades utilizadas pelas empresas para a evidenciação de suas informações estão: (i) os relatórios anuais e de sustentabilidade, que incorporam tanto informações de ordem econômico-financeiras, quanto informações ambientais e sociais, que são publicados pelas corporações para os seus stakeholders, particularmente os investidores e shareholders; (ii) as próprias demonstrações financeiras e as notas explicativas (LIMA et al., 2015; JACQUES et al., 2011; DIAS FILHO, 2007).

Segundo Berthelot, Coulmont e Serret (2012), a elaboração e publicação de relatório seguindo padrões, a exemplo das diretrizes do Global Reporting Initiative (GRI), pode contribuir para o aumento da confiabilidade das informações e é bem visto pelo mercado, principalmente, pelos investidores e acionistas. Em relação a prestação de contas, os administradores devem assumir integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuar com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis. Já em relação a conformidade, prevê o cumprimento fiel de todas as normas e procedimentos explícitos nos regimentos internos e nas instituições legais do país (SANTOS, 2011).

O estudo da governança corporativa tem raízes nos conflitos de agência e assimetria informacional dos agentes. O conflito de agência foi bastante frequente nos Estados Unidos e na Inglaterra, pois nesses países o capital das empresas está pulverizado entre diversos acionistas minoritários, dificultando a gestão da empresa (IBGC, 2015). Dessa forma, os acionistas transferem essa função para os administradores profissionais, dando-lhes a responsabilidade de atingir as metas traçadas.

Nesse sentido, a teoria de agência prediz e explica a relação de contrato entre os principais e os agentes. Segundo Assaf Neto (2014) e Santos (2011) a relação de agência ocorre sempre que

uma pessoa, denominado de agente, é contratada para desenvolver atividades e decidir sobre o direcionamento das organizações e seus objetivos, delegado pelos acionistas (conhecido como principal). Dessa forma, as divergências entre um principal e o agente têm origem no fato de que ambos desejam maximizar os seus benefícios, ou seja, tanto a parte contratante quanto a parte contratada buscam maximizar as suas utilidades individuais (CORREIA *et al.*, 2008).

A fim de reduzir os problemas de agência, as organizações implantam mecanismos de governança que buscam induzir, nos agentes, ações que assegurem os interesses dos principais; a composição do conselho de administração, a estrutura de propriedade, a remuneração dos dirigentes e a proteção dos minoritários são exemplos desses mecanismos (CORREIA *et. al.* 2011). A estrutura de governança é composta por sócios, conselho de administração, conselho fiscal, diretoria e órgãos de fiscalização, segundo o IBGC (2015).

Em relação ao conselho de administração, funciona como importante mecanismo de monitoramento. Cabe a ele proteger o interesse dos acionistas, acompanhando decisões importantes. Para Correia *et. al.* (2011) esse conselho é de suma importância no monitoramento e fiscalização da gestão. No caso de empresas estatais, segundo o IBGC (2015), o papel do conselho é o de contribuir para que os interesses não sejam conflitantes, bem como para que a saúde financeira das companhias possa seguir saudável e sustentável no tempo, atendo ao previsto em sua missão.

No tocante ao conselho fiscal cabe assegurar a fiscalização da gestão e os resultados do exercício. É um mecanismo de fiscalização independente dos administradores para auxílio dos sócios, e tem por objetivo preservar o valor da organização. Os conselheiros fiscais possuem poder de atuação individual, apesar do caráter colegiado do órgão. Segundo Assaf Neto (2014) o conselho fiscal desempenha papel de grande importância na fiscalização das práticas de gestão e do cumprimento dos instrumentos norteadores corporativos, a exemplo do estatuto social, bem como no exame das demonstrações contábeis das empresas.

De acordo com o IBGC (2015), o conselho fiscal deve apontar alterações em processos e práticas quando entender ser necessário ao bom desempenho corporativo, além de fiscalizar e apontar práticas ilícitas.

Cabe destacar que outro órgão da estrutura do sistema de governança é a auditoria independente, que deve reportar-se ao conselho de administração (IBGC, 2015) e tem a função de emitir opinião sobre as demonstrações financeiras e todos seus aspectos relevantes, além de, segundo a CVM (2002, p.10), ser “[...] composto por membros... [...] com experiência em finanças e incluindo, pelo menos, um conselheiro que represente os minoritários...”. Dessa forma, a auditoria independente deve subsidiar o conselho de administração e os diretores nas tomadas de decisões verificando as demonstrações financeiras elaboradas e atestando se os relatórios disponibilizados refletem adequadamente sua efetiva realidade (ASSAF NETO, 2014).

Nesse sentido o trabalho de Chiodini (2010) que teve o objetivo de verificar o nível de adequação das companhias de capital aberto que atuam no Brasil à governança corporativa, concluiu que 92% das empresas estudadas possuía comitê de auditoria. Todavia a maioria das empresas não divulgava as atribuições do comitê de auditoria.

No Brasil, a discussão sobre governança corporativa iniciou-se nos anos 1980 com a quebra do modelo de financiamento baseado no Estado que levou as grandes empresas a buscarem fontes alternativas de recursos, conforme discutido na seção 2.2, a seguir.

## **2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL E CORRUPÇÃO EM EMPRESAS ESTATAIS BRASILEIRAS**

O debate acerca da governança corporativa no Brasil mostrou-se mais dinâmica nos anos 1990 a partir das privatizações e a da abertura do mercado nacional conforme Álvares (2008). Em 1995, ocorreu a criação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), entidade, sem fins lucrativos, voltada essencialmente as tarefas de conselhos como prevista na lei 6404/76 - Lei das Sociedades Anônimas (IBGC, 2016). Em 1999, o já intitulado Instituto Brasileiro de Governança corporativa (IBGC) lançou seu primeiro Código das Melhores Práticas de Governança corporativa (IBGC, 2016).

Nos anos 2000 a Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros criada em 2008 com a integração entre Bolsa de Mercadorias & Futuros (BM&F) e Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) (BM&FBOVESPA, 2016) criou segmentos especiais compostos por normas complexas e robustas de governança corporativa. Além do nível tradicional, criou-se o nível I, o nível II, Novo Mercado, Bovespa Mais e Bovespa Mais Nível 2. Já em 2001 a reforma da lei das sociedades anônimas, Lei 10.303 de 31 de outubro de 2001, que modificou a Lei nº 6.404/76 promoveu alguns avanços nos padrões de governança na legislação brasileira, melhorou a divulgação das informações e trouxe a questão do conflito de interesses.

Passado mais de uma década, mais especificamente a partir de 2014, com os escândalos ocorridos na Petrobras, a discussão intensificou-se. Em 30 de junho de 2016 foi sancionada pelo presidente (nesse período ainda presidente em exercício) Michel Temer, a Lei 13.303/16 conhecida como Lei de Responsabilidade das Estatais que estabelece normas rígidas de governança corporativa e regras para compras e licitações que atendam as especificidades de empresas públicas e sociedades de economia mista. Cabe destacar que governança corporativa no Brasil já é um tema consolidado e que a qualidade das estruturas de governança das empresas influencia na confiança do mercado.

No que se refere as empresas estatais, a natureza institucional contribui para que a sua governança seja mais complexa, já que precisam conciliar seu mandato estatal com seus objetivos empresariais (IBGC, 2008). As empresas estatais são sociedades empresariais que exercem atividades de interesse público cujo controle acionário (integral ou parcial) é do Estado, e integram a administração indireta, vinculadas ao órgão da administração direta, responsável pela sua área de atividade. As empresas estatais são de 02 tipos: Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista. Empresa Pública é toda pessoa jurídica, de direito privado, constituída por capital exclusivamente público. Já a Sociedade de Economia Mista pode ser entendida como toda pessoa jurídica, também de direito privado que tem um ente federativo como acionista controlador, mas conta com capital

privado em sua composição acionária. Somente poderá ser constituída na forma de Sociedades Anônimas (S.A) (ESPINOLA *et al.*, 2015).

Segundo a OCDE (2015) países em desenvolvimento e/ou emergentes como a Índia, China, África do Sul e Brasil, dentre outros, têm, nas estatais, um importante fator para o alcance de políticas de industrialização, diferente do que acontece em países com economia avançada que equilibram bem os papéis públicos e privados.

Em virtude de terem a obrigatoriedade de cumprir políticas públicas e metas sociais, estas empresas estão vinculadas a um forte embate ideológico que dificulta a determinação dos limites do interesse público, sobretudo quando o governo em exercício desvia a atividade da estatal em benefício de políticas públicas que vão além do interesse público previsto na autorização legislativa.

Essa perspectiva gera problemas de agência e contribui para o aumento da percepção do risco empresarial, além de influenciar na confiança dos investidores e acionistas, pois as

[...] incertezas que cercam a gestão e a divulgação de informações, notadamente quanto à consecução do interesse público e seus limites, além do forte componente político inerente às estatais, dificultam o cálculo adequado do risco desse investimento (BM&FBOVESPA, 2015, p.3).

Nesse sentido, a pesquisa de Correia *et al* (2011) teve por objetivo medir a qualidade da governança das empresas brasileiras e validá-lo, mediante confronto com indicadores da confiança dos investidores quanto à boa gestão dos seus fundos pelas empresas. Para tanto utilizou as dimensões: composição do conselho de administração, estrutura de propriedade e de controle, modalidades de incentivo aos administradores, proteção dos acionistas minoritários e transparência das informações publicadas. Os resultados mostraram uma associação positiva e significativa entre o índice de governança e o *Q de Tobin*. Evidenciaram ainda um relacionamento inverso e significativo entre a taxa de retorno ajustada ao risco das ações e o índice de governança, concluindo que a confiança do mercado se associa, fortemente, a qualidade da governança.

A pesquisa realizada por Pardini *et al.* (2011), teve o objetivo de investigar as principais práticas de corrupção presentes no Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Banco Santander e Banco Itaú Unibanco bem como as estratégias de gestão e controle para eliminá-las, entrevistando para esse fim gerentes, superintendentes, auditores e advogados dos bancos. Os resultados evidenciaram que a ocorrência de corrupção nessas organizações estava associada aos desvios de recursos, falsificação e roubos de documentos, propina (pagamento e recebimento), fraudes, tráfico de influência, falsificação de contas correntes, além de fornecimento de informações de forma indevida, cujo destaque quanto às práticas de maior prejuízo e impacto foi para o pagamento e recebimento de propina, práticas que podem afetar a imagem corporativa.

Os autores identificaram ainda que os mecanismos de controle utilizados pelos bancos para evitar práticas de corrupção eram o controle e gestão de acessos, a segregação de tarefas, a análise e cruzamento de dados e cadastros de clientes, o afastamento e demissão/exoneração de funcionários envolvidos nas práticas ilícitas e a realização de auditorias internas e externas, dentre outras ações. Em relação aos postulados básicos das práticas de governança corporativa,

quais sejam a transparência e a conformidade, os resultados evidenciaram que 60,87% dos entrevistados acreditavam que as iniciativas de aumento da transparência contribuem para combater as práticas de corrupção, reduzindo a percepção do risco e custos operacionais. Além disso, todos concordaram que iniciativas de conformidade, a exemplo de auditorias consistentes, além de cruzamentos de informações, dentre outras, contribuem no combate da corrupção.

As empresas de avaliação de riscos de investimento, a partir 1980, passaram a incluir o item “corrupção” nas análises que fazem dos países (CGU, 2009).

De acordo com a CGU (2009, p.8):

[...] A corrupção é um dos grandes males que afetam a sociedade. São notórios os custos políticos, sociais e econômicos que acarreta. Compromete a legitimidade política, enfraquece as instituições democráticas e os valores morais da sociedade, além de gerar um ambiente de insegurança no mercado econômico (CGU, 2009, p.8).

O Código Penal Brasileiro, instituído pelo Decreto-Lei 2.848/1940 define que o ato de corrupção pode ocorrer sob duas formas: corrupção ativa e corrupção passiva. A corrupção ativa, conforme Art. 333, é caracterizada pela conduta de “oferecer ou prometer vantagem indevida a funcionário público para determiná-lo a praticar, omitir ou retardar ato de ofício. Já a corrupção passiva, conforme Art. 317, é praticada pelo funcionário público que solicita ou recebe, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, ainda que fora da função, ou antes de assumi-la, mas em razão dela, vantagem indevida. Ou, ainda, por quem aceita promessa de tal vantagem” (BRASIL, 1940).

A CGU (2009) considera que atos ilícitos como fraude em licitações (superfaturamento, direcionamento da licitação, acordo prévio, conluio entre licitantes) e crime de improbidade administrativa também devem ser considerados corrupção.

No Brasil um conjunto de iniciativas vêm surgindo no sentido de combater essas práticas. Essas iniciativas nascem tanto nas empresas quanto em instituições do mercado, a exemplo do caderno exclusivo de governança corporativa para Sociedades de Economia Mista lançado pelo IBGC e as iniciativas criadas pela BM&FBOVESPA a exemplo do Programa Destaque em Governança de Estatais no sentido de melhorar os controles internos e as práticas de governança das empresas com ações negociadas na bolsa (IBGC, 2015; BM&FBOVESPA, 2015). Essas iniciativas serviram de base para as análises realizadas no objeto de estudo da presente pesquisa, detalhada na seção 3, a seguir.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

A presente pesquisa caracteriza-se por uma pesquisa bibliográfica, de natureza documental, com investigação em artigos científicos nacionais e internacionais, como também em teses e

dissertações, livros, além de relatórios técnicos e sites institucionais. A fonte de dados utilizados para as análises dessa pesquisa foi a de dados secundários, por meio de consulta aos relatórios anuais de administração, de sustentabilidade, formulário de referência e formulário 20F publicados pela Petrobras em 2013 (ano base 2012) e em 2014 (ano base 2013) e ainda o Relatório de Auditoria Anual de Contas da Controladoria Geral da União (2013 e 2014).

Destaca-se que esse corte temporal ocorreu em função de que foi a partir de julho de 2013 que o monitoramento das interceptações telefônicas feitas pela Operação Lava Jato sinalizou o envolvimento do ex-diretor da Petrobras, Paulo Roberto Costa, responsável a época pela área de abastecimento da companhia. Nessa fase da operação mais de 80 mil documentos foram apreendidos pela Polícia Federal, além de diversos equipamentos de informática e celulares que apontavam a ocorrência de práticas de corrupção na Petrobras (MPF, 2016). Cabe destacar que em 20 de março de 2014 com a segunda fase ostensiva da Operação Lava Jato, Paulo Roberto Costa foi preso acusado pelo crime de obstrução à investigação de organização criminosa (MPF, 2016).

Sendo assim, para melhor entendimento da governança na Petrobras antes dessas providências, foram analisadas as informações disponibilizadas em 2013 e 2014. Adotou-se uma abordagem qualitativa, cuja técnica utilizada foi a de análise de conteúdo. Conforme Bardin (2009) a análise de conteúdo é caracterizada pela expansão das aplicações da técnica a disciplinas muito diversificadas e pelo aparecimento de interrogações e novas respostas no plano metodológico.

As fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três polos: pré-análise; exploração do material; e, tratamento dos resultados: inferência e interpretação (Bardin, 2009, p.121).

Nesse sentido, na pré-análise foi identificado o material a ser utilizado para análise. Para tanto foi feita uma breve leitura dos relatórios anuais de administração, de sustentabilidade, formulário de referência e formulário 20F publicados pela Petrobras em 2013 e 2014 e do Relatório de Auditoria Anual de Contas da Controladoria Geral da União (CGU) (2013 e 2014). Os relatórios possuem muito conteúdo parecido, mas também contém informações complementares e por esse motivo para dar maior robustez aos resultados optou-se por utilizar todos na análise.

Ainda na pré-análise foi feita a categorização das informações. As partes que formam o sistema de governança (Composição do conselho de administração, auditoria interna, transações entre partes relacionadas, controles internos e conformidade, transparência e divulgação de Informações) serviram como categorias para formulação de indicadores de governança que foram investigados, resultados das recomendações do IBGC (2015) e BM&FBOVESPA (2015). Já na fase de exploração do material buscou-se nas informações dos relatórios disponibilizados pela empresa evidências associadas a cada indicador do modelo de análise, apresentado mais à frente. Por fim, o tratamento dos resultados foi feito a partir da verificação dos indicadores comparando as recomendações de governança do IBGC (2015) e da BM&FBOVESPA (2015).

### **3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E ESTRATÉGIA METODOLÓGICA**

Tendo em vista o objetivo geral da presente pesquisa de analisar a contribuição das boas práticas de governança corporativa, classificadas pelo mercado, para a redução de atos de corrupção na gestão econômica e financeira na Petrobras, a unidade de análise escolhida foi a Petrobras. A Petrobras teve sua criação autorizada pela Lei nº 2.004, de 03 de outubro de 1953. É uma sociedade de Economia Mista, de capital aberto, que atua de forma integrada e especializada na indústria de óleo, gás natural e energia nos segmentos de exploração e produção, refino, comercialização, transporte, petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, energia elétrica, gás-química e biocombustíveis (PETROBRAS, 2016).

A estratégia metodológica para alcançar o objetivo da presente pesquisa consistiu em: a) realizar a leitura das recomendações de boas práticas do IBGC e da BM&FBOVESPA; b) Elaborar quadro com a síntese das recomendações identificando as semelhantes e diferenças; c) Elaborar o modelo de análise a partir do quadro síntese das recomendações; d) Verificação dos indicadores de análise nos relatórios disponibilizados; e) A partir da verificação dos indicadores, analisou-se as recomendações divergentes e, na sequência, discutiu-se de que maneira o não atendimento dessas recomendações facilitaram atos de corrupção na empresa.

### **3.3 MODELO DE ANÁLISE E AS ETAPAS DA PESQUISA**

Visando operacionalizar a presente pesquisa, elaborou-se o modelo de análise dos dados (Quadro 1), configurado a partir da compreensão das recomendações de Governança do IBGC (2015) e da BM&FBOVESPA (2015) em relação às práticas de governança corporativa aplicadas em empresas estatais. Esse modelo é composto das dimensões: Composição do Conselho de Administração, Auditoria Interna, Transação entre Partes Relacionadas, Controles Internos e Conformidade, Transparência e Divulgação de Informações e Divulgação de Informações por meio da Internet.

BASE TEÓRICA	CONCEITO	DIMENSÃO	IBGC / BM&FBOVESPA
			INDICADORES
GOVERNANÇA CORPORATIVA E A TEORIA DA AGÊNCIA	GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL E CORRUPÇÃO EM EMPRESAS ESTATAIS	COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	<p>Construir conselhos com número mínimo de 5 e máximo de 11 membros.</p> <p>Observar o tempo máximo de mandato de dois anos (Permitido a reeleição).</p> <p>Nomear conselheiros que tenham disponibilidade de tempo para desempenhar sua função.</p> <p>Evitar nomeações de membros que sejam suscetíveis a conflitos de interesse.</p> <p>Evitar acumulação de cargos de Diretor Presidente e Presidente do Conselho de Administração pela mesma pessoa.</p> <p>Permitir a indicação de conselheiro representante dos empregados.</p> <p>Evitar nomear conselheiro representante dos órgãos reguladores aos quais a estatal está sujeita ou titulares de mandatos no Poder Legislativo em qualquer nível da federação no exercício ou licenciados do cargo, seus cônjuges ou parentes até terceiro grau.</p>
		AUDITORIA INTERNA	<p>Criar e manter Comitê de Auditoria Interna.</p> <p>Subordinar a unidade de auditoria interna ao conselho de administração.</p>
		TRANSAÇÕES ENTRE PARTES RELACIONADAS	<p>Criar e manter canais de comunicação e denúncias.</p> <p>Vincular os canais de comunicação e denúncia a organizações externas à empresa.</p> <p>Elaborar e divulgar políticas de transações com partes relacionadas.</p>
		CONTROLES INTERNOS E CONFORMIDADE	<p>Elaborar e manter código de conduta.</p> <p>Treinar os empregados para conhecimento do código de conduta.</p> <p>Revisar o código de conduta.</p> <p>Formalizar comitê responsável por implantar, disseminar e revisar o código de conduta.</p> <p>Mapear os riscos de corrupção e fraudes.</p> <p>Criar, manter e divulgar política clara de comunicação aprovada pelo conselho de administração.</p> <p>Estabelecer e operar um sistema de controles internos, eficaz para o monitoramento dos processos operacionais e financeiros, inclusive os relacionados com a gestão de risco e conformidade.</p>
		TRANSPARÊNCIA E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES	<p>Criar regras para que os agentes guardem sigilo das informações relativas a ato ou fato relevante às quais tenham acesso privilegiado em razão do cargo ou posição que ocupam até sua efetiva divulgação ao mercado, bem como zelem para que subordinados e terceiros de sua confiança também assim procedam.</p> <p>Prover em relatório anual as informações financeiras, devidamente auditadas, positivas ou negativas, e as não financeiras, capazes de relatar o impacto das atividades da empresa na sociedade em geral e no meio ambiente.</p>
		DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES POR MEIO DA INTERNET	<p>Divulgar o processo de formação de preços e as regras aplicáveis à fixação de tarifas, e subsídios, se aplicáveis.</p> <p>Divulgar informações sobre despesas com publicidade, patrocínios, parcerias e convênios, bem como os critérios utilizados pela Estatal para alocação de recursos para tais despesas.</p> <p>Divulgar atas das reuniões do conselho, com exceção de eventuais trechos que tratem de temas confidenciais.</p> <p>Divulgar informações sobre o processo de avaliação do conselho e da diretoria.</p> <p>Divulgar os estatutos e, especialmente, os objetivos, tanto os empresariais quanto os de políticas públicas.</p> <p>Divulgar o detalhamento das iniciativas e ações no exercício das responsabilidades socioambientais e relações com as partes interessadas.</p> <p>Divulgar anualmente Relatório Integrado ou de Sustentabilidade, estimativa dos impactos das políticas públicas e Política de Administração de Riscos.</p>

### Quadro 1 - Modelo de Análise da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de IBGC (2015) e BM&FBOVESPA (2015).

Inicialmente foi feito uma pesquisa bibliográfica em artigos científicos, teses, dissertações e livros a fim de contextualizar governança corporativa no mundo e no Brasil e a corrupção nas empresas estatais. Na segunda etapa foi feita a leitura das recomendações do IBGC (2015) e BM&FBOVESPA

(2015) a partir da qual foi elaborado o quadro com a síntese das recomendações. Na terceira etapa foi elaborado modelo de análise a partir do quadro síntese das recomendações. Buscou-se nas informações dos relatórios disponibilizados pela empresa respostas aos indicadores formulados no modelo de análise. Na quarta etapa foram analisadas as recomendações de governança corporativa descumpridas pela Petrobras. Por fim, na última etapa foi discutido as motivações do não atendimento dessas recomendações e em que medida contribuíram para os atos de corrupção na empresa.

### **3.4 LIMITAÇÃO DA PESQUISA**

Os relatórios disponibilizados pela companhia não apresentam um padrão no conteúdo das informações. Os dados sobre os conselheiros dependem da data de publicação do relatório e não da sua data base. Dessa forma, para identificar os conselheiros com mandato em 2013 e 2014 foram necessários buscar informações em vários relatórios. Além disso, todas as inferências obtidas a partir dessa pesquisa se limitam aos dados secundários, bem como aos documentos analisados no referido período. Em relação aos indicadores da dimensão divulgação de informações por meio da internet não foi possível identificar no site se no período estudado essas informações estavam disponíveis, uma vez que a atualização do site é dinâmica.

## **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A seguir a descrição dos resultados encontrados na Petrobras a partir das informações dos relatórios disponibilizados.

### **4.1 ANÁLISES DAS RECOMENDAÇÕES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DESCUMPRIDAS PELA PETROBRAS E A OPERAÇÃO LAVA JATO**

#### **4.1.1 Quanto à composição do Conselho de Administração**

Em relação a dimensão composição do Conselho de Administração não foram cumpridas as recomendações de: (i) Tempo de mandato dos conselheiros; (ii) Disposição de tempo para desempenhar a função; (iii) Nomeação de membros suscetíveis a conflitos de interesse; (iv) Nomeação de conselheiros dirigentes estatutários de partidos políticos; e (v) Nomear conselheiro representante dos órgãos reguladores aos quais a estatal está sujeita.

A Petrobras no período analisado não aderiu a 5 das 8 recomendações em relação a composição do Conselho de Administração. Conforme Álvares et. al. (2008) as Estatais devem ter conselhos de administração independentes que possam atuar no interesse da companhia e efetivamente monitorar o corpo executivo sem interferências políticas para que questões consideradas estratégicas pela companhia não sejam afetadas. Dessa forma pode-se inferir que no período analisado o conselho de administração da empresa não era suficientemente independente, pois apresentava deficiências estruturais e capacidade de supervisão frágil.

Em relação à Operação Lava Jato, algumas matérias que culminaram no favorecimento do cartel das empreiteiras eram tratadas nas pautas do conselho de administração. Nesse processo, ocorreu celebração de aditivos desnecessários e com preços excessivos, além de aceleração de contratações com supressão de etapas relevantes dentre outras irregularidades, conforme MPF (2016).

No tocante ao número mínimo e máximo do conselho de administração da Petrobras, verificou-se que, no período de 2013 a 2014 o conselho era composto por 10 membros. Já no que se refere ao tempo de mandato dos conselheiros, particularmente se a duração atendia ao limite máximo de 2 anos, verificou-se que a maioria dos conselheiros ficou, no mínimo, 04 anos como membros, chegando a alcançar até 11 anos, tempo máximo observado.

Ainda nesse sentido, verificou-se que os conselheiros não tinham limite quanto ao tempo para desempenhar determinada função. Todos os conselheiros possuíam, no mínimo, 3 cargos simultâneos. Guido Mantega, por exemplo, ao mesmo tempo em que era presidente do conselho foi ministro da fazenda e membro de mais 2 conselhos entre outras funções. Já Graça Foster era presidente da Petrobras, diretora internacional, membro de três conselhos e presidente de outros três entre outras funções. É importante ressaltar que esses membros e outros foram indicados pelo acionista controlador. Segundo Correia, Amaral e Louvet (2011), o conselho de administração deve ser composto, sobretudo, por membros independentes, minimizando o conflito de agência entre acionistas majoritários e minoritários.

Para o IBGC (2015) a participação do conselheiro deve ir além da presença nas reuniões do conselho e da leitura prévia da documentação. É recomendado também observar os deveres fiduciários previstos em lei de diligência. Nesse sentido, é difícil acreditar que um Ministro da Fazenda com todas as suas atribuições tenha a disponibilidade para examinar em tempo hábil todos os documentos necessários para a sua homologação.

No tocante a nomeação de membros que sejam suscetíveis a conflitos de interesse, verificou-se que a companhia não cumpriu esse quesito. Nos anos de 2013 e 2014, além da Petrobras ter como presidente do conselho Guido Mantega, que era ministro da fazenda, tinha também, Mirian Aparecida Belchior, Ministra de Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) no mesmo período. Há aqui um claro conflito de interesse: uma vez que um ministro de estado busca executar objetivos macroeconômicos e sociais atrelados à política do governo vigente e que podem não corresponder aos objetivos econômicos e comerciais da empresa no momento.

Santos (2011) chama atenção para o fato de que em países como o Brasil onde o acionista controlador indica seus administradores, a ausência de separação entre propriedade e controle

resulta na expropriação dos acionistas minoritários.

Ainda em relação à nomeação de membros, observou-se que foi evitada acumulação de cargos de Diretor Presidente e Presidente do Conselho de Administração pela mesma pessoa. Não foi identificado na análise dos relatórios dos anos de 2013 e 2014 conselheiros que ocupassem a função de Diretor Presidente e Presidente do Conselho. Todavia, nos dois anos analisados o Diretor Presidente era membro do conselho. O IBGC (2015) não recomenda essa situação, porém a BM&FBOVESPA (2015) não faz nenhuma restrição. Dessa forma foi considerado que a empresa atendeu a essa questão.

No tocante a existência de conselheiro indicado pelos empregados, verificou-se que a companhia atende a essa questão. Contudo, verificou-se que a empresa não evitou a nomeação de conselheiros dirigentes estatutários ou que foram dirigentes estatutários nos últimos 3 (três) anos de partidos políticos. Isso, porque, o próprio Guido Mantega, além de coordenar o projeto econômico do Partido dos Trabalhadores, em 1993 passou a ser assessor de Luiz Inácio Lula da Silva (UOL, 2014) que foi o presidente do Brasil no período compreendido entre 2003 e 2010. Cabe destacar que Guido Mantega no período em que foi conselheiro da Petrobras estava filiado ao Partido dos Trabalhadores (UOL, 2014).

Por fim, verificou-se que na Petrobras não se evitava nomear conselheiro representante dos órgãos reguladores ou titulares de mandatos no Poder Legislativo em qualquer nível da federação no exercício ou licenciados do cargo, seus cônjuges ou parentes até terceiro grau. Isso por que, Marcio Pereira Zimmermann, no mesmo período em que era conselheiro foi também secretário executivo do Ministério de Minas e Energia.

#### **4.1.2 Quanto à Auditoria Interna**

Em relação à existência do comitê de auditoria interna foi verificado que a Petrobras possuía, no período analisado, um comitê de auditoria desde junho de 2005, sendo que em julho de 2015 este comitê passou a ser expressamente previsto no Estatuto Social da Companhia (PETROBRAS, 2016). A unidade de auditoria interna é subordinada ao conselho de administração (PETROBRAS, 2013).

O comitê de auditoria representa uma ferramenta de auxílio ao atendimento as boas práticas. Para Assaf Neto (2014) um dos pilares da governança corporativa é a criação de comitês voltados a controlar diversas áreas de atuação na empresa, e neste contexto recebe grande importância o comitê de auditoria. No caso da Petrobras, observa-se que mesmo com auditorias internas e externas, as práticas fraudulentas ocorreram sem que os serviços de auditoria externas tenham capturadas e destacada de forma contundente em seus relatórios. Os reflexos das práticas financeiras nos demonstrativos financeiros da companhia só foram evidenciados após a Operação Lava Jato ter ocorrido.

### **4.1.3 Quanto às transações entre partes relacionadas**

Verificou-se que a empresa elabora e divulga a política de transações com partes relacionadas (PETROBRAS, 2013, 2014). Essa política garante que transações sejam realizadas em linha com as condições pré-estabelecidas, no melhor interesse da estatal.

No tocante ao tratamento aos acionistas e transações entre partes relacionadas foi verificado que existem canais de comunicação e denúncias, sendo eles, a Ouvidoria Geral da Petrobras (OGP) e canais dedicados de denúncia, além de serviço de informações ao cidadão e ouvidoria de assistência médica complementar (PETROBRAS, 2014). Todavia verificou-se que a primeira (OGP) é subordinada diretamente ao conselho de administração reportando-se no âmbito administrativo, ao Presidente da Companhia (PETROBRAS, 2013) e não é administrado por uma empresa externa conforme recomendam as boas práticas do IBGC (2015), por exemplo. O IBGC (2015) e a BM&FBOVESPA (2015) recomendam que o canal de denúncias fique a cargo de um terceiro de reconhecida capacidade, operado de forma independente e imparcial, com garantia de sigilo e confidencialidade do autor da mensagem/denunciante.

### **4.1.4 Quanto aos controles internos e conformidade**

No tocante aos controles internos e conformidade, ou seja, se a estatal possuía código de conduta, foi verificado que apesar de possuir Política de Conduta dos Administradores e Funcionários Integrantes da Administração Superior, desde dezembro de 2002, somente em 19 de novembro de 2014 foi aprovado pela Diretoria Executiva o Guia de Conduta da Petrobras (PETROBRAS, 2014). Como esse documento somente foi aprovado pela Diretoria Executiva nesta data não se verificou evidenciado a ocorrência de treinamento para os empregados no período pesquisado tampouco revisão ou existência de comitês formalizados responsáveis por implantar, disseminar e revisar esse código.

Segundo o IBGC (2015) a administração deve ser a responsável em dar exemplo no cumprimento do código de conduta que tem por finalidade promover princípios éticos e refletir a identidade e a cultura organizacionais, embora no caso da Petrobras a política de conduta dos administradores não parecia tão eficaz. Isso porque, conforme destaca o MPF (2016, 2015), dentre outros casos, o ex-gerente de Serviços da Petrobras, Pedro Barusco, desviava recursos por meio de contratos na estatal.

Já com relação ao mapeamento dos riscos de corrupção e fraudes apesar de em julho de 2013 a empresa ter lançado o Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção (PPPC) com o objetivo de prevenir, detectar e corrigir desvios de fraudes e corrupção, não se observou a existência no período pesquisado de um efetivo mapeamento dos riscos de corrupção e fraudes, pois as ações que fundamentavam o programa eram apenas a prevenção, detecção de tentativas de fraudes

e atos de corrupção e sistema de consequências, com a correção de problemas já ocorridos (PETROBRAS, 2013). No que se refere a existência de uma política clara de comunicação aprovada pelo conselho de administração, a Petrobras (2013, 2014), em seus relatórios de Sustentabilidade, cita a existência do Plano Integrado de Comunicação (PIC). Contudo, esse plano atinge a apenas o público externo. Os demais relatórios e o site da empresa não trazem nenhuma informação a respeito da política de comunicação.

Com referência ao estabelecimento e operação de um sistema de controles internos eficaz para o monitoramento dos processos operacionais e financeiros, inclusive os relacionados com a gestão de riscos e de conformidade, segundo a CGU (2013, 2014) diversas foram as fragilidades, dentre as quais, destacam-se: (i) Celebração de dispensa de licitação em caráter emergencial, sem razões efetivas que justificassem tal situação, e com posterior aditamento expressivo de itens e quantitativos de serviços, que elevaram o preço inicial da primeira contratação para patamar em torno de, no mínimo, 50% (CGU, 2013, p. 158); (ii) Pagamentos por serviços de locação de veículos, decorrentes de contrato de valor estimado em R\$ 6.610.431,44, sem suporte em documentos fiscais (CGU, 2013, p. 190); (iii) Falhas no controle das prestações de contas dos termos de cooperações e convênios celebrados; (iv) Falhas nos controles internos que não garantiram a liberação dos pagamentos somente após a assinatura dos relatórios de medição pelos respectivos responsáveis (CGU, 2014, p. 404).

#### **4.1.5 Quanto à transparência e divulgação de informações**

Em relação às regras para que os agentes guardem sigilo das informações relativas a ato ou fato relevante às quais tenham acesso privilegiado em razão do cargo ou posição que ocupam até a sua efetiva divulgação ao mercado, bem como, zelem para que os subordinados e terceiros de sua confiança também assim procedam, foi identificado que a Política de Divulgação de Informações da Petrobras atribui aos administradores da companhia a responsabilidade sobre o manuseio das informações a serem divulgadas, bem como, o zelo para que subordinados e terceiros de sua confiança também guardem sigilo sobre as mesmas e estabelece os procedimentos adotados para manter o sigilo de informações relevantes (PETROBRAS, 2013). Contudo, é de ressaltar que no final de 2013 a CVM abriu um Processo Sancionador - Processo administrativo punitivo contra funcionário público (processo disciplinar) - contra o ex-diretor financeiro de relações com o investidor da estatal, Almir Barbassa, pelo vazamento de informações relacionadas à metodologia de precificação de combustíveis.

Segundo Àlvares et. al., (2008) a divulgação de informações, especialmente em empresas abertas contribui para que os acionistas tenham uma atuação mais consciente. Todavia é necessário criar regras sobre a não divulgação e confidencialidade de informações cuja utilização indevida pode privilegiar um grupo em detrimento de outro.

#### **4.1.6 Quanto à divulgação de informações por meio da internet**

Em relação à dimensão Divulgação de Informações por meio da internet as informações encontradas são de setembro/2016 uma vez que não foi possível identificar que informações eram disponibilizadas no site no período de 2013 e 2014. A Estatal divulga no site os estatutos e seus objetivos empresariais, como também o detalhamento de suas iniciativas e ações no exercício de suas responsabilidades socioambientais e relações com as partes interessadas. Ademais, tem divulgado, anualmente, o Relatório de Sustentabilidade e Política de Administração de Riscos operacionais. Todavia não foram encontradas informações em relação ao atendimento de políticas públicas.

A divulgação dos compromissos vinculados às políticas públicas relacionadas à consecução do objeto social da empresa é um componente importante da governança e tem o objetivo de evitar assimetrias de informações entre acionistas e investidores em geral e de minimizar o risco da companhia ser utilizada de forma abusiva devido a interesses político-partidários. Conforme ASSAF (2014) assimetria informacional impede que todos os participantes de mercado detenham as mesmas informações aumentando os conflitos de interesse.

### **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa teve por objetivo analisar as práticas de governança corporativa descumpridas pela Petrobras, tendo em vista a ocorrência de práticas de corrupção na gestão econômica e financeira da companhia.

A fonte de dados utilizados para as análises da presente pesquisa foi a de dados secundários, por meio de consulta aos relatórios anuais de administração, de sustentabilidade, formulário de referência e formulário 20F publicados pela Petrobras em 2013 (ano base 2012) e em 2014 (ano base 2013) e ainda Relatório de Auditoria Anual de Contas da Controladoria Geral da União (2013 e 2014).

No tocante as recomendações de governança corporativa, descumpridas pela Petrobras, verificou-se que no período analisado o conselho de administração da Petrobras não era suficientemente independente e apresentava deficiências estruturais, pois a maioria dos conselheiros era indicada pelo acionista controlador e alguns possuíam ligação com o partido político do governo vigente, além de vinculação a órgãos reguladores da estatal. Todos os conselheiros possuíam além da atividade de conselheiros diversas outras como, por exemplo, a de Ministros de Estado, mostrando assim que não dispunham de tempo para desempenhar sua função de conselheiros e uma frágil capacidade de supervisão.

As transações com partes relacionadas também se mostraram frágeis no período analisado. Apesar da existência dos canais de denúncia, os mesmos não se mostraram eficazes e estavam

ligados a unidades internas da empresa e não a uma entidade externa como recomenda o IBGC (2015) e a BM&FBOVESPA (2015).

A dimensão controles internos e conformidade também se mostrou bastante deficiente no período analisado. Somente a partir do segundo semestre de 2014 é que empresa passou a ter um código de conduta e apesar da empresa manter robustos sistemas de gestão empresarial, a exemplo do SAP e do Microsiga, esses se mostraram mal parametrizados resultando em erros que possibilitavam fraudes identificadas nos relatórios da CGU. Foi possível identificar também que em relação dimensão transparência e divulgação de informações no período analisado a empresa disponibilizava todas as informações financeiras e não financeiras conforme recomendam as boas práticas. Já em relação à Política de Divulgação de Informações Sigilosas a Petrobras atribuía aos administradores da companhia a responsabilidade sobre o manuseio dessas informações, embora essa prática não tenha se mostrado muito eficaz.

Com relação à dimensão divulgação de informações por meio da internet, observou-se que a empresa atende quase todas as recomendações dessa dimensão, exceção apenas para divulgação das informações sobre o processo de avaliação do conselho e da diretoria e atendimentos das políticas públicas.

Por fim, concluir que a Petrobras, no período analisado, apresentou um sistema de governança frágil, onde dois dos componentes mais importantes da governança que são o conselho de administração e os controles internos e conformidade não atendiam a maioria das recomendações de boas práticas. Os reflexos dos atos de corrupção identificados pela Operação Lava Jato além da sangria financeira nos cofres da empresa, trouxeram também o descrédito da empresa junto ao mercado financeiro em diferentes países, culminando em queda substancial do valor das ações da empresa no mercado de capitais e perda de valor de mercado como consequência.

Recomenda-se em pesquisas futuras o aprofundamento da discussão das práticas fraudulentas em organizações estatais, tentando analisar, comparativamente, os casos de corrupção em diferentes organizações e analisar o grau de convergências e divergências na tentativa de tentar compreender se há uma aproximação dessas práticas ou se há diferenças entre as empresas que sofreram práticas de corrupção e fraudes financeiras. Assim, será possível propor melhorias e adaptações dos modelos de governança existentes.

## REFERÊNCIAS

ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO (AGU). 2015. **Conheça as duas novas iniciativas da AGU para combater a corrupção.** Disponível em: < [http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id\\_conteudo/374177](http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/374177)>. Acesso em 13 de março de 2017.

ÁLVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso e GUSSO, Eduardo. **Governança corporativa: Um modelo Brasileiro.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BERTHELOT, S.; COULMONT, M.; SERRET, V. **Do Investors Value Sustainability Reports? A Canadian Study**. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.V.19, p. 355-363, 2012.

BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS & FUTUROS (BM&FBOVESPA). **Programa destaque em governança de estatais**. 1. Ed. São Paulo: Bm&fbovespa, 2015. 51p.

\_\_\_\_\_. **Perfil e Histórico**. Disponível em <<http://ri.bmfbovespa.com.br/static/ptb/perfil-historico.asp?idioma=ptb>> Acesso em 20/06/2016.

BRASIL. **Lei número 10.303, de 31 de outubro de 2001**: Altera e acrescenta dispositivos na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, e na Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LEIS\\_2001/L10303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10303.htm)>. Acesso em: 11 de março de 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei número 2.848, de 07 de dezembro de 1940**: Código Penal. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del2848.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848.htm)>. Acesso em 11 de março de 2017.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988

Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm/](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm/)>. Acesso em: 19 de julho de 2016.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Recomendações da CVM sobre Governança corporativa**. 2002. Disponível em<<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf>>. Acesso em 02 de julho de 2016.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU); INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL (INSTITUTO ETHOS); GRUPO DE TRABALHO DO PACTO EMPRESARIAL PELA INTEGRIDADE CONTRA CORRUPÇÃO (GTPEICC). **Manual: A Responsabilidade Social das Empresas no Combate a Corrupção**. 2009, 63p.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). **Relatório de Auditoria Anual de Contas 2013**. Disponível em <<https://relats.cgu.gov.br/uploads/RA201408576.pdf>>. Acesso em 31 de agosto de 2016.

CHIODINI Diogo Marcos. **Adequação das companhias que atuam no Brasil à Governança corporativa: O Comitê De Auditoria**. Florianópolis, 2010. 73p.

CORREIA, Laíse Ferraz; AMARAL, Hudson Fernandes. **Arcabouço teórico para os estudos de Governança corporativa: os pressupostos subjacentes à Teoria da Agência**. In: Revista de Gestão USP. São Paulo, v. 15, n. 13, julho-setembro de 2008. Pp. 1-10.

CORREIA, Laíse Ferraz; AMARAL, Hudson Fernandes; LOUVET, **Um índice de avaliação da**

**qualidade da governança corporativa no Brasil.**In: R. Cont. Fin. – USP, São Paulo, v. 22, n. 55, p. 45-63, jan./fev./mar./abr. 2011.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Cartilha de Recomendações da CVM sobre Governança corporativa, 2002.** Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf>> acesso em 02/07/2016.

\_\_\_\_\_. **Processo Nº RJ2014/3402.** Disponível em: <<http://sistemas.cvm.gov.br>>. Acesso em 11/02/2015.

DIAS FILHO, J. M. **Políticas de Evidenciação Contábil: Um Estudo do Poder Preditivo e Explicativo da Teoria da Legitimidade.** In: Anais do XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 22 a 26 de setembro de 2007.

ESPÍNOLA, D. A.; OLIVEIRA, G. S. C.; ORIND M.; AMORIM, R. A.; PRADO. R. O. **Manual de Direito Disciplinar para Empresas Estatais.** Controladoria Geral da União. Brasília, 2015. 111p.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A stakeholder Approach.** New York : Cambridge University Press.2010, p.1-276.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Boas práticas de governança corporativa para sociedades de economia mista.** São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/>>. Acesso em 01/07/2016.

JACQUES, F. V. S.; RASIA, K. A.; QUINTANA, A. C.; QUINTANA, C. G. **Contabilidade e a sua relevância nas boas práticas de Governança Corporativa.** In: Revista Contemporânea de Contabilidade. V. 8, n. 16, p. 37-64, jul./dez., 2011.

LIMA, L.C.; OLIVEIRA, M. C.; PONTE, V. M. R.; REBOUÇAS, S. M. D. P. **Práticas de governança corporativa adotadas e divulgadas pelos fundos de pensão brasileiros.** In: Revista Contemporânea de Contabilidade. V. 12, n. 27, p. 03-26, set./dez., 2015.

\_\_\_\_\_. **Código das Melhores Práticas de Governança corporativa.** São Paulo: IBCG, 2015. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/>>. Acesso em 24/06/2016.

\_\_\_\_\_. **Origens da Governança corporativa,** 2016. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18166>>. Acesso em 06/08/2016.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL (MPF). 2016. **Caso Lava Jato.** Disponível em: <<http://lavajato.mpf.mp.br/atuacao-na-1a-instancia/investigacao/colaboracao-premiada/todas-noticias>>. Acesso em: 12 de março de 2017.

\_\_\_\_\_. 2015. **Caso Lava Jato.** Disponível em: <<http://lavajato.mpf.mp.br/atuacao-na-1a-instancia/investigacao/colaboracao-premiada/todas-noticias>>. Acesso em: 12 de março de 2017.

OCDE. **As Empresas Estatais no processo de desenvolvimento.** OCDE, Paris, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264229617-en>>. Acesso em 07/07/2016.

O Globo. **Petrobras recebeu acusação contra empresa investigada na Lava Jato em 2005.** Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/brasil/petrobras-recebeu-acusacao-contra-empresa>>

investigada-na-lava-jato-em-2005-14673007#ixzz4JKGulxLH> Acesso em 04/09/2016.

PARDINI, D. J.; COSTA, Y. R. S.; MATUCK, P. J. P.; PEREIRA FILHO, A. D. **Práticas de Corrupção e Mecanismos de Controle e Prevenção em Bancos Brasileiros: um Estudo sob a Perspectiva de Gerentes e Funcionários.** In: XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro-RJ, de 04 a 07 de setembro de 2011. Anais do XXXV ENANPAD.

PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. (PETROBRAS). **Instalação do Comitê de Auditoria Estatutário.** Disponível em: <<http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/comunicados-e-fatos-relevantes/instalacao-do-comite-de-auditoria-estatutario>>. Acesso em: 29 ago. 2016.

\_\_\_\_\_. **Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção.** 2015a. Disponível em: <<http://www.petrobras.com/pt/quem-somos/governanca/>> Acesso em: 30 ago. 2016.

\_\_\_\_\_. **Divulgamos nossas demonstrações contábeis auditadas.** 2015b. Disponível em: <<http://www.petrobras.com/pt/magazine/post/divulgamos-nossas-demonstracoes-contabeis-auditadas.htm>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

\_\_\_\_\_. **Guia de Conduta da Petrobras.** 2014. Disponível em: <<http://www.petrobras.com/pt/quem-somos/governanca/>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

SANTOS, Eduardo José dos. **Governança corporativa & Políticas Públicas.** 1 ed. Curitiba: Juruá, 2011.

UOL. **Mantega integra área econômica do PT desde 89.** Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/economia/ultnot/2006/03/27/ult82u5815.jhtm>> Acesso em: 11 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Leia a transcrição da entrevista de Guido Mantega.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/poder/poderepolitica/2014/08/1501286-leia-a-transcricao-da-entrevista-de-guido-mantega.shtml>> Acesso em 11 set 2016.