



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

WILSON CEDRAZ DA SILVA

**GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONFORMIDADE:
PETROBRAS E ELETROBRAS, ANTES E DEPOIS DA OPERAÇÃO
LAVA JATO**

Salvador
2016

WILSON CEDRAZ DA SILVA

**GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONFORMIDADE:
PETROBRAS E ELETROBRAS, ANTES E DEPOIS DA OPERAÇÃO
LAVA JATO**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Francisco de A. da Silva Júnior

Salvador
2016

Escola de Administração - UFBA

S586 Silva, Wilson Cedraz da.

Governança, gestão de riscos e conformidade: Petrobras e Eletrobras, antes e depois da Operação Lava Jato / Wilson Cedraz da Silva. – 2016. 169 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Francisco de A. da Silva Júnior.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2016.

1. Petrobras – Corrupção administrativa. 2. Eletrobras – Corrupção administrativa. 3. Governança corporativa – Brasil. 4. Empresas públicas – Administração de risco – Estudos comparados. 5. Crime contra a administração pública. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 353.46
364.1323

WILSON CEDRAZ DA SILVA

**GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONFORMIDADE:
PETROBRAS E ELETROBRAS, ANTES E DEPOIS DA OPERAÇÃO
LAVA JATO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia

Aprovada em 31 de outubro de 2016.

Antônio Francisco de Almeida da Silva Júnior – Orientador _____
Doutor em Engenharia Aeronáutica e Mecânica pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica
Universidade Federal da Bahia

Reginaldo Souza Santos _____
Doutor em Ciência Econômica pela Universidade Estadual de Campinas
Universidade Federal da Bahia

Herval da Silva Moura _____
Doutor em Contabilidade pela Universidade do Minho, Portugal
Universidade Estadual de Feira de Santana

André Luis Rocha de Souza _____
Doutor em Engenharia Industrial pela Universidade Federal da Bahia
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia

*Dedico este trabalho às minhas filhas, Patrícia e Letícia,
e à minha esposa, Cristiane, minhas fontes de inspiração
e coragem.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo amor e pela presença em cada momento de minha vida.

Aos meus pais, por todo o esforço, dedicação e ensinamentos que, hoje, me ajudam a identificar e valorizar as coisas que são verdadeiramente importantes.

À família, que me apoia, torce, acredita e celebra comigo cada etapa de minha vida, às vezes à distância, mas sempre com muito carinho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Antônio Francisco, pela sua competência, paciência e objetividade, as quais foram fundamentais para a confecção de minha dissertação.

Aos gestores e professores Célio, Brasileiro e Francisco Teixeira, aos quais, sempre que recorri, pude contar com total apoio e dedicação.

Aos amigos e companheiros dos cursos, desde a graduação até o mestrado, que me ajudaram e apoiaram nos trabalhos, mas principalmente, serviram de exemplo para que eu buscasse sempre o crescimento pessoal e profissional através da aprendizagem contínua.

À família de amigos que esteve presente durante todo este processo, incentivando, apoiando e comemorando cada etapa com muita alegria e entusiasmo.

A Almeida, José Raimundo e demais colegas de empresa, pelo grande apoio que me permitiu conciliar o mestrado com minhas atividades profissionais.

Aos colegas, alunos e amigos da Fundação Visconde de Cairu, que me deram apoio irrestrito para a realização deste mestrado.

Aos professores cuja dedicação e competência foram fundamentais para despertar o interesse pela busca da aprendizagem, e serviram de inspiração para minha carreira docente.

Aos queridos funcionários da Coordenação do NPGA, Cristina e Artur, sempre atenciosos e prestativos.

Às pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste mestrado.

"Veja
Não diga que a canção está perdida
Tenha fé em Deus, tenha fé na vida
Tente outra vez..."
(Raul Seixas)

SILVA, Wilson Cedraz da. Governança, Gestão de Riscos e Conformidade: Petrobras e Eletrobras, antes e depois da Operação Lava Jato. 168 f. il. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2016.

RESUMO

O objetivo desta dissertação é analisar os sistemas de governança corporativa, gestão de riscos e conformidade da Petrobras e da Eletrobras, antes e depois da Operação Lava Jato, e verificar se foram realizadas as mudanças adequadas para a remediação das deficiências que levaram aos desvios de recursos. A relevância do trabalho está, principalmente, na análise das medidas que foram tomadas pelas empresas, diante das evidências de que um complexo esquema de corrupção vinha realizando grandes desvios de recursos, nestas que são as maiores estatais brasileiras, gozavam de boa reputação e tinham seus sistemas de controles certificados nacional e internacionalmente. Através de uma pesquisa documental e de outras fontes, as ações das empresas foram analisadas, com suas respectivas legislações sobre contratações, considerando os desdobramentos da Operação Lava Jato. A análise de conteúdo foi utilizada para avaliar as remediações das deficiências nos controles internos e as alterações na governança corporativa, gestão de riscos e conformidade, comunicados pelas empresas através de seus Formulários de Referência. Finalmente, foi aplicada a técnica da triangulação, relacionando os dados da análise de conteúdo com os da pesquisa documental e confrontando com as melhores práticas levantadas através da pesquisa bibliográfica. O estudo mostra que as principais causas dos desvios estão fortemente relacionadas aos vícios no desenho institucional brasileiro. A conclusão do trabalho mostra que apesar de ambas as empresas terem apresentado propostas de remediação das deficiências, mediante alterações em seus sistemas de governança corporativa, gestão de riscos e conformidade, em concordância com os padrões do COSO e ISO 31000, apenas a Petrobras implementou efetivamente tais alterações, enquanto que a Eletrobras não havia implementado as necessárias remediações, até o fechamento da presente pesquisa.

Palavras chave: governança corporativa, gestão de riscos, conformidade, controles internos, estatais, Operação Lava Jato, corrupção.

SILVA, Wilson Cedraz da. Governance, Risk Management and Compliance: Petrobras and Eletrobras, before and after Lava Jato Operation. 168 f. il. 2016. Dissertation (Master) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2016.

ABSTRACT

The goal of this work is to analyze the main changes in the corporate governance, risk management and compliance systems of the Petrobras and Eletrobras and verify if these changes were appropriate to remedy the deficiencies that led to the misappropriation of resources identified by Lava Jato Operation. The relevance of the research is mainly on the analysis of measures taken by the two companies based on the evidence that a complex corruption scheme had been carrying out large deviations of resources despite the fact that the two companies are the largest Brazilian state companies, whose reputation was good and their control systems certified nationally and internationally. Through documentary research and others sources it is presented an analysis of the events and the measures that both companies implemented. To evaluate the remediation of the deficiencies in internal controls and governance changes, submitted by the companies, it was used content analysis. Finally, the technique of triangulation was applied, relating the content analysis data with the documentary research and comparing the best practices raised through literature. The main problems were intrinsically associated with the Brazilian institutional problems. As a result, it was possible to identify that both companies submitted control remediation proposals and governance changes in accordance with the standards of COSO and ISO 31,000. However, only Petrobras has implemented a major restructuring in its systems of corporate governance, risk management and compliance.

Key words: corporative governance, risk management, compliance, internal controls, state companies, Lava Jato Operation, corruption.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Processo de Gestão de Riscos	31
Quadro 1 - Anulação de controles pela Administração	86
Quadro 2 - Ativos Imobilizados.....	88
Quadro 3 - Revisão e aprovação de lançamentos contábeis manuais	90
Quadro 4 - Provisões e passivos contingentes de natureza contenciosa.....	90
Quadro 5 - Cálculo do passivo atuarial da Companhia	91
Quadro 6 - Gestão de acessos e segregação de funções em processos de negócio e de tecnologia da informação	91
Quadro 7 - Ambiente de Controle.....	95
Quadro 8 -- Relatórios Financeiros	96
Quadro 9 - Gestão das Sociedades de Propósito Específico (SPEs) e transações com partes relacionadas.....	96
Quadro 10 - Conformidade e Lei Anticorrupção.....	97
Quadro 11 - Descrição da estrutura administrativa.....	99
Quadro 12 - Conselho de Administração.....	100
Quadro 13 - Diretoria Executiva.....	103
Quadro 14 - Conselho Fiscal	110
Quadro 15 - Comitês do Conselho de Administração	111
Quadro 16 - Comitê de Negócios.....	117
Quadro 17 – Auditorias	118
Quadro 18 - Descrição da estrutura administrativa.....	118
Quadro 19 - Conselho de Administração.....	119
Quadro 20 - Diretoria Executiva.....	121
Quadro 21 - Conselho Fiscal	123
Quadro 22 - Superintendência de Auditoria – CA.....	125
Quadro 23 - Comitês do Conselho de Administração	125

LISTA DE ABREVIATURAS

AI	Ativos Imobilizados
MAS	Assistência Multidisciplinar de Saúde
BACEN	Banco Central Do Brasil
BM&Fbovespa	Bolsa de Valores de São Paulo
BNDES	Banco Nacional De Desenvolvimento Social
BR	Petrobras Distribuidora
BRF	Brasil Foods
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, China e África Do Sul
CA -	Conselho De Administração
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CAE	Comitê de Auditoria Estatutário
CAE	Conselho de Administração da Eletrobras
CAE -	Comitê De Auditoria Estatutário
CAI	Departamento de Auditoria Interna
CAIC	Divisão de Auditoria Interna Corporativa
CAIE	Divisão de Auditoria Interna das Empresas Eletrobras
CAO	Departamento de Gestão e Atendimento aos Órgãos de Controle
CAOC	Divisão de Atendimento aos Órgãos de Controle
CAOG	Divisão de Gestão da Auditoria Interna
CEGDI	Comissão Especial De Gestão De Demandas Institucionais
Cepel	Centro de Pesquisas de Energia Elétrica
CF	Conselho Fiscal
Chesf	Companhia Hidrelétrica Do São Francisco
Chevap	Companhia Hidrelétrica do Vale do Paraíba
CMDE	Contratos de Metas de Desempenho Empresarial
CNV	Comisión Nacional De Valores
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
COSO-ERM	Committeeofsporsoringorganizationsofthetreadwaycommission
CVM	Comissão De Valores Mobiliários
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DE	Diretoria Executiva

DE	Diretoria Executiva
DEM	Democratas
DGRC	Diretoria de Governança, Risco e Conformidade
DJSI	Dow Jones Sustainability Indices
DP&T	Área de Negócio de Abastecimento
E&P	Área de Negócio de Exploração e Produção
E&P	Exploração e Produção
EBC	Empresa Brasil de Comunicação
EC	Emenda Constitucional
Eletrosul	Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A.
ERM	Enterprise Risk Management
EUA	Estates Unites ad American
FCPA	Foreigncorruptpracticesact
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FR-EB	Formulário de Referência da Eletrobras
FR-PB	Formulário de Referência da Petrobras
Furnas	Furnas Centrais Elétricas S.A.
GC	Governança Corporativa
GE	Gerência Executiva
GRC	Governança Corporativa, Gestão de Riscos e Conformidade
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFRS	International Financial Reporting Standards
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISSO	Organização Internacional de Normalização
JBS	JBS Foods
KPMG	Peat Marwick International e a Klynveld Main Goerdeler
MPF	Ministério Público Federal
MW	Megawatt
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OLJ	Operação Lava Jato
OTC	Offshore Technology Conference
PAAAI	Plano Anual De Atividades Da Auditoria Interna
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PCdoB	Partido Comunista do Brasil
PIB	Produto Interno Bruto

PMDB	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PND	Programa Nacional De Desestatização
PP	Partido Progressista
PSB	Partido Socialista Brasileiro
PSDB	Partido da Social Democracia Brasileira
PT	Partido dos Trabalhistas
PTB	Partido Trabalhista Brasileiro
PTC	Partido Trabalhista Cristão
Rede	Rede Sustentabilidade – Partido Político Brasileiro
RH	Recursos Humanos
RLD	Regime Licitatório Diferenciado
SDE	Secretaria de Direito Econômico
SEAE	Secretaria de Acompanhamento Econômico
SEC	U.S. Securities and Exchange Commission
SMES	Segurança, Meio Ambiente, Eficiência Energética e Saúde
SMS	Segurança, Meio Ambiente e Saúde
SOX	Sarbanes-Oxley
SPE's	Sociedades De Propósito Específico
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TCU	Tribunal De Contas da União
Termochar	Termelétrica de Charqueadas S.A.
UFMG	Universidade Federal De Minas Gerais
UGC	Unidades Geradoras De Caixa
UNICAMP	Universidade Estadual De Campinas
UOL	Folha de São Paulo
USO	Universidade De São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA	20
2.2 GERENCIAMENTO DE RISCO CORPORATIVO (GRC) OU ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM).....	26
2.3 SARBANES OXLEY – SOX.....	36
2.4 CONFORMIDADE (<i>COMPLIANCE</i>)	37
2.5 CONTROLES INTERNOS	39
2.6 PATRIMONIALISMO	41
2.7 CARTÉIS.....	43
2.8 CONLUÍO	45
2.9 NOVA LEI DAS ESTATAIS.....	46
2.10 LEIS DE REFORÇO AO COMBATE À CORRUPÇÃO NO BRASIL.....	51
2.10.1. Lei n.º 12.527/2011 – Lei de Acesso à Informação.....	52
2.10.2. Lei n.º 12.529/2011 – Nova Lei do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência.....	52
2.10.3 Lei n.º 12.683/2012 – Nova Lei de Lavagem de Dinheiro	53
2.10.4 Lei n.º 12.694/2012 – Nova Lei do Crime Organizado	54
2.10.5 Lei n.º 12.813/2013 – Lei do Conflito de Interesses	54
2.10.6 Lei n.º 12.846/2013 – Lei Anticorrupção	55
2.10.7 Lei n.º 12.850/2013 – Lei da Colaboração Premiada	55
2.10.8 10 Medidas Contra a Corrupção.....	56
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	58
3.1 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA E ANÁLISE DE DADOS	59
3.2 A PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	61
3.3 A PESQUISA DOCUMENTAL.....	63
3.4 A ANÁLISE DE CONTEÚDO	64
3.5 A TÉCNICA DA TRIANGULAÇÃO.....	66
4 CONTEXTO ECONÔMICO E LEGAL E A OPERAÇÃO LAVA JATO	68
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	69
4.1.1 Contextualização Petrobras	70
4.1.2 Contextualização Eletrobras	71
4.2 LEGISLAÇÃO SOBRE CONTRATAÇÕES NAS ESTATAIS	73
4.2.1 Legislação sobre contratações na Petrobras	74
4.2.2 Legislação sobre contratações na Eletrobras.....	77
4.3 OPERAÇÃO LAVA JATO	78
4.3.1 Entendendo o caso	78
4.3.2 Modo como operava o esquema	80
5 FRAGILIDADES E CORREÇÕES	83
5.1 DEFICIÊNCIAS E REMEDIAÇÕES NOS CONTROLES INTERNOS.....	84
5.1.1 Deficiências e remediações nos controles internos da Petrobras.....	84

5.1.2 Deficiências e remediações nos controles internos da Eletrobras.....	92
5.2 COMPARATIVO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA- ANTERIOR VERSUS ATUAL .	98
5.2.1 Comparativo das Estruturas de Governança - Anterior <i>versus</i> Atual da Petrobras.....	99
5.2.2 Comparativo das Estruturas de Governança - Anterior <i>versus</i> Atual da Eletrobras.....	118
6 TRATAMENTO DOS RESULTADOS OBTIDOS E INTERPRETAÇÕES	127
6.1 ANÁLISE DAS REMEDIAÇÕES NA GESTÃO DE RISCOS E NOS CONTROLES INTERNOS	127
6.1.1 Análise das Remediações na Gestão de Riscos e nos Controles Internos na Petrobras	128
6.1.2 Análise das Remediações na Gestão de Riscos e nos Controles Internos na Eletrobras	131
6.2 ANÁLISE DAS ADEQUAÇÕES NAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA	134
6.2.1 Análise das Adequações nas Estruturas de Governança da Petrobras	134
6.2.2 Análise das Adequações nas Estruturas de Governança da Eletrobras	137
7 CONCLUSÕES.....	138
REFERÊNCIAS	142
ANEXO A – Capítulo II da Lei 13.303 de 30 de junho de 2016.....	150
ANEXO B – Descrição das Atividades da Petrobras	161
ANEXO C - Guia para Boas Práticas de Sustentabilidade para a Cadeia de Suprimento das Empresas ELETROBRAS – 2013.....	163
ANEXO D - Comparativo das Estruturas de Governança Petrobras - 2013 <i>versus</i> 2016	167
ANEXO E – 10 Medidas Contra a Corrupção	169

1 INTRODUÇÃO

As empresas são criadas e geridas com o intuito de atingir determinados objetivos. Em geral, a obtenção de lucros destaca-se como o principal entre os diversos objetivos traçados para uma empresa. No entanto, o ambiente corporativo é marcado por uma ampla gama de aspectos capazes de influenciar sobremaneira o alcance dos objetivos inicialmente planejados. Dentre esses aspectos, estão: o ambiente de concorrência; clientes; meio ambiente; leis e normas; desempenho da economia; inovações tecnológicas etc.

Nas empresas, sejam elas estatais ou da iniciativa privada, os aspectos acima mencionados têm impacto no atingimento dos seus objetivos estratégicos. Assim, o alcance dos objetivos precisa ser sistematicamente monitorado exigindo que constantes ações gerenciais sejam desenvolvidas, sendo que os objetivos muitas vezes precisam ser adaptados às novas realidades impostas. A criação de empresas estatais como a Petrobras e a Eletrobras, que são objeto do presente estudo, em geral, advêm de interesses ditos estratégicos para o país, dessa forma, seus objetivos normalmente refletem tais interesses.

Nos pouco mais de 30 anos de redemocratização política, o Brasil já experimentou diversas mudanças nos grupos políticos que governam o país, o que é uma característica de regimes democráticos. Dessa forma, ocorreram mudanças nos direcionamentos políticos e econômicos vigentes. No entanto, essas mudanças políticas e, em consequência, de direcionamento econômico tiveram impacto em vários segmentos da sociedade. Esses impactos dependem do grau de amadurecimento institucional, tendo em vista que a nossa experiência democrática ainda é recente. Assim, o planejamento de políticas públicas, que deveriam ser tratadas como políticas de Estado, pode se transformar apenas em ferramenta de política de governo, se o arcabouço institucional não se mostrar suficientemente robusto.

Um exemplo das consequências dessas mudanças políticas são os impactos no planejamento estratégico das empresas estatais. Em geral, a condução dessas empresas sofre interferência dos governos que assumem o comando do país. Na busca de atingir novos objetivos de governo, muitas vezes, as alterações promovidas na alta administração dessas empresas implicam em mudanças em seus planejamentos estratégicos de longo prazo.

Vale destacar que as empresas estatais de economia mista, listadas em bolsas de valores internacionais, como é o caso das empresas objeto desta pesquisa, têm sido pressionadas cada vez mais a aderir a rigorosos sistemas de gestão, norteados pelos padrões

de Governança Corporativa, Gestão de Riscos e Conformidade (GRC), aplicados internacionalmente. Outro aspecto é que, a partir da publicação da Lei 13.303 de 30 de junho de 2016 (a Lei das Estatais), todas as empresas estatais, sejam elas exploradoras de atividade econômica (expostas à livre concorrência) ou prestadoras de serviços públicos (monopólios estatais), devem adaptar seus estatutos aos sistemas de governança corporativa, gestão de riscos, transparência, estruturas e composições administrativas, controles internos, dentre outros, às disposições da Lei das S.A. (6.404/1976) e às normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Além de estarem sujeitas às disposições e normas acima mencionadas, as estatais estarão sujeitas, ainda, à fiscalização pelos órgãos de controle interno e externo das 3 (três) esferas de governo. Assim, as empresas estatais precisarão conciliar os interesses estratégicos, para os quais foram criadas, com os interesses dos investidores, e ao mesmo tempo atender às diversas legislações e normas dos órgãos de fiscalização, as quais são divergentes em certos aspectos, o que prejudica sobremaneira a tomada de decisões, dificultando o atendimento aos padrões de conformidade legal e a manutenção do foco pela busca de seus objetivos.

Considerando as dificuldades colocadas acima, surge a necessidade de identificar quais os objetivos estratégicos que devem ser preservados (objetivos de Estado), comunicar esses objetivos às partes interessadas e desenvolver o arcabouço institucional que atenua a exposição da empresa estatal aos interesses de governo, que possam enfraquecer a perseguição dos objetivos estratégicos de longo prazo. Naturalmente, esse problema tem a complexidade afetada pela interação entre sociedade, democracia, objetivos de Estado e objetivos de governo.

Outro problema que pode surgir na administração das empresas estatais é que interesses de governo podem estar relacionados à busca de manutenção do poder por parte de um determinado grupo político ou, ainda, podem representar apenas interesses de obtenção de vantagem pessoal, em uma visão patrimonialista do Estado, em contraste com o propósito da administração pública. Nesse caso, a busca de mecanismos de fortalecimento das instituições e a procura pela aderência a padrões de governança tem o objetivo de mitigar os riscos de que a empresa estatal se desvie de sua finalidade.

A história recente do Brasil tem sido marcada, primeiro pela redemocratização ocorrida na década de 1980, segundo, por uma relativa estabilidade econômica que teve início em 1994, com a edição do Plano Real. Na sequência, o país teve um período de relativo crescimento econômico na segunda metade da década de 2000, baseado, dentre outros fatores,

em um programa de obras de infraestrutura, capitaneado pelo Estado Brasileiro. Esse período foi caracterizado também por uma melhoria nas condições sociais do país.

Considerando o histórico acima, coube à Petrobras e à Eletrobras, dentre outras empresas, a tarefa de realizar investimentos em obras de grande porte, principalmente no caso da Petrobras, que além de realizar investimentos na área de exploração e produção de petróleo, ainda arcou com a responsabilidade de ampliar o parque de refino brasileiro e garantir o fornecimento de energia elétrica, mediante a incorporação de diversas usinas termoelétricas, em função do “Apagão Energético de 2001”. Em virtude desse contexto, as empreiteiras brasileiras tiveram um período de demanda elevada. Assim, diante do montante de investimentos, ambas as empresas ficaram expostas a interesses de grupos que se contrapuseram ao interesse público.

Nesse cenário, um grupo formado por grandes empreiteiras se associou na forma de cartel, se aliou de maneira criminoso a políticos de diversos partidos e diversas instâncias do poder, cooptou agentes públicos como altos executivos da Petrobras, da Eletrobras e de diversas outras estatais e órgãos da administração pública e, através da ação de doleiros e de outros agentes, pôs em prática um grande e complexo esquema de desvio de recursos públicos, considerado o maior esquema de corrupção já desvendado no Brasil. O esquema foi revelado a partir de uma operação da Polícia Federal, batizada de Operação Lava Jato (OLJ).

No presente trabalho, discute-se como a Petrobras e a Eletrobras envolveram-se em problemas na execução de grandes programas de investimentos em obras. Argumenta-se que as empresas apresentavam sistemas de gestão aderentes às boas práticas de mercado, que em teoria deveriam minimizar a exposição a riscos de fraudes. Apesar disso, esses sistemas não foram capazes de evitar a ocorrência de problemas de corrupção e as empresas se depararam com a necessidade de repensar a organização e se adaptar a sistemas de controles internos mais rigorosos e padrões de GRC mais elevados. Portanto, o **objetivo geral** do presente estudo de caso é realizar uma análise comparativa sobre as principais mudanças na Governança Corporativa, Gestão de Riscos e Conformidade da Petrobras e da Eletrobras e verificar se tais mudanças foram adequadas para remediar as deficiências que levaram aos desvios de recursos identificados pela Operação Lava Jato. Essa análise comparativa busca apresentar respostas à seguinte pergunta: **as mudanças que a Petrobras e a Eletrobras realizaram em seus sistemas de Governança Corporativa, Gestão de Riscos e Conformidade, diante dos desvios de recursos evidenciados pela Operação Lava Jato, podem ser consideradas adequadas na remediação das deficiências apresentadas?**

A pesquisa tem como **objetivos específicos**: a) levantar as principais deficiências em cada empresa; b) identificar quais foram as raízes dos problemas; c) avaliar as remediações das deficiências; e d) avaliar o tempo de resposta de cada empresa na implementação das remediações.

Para tratar o problema, serão apresentadas as definições sobre Governança Corporativa, Gestão de Riscos, e Conformidade. Também, será realizada uma contextualização dos acontecimentos relacionados às empresas e que culminaram na Operação Lava-Jato, de forma a permitir melhor entendimento para a análise dos padrões de Governança, Riscos e Conformidade das referidas empresas, antes e após a deflagração da operação.

Na análise comparativa, algumas premissas norteiam o trabalho. A primeira delas é que as empresas apresentaram diferenças em relação ao tempo de reação às mudanças. Além disso, as empresas apresentaram diferenças em relação à assertividade das mudanças. Outra premissa é de que não é possível inferir que o rigor do arcabouço legal como a Lei das Licitações (8.666/93) e a Lei do Petróleo (Lei 9.478/97 e Decreto 2.745/98) seja suficiente no sentido de coibir fraudes. Finalmente, é possível relacionar as diferenças nas reações de cada empresa à amplitude dos impactos dos riscos sobre as mesmas.

A escolha do tema do estudo se deve, em primeiro lugar, à relevância das empresas não somente em função da importância estratégica que as mesmas têm para o Brasil e países onde atuam, mas também, por serem grandes empresas listadas nas bolsas de valores do Brasil e dos EUA, e que possuíam certificações nacionais e internacionais em seus controles, como a Certificação da Lei Sarbanes Oxley – SOX, por exemplo. Mesmo assim, as certificações não se mostraram suficientes para evitar que as empresas fossem vítimas de esquemas de corrupção. Em segundo lugar, a escolha levou em consideração que as duas empresas estão no centro de um dos maiores escândalos de corrupção já apurados no Brasil, a Operação Lava-Jato, com sérios danos à imagem e reputação das mesmas. Finalmente, como as duas são estatais e ao mesmo tempo são listadas em bolsas do Brasil e dos EUA, será de grande proveito analisar comparativamente a reação de cada empresa e seus efeitos, principalmente perante os organismos de fiscalização e controle da Governança das mesmas.

Portanto, o presente trabalho tem como resultado a apresentação de um panorama sobre as práticas de Governança Corporativa, Gestão de Riscos e Conformidade da Petrobras e da Eletrobras, antes e depois da Operação Lava Jato, identificando as principais falhas, que levaram aos desvios de recursos, e analisando a coerência das remediações, comparativamente

aos fatos ocorridos e às melhores práticas do mercado, referenciadas na pesquisa bibliográfica, assim como, a efetividade na implantação das remediações propostas. Dessa forma, as contribuições do trabalho situam-se, tanto na evidência de lacunas identificadas nos robustos sistemas de Governança Corporativa, Gestão de Riscos e Conformidade destas empresas, detentores de certificações nacionais e internacionais, como na apresentação e avaliação das remediações e suas respectivas implementações.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

O presente estudo de caso tem como foco a avaliação dos sistemas de Governança Corporativa, Gestão de Riscos e Conformidade da Petrobras e da Eletrobras, de forma a verificar se as mudanças nos referidos sistemas estão de acordo com as principais práticas de mercado e com os padrões recomendados pelos organismos normatizadores, os quais se baseiam nas teorias amplamente aceitas. Para tanto, é necessário entendermos alguns conceitos relacionados aos referidos sistemas, bem como o ambiente empresarial que vem sendo moldado, nos últimos tempos, seja por normatizações como a Lei *SarbanesOxley*, seja por pressões das partes que se relacionam com as organizações, os chamados *stakeholders*, ou por conflitos de interesses relacionados à *questão da agência*. Assim, neste capítulo, será apresentado a pesquisa bibliográfica de acordo com os temas relacionados a este estudo de caso.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

“É imprescindível salientar que cada tipo de organização tem suas peculiaridades em termos de governança”. IBGC (2015, p. 14)

O destaque acima é importante para ressaltar que não há um modelo padrão de governança aplicável a todas as organizações e sim, práticas respaldadas em princípios que as organizações devem compreender e aplicar à sua realidade específica. Inclusive, o “tipo de organização” não deve ser entendido como uma possível classificação por algum critério específico, pois, numa sociedade em constante transformação, as organizações precisam se adequar a novas realidades tecnológicas, econômicas, regulatórias, concorrenciais, dentre outras, ou mesmo, por conta de seu crescimento ou outros movimentos voluntários, que fazem com que elas possam ser consideradas de um “tipo” em um determinado período e de outro “tipo” tempos depois, conforme explica o próprio IBGC (2015, p. 15):

Nos últimos anos, sem diminuir a importância dos sócios e administradores, a governança ampliou seu foco para as demais partes interessadas, demandando dos agentes de governança corporativa um maior cuidado no processo de tomada de decisão. Cada vez mais, desafios sociais e ambientais globais, regionais e locais fazem parte do contexto de atuação das

organizações, afetando sua estratégia e cadeia de valor, com impactos na sua reputação e no valor econômico de longo prazo. Mudanças climáticas, a ampliação da desigualdade social e inovações tecnológicas, entre outros fatores, têm imposto transformações na vida das organizações.

Pelo exposto, é natural que as organizações necessitem avaliar constantemente e, sempre que necessário, revisar seus sistemas de governança corporativa.

As considerações acima são importantes para a compreensão do que vem a ser a Governança Corporativa. Ainda de acordo com o IBGC (2015, p. 20):

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

Considerando que as boas práticas de Governança Corporativa são baseadas em princípios, é imprescindível o conhecimento dos mesmos. Dessa forma, seguem abaixo tais princípios, de acordo com o IBGC (2015, p. 20):

Os princípios básicos de governança corporativa permeiam, em maior ou menor grau, todas as práticas do Código, e sua adequada adoção resulta em um clima de confiança tanto internamente como nas relações com terceiros.

Transparência

Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.

Equidade

Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

Prestação de Contas (*accountability*)

Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

Responsabilidade Corporativa

Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus

negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos.

Na primeira parte da presente pesquisa bibliográfica sobre Governança Corporativa, foram apresentadas visões mais gerais do tema. Na segunda parte o tema será abordado, considerando suas correlações com os outros temas relacionados ao presente estudo de caso, uma vez que “a governança corporativa pode ser definida de várias maneiras, dependendo do problema de agência que se considera” (CARVALHO, 2007 *apud* LAJARA, 2013, p. 22).

Moura (2013, p. 70) afirma que “A agenda da governança corporativa trouxe à tona a questão da gestão de risco e a necessidade dos controles internos refletirem o apetite e avaliações pelo risco”. Dessa forma, existe uma relação intrínseca entre Governança Corporativa e a Gestão de Riscos, sendo que o sistema de controles internos é uma importante ferramenta de gestão de riscos. Ou seja, “O controle interno é parte integrante do gerenciamento de riscos corporativos. A estrutura do gerenciamento de riscos corporativos abrange o controle interno, originando dessa forma uma conceituação e uma ferramenta de gestão mais eficiente” (COSO, 2007, p. 8).

Sobre a relação entre Governança Corporativa e Gestão de Riscos, a norma ISO 31000 (2009, p. 23) afirma que “O processo e a estrutura de governança são baseados na gestão de riscos. A gestão de riscos eficaz é considerada por gestores como sendo essencial para a realização dos objetivos da organização”. De acordo com Prado *et al*, 2014, “... uma boa governança corporativa auxilia as organizações a dirimir os riscos relacionados às suas estratégias de negócio”. Nesse sentido, a gestão de riscos suporta o sistema de governança corporativa, contribuindo de forma decisiva para a atuação estratégica das empresas. Ainda de acordo com os referidos autores:

Um bom sistema de governança ajuda a fortalecer as empresas, reforça competências para enfrentar novos níveis de complexidade, amplia as bases estratégicas para criação de valor, é fator de harmonização de interesses e ao contribuir para que os resultados das companhias se tornem menos voláteis, aumenta a confiança dos investidores, fortalece o mercado de capitais e é fator coadjuvante para o crescimento econômico sustentável.

Conforme exposto acima, ao fortalecer as empresas e criar as condições necessárias para o crescimento sustentável das mesmas, as boas práticas de governança corporativa ajudam a aumentar a credibilidade, estendendo seus benefícios para além dos limites das próprias empresas como, por exemplo, para os governos que aumentam suas arrecadações de

forma proporcional ao crescimento dos mercados, estendendo os benefícios até o nível dos empregados. Enfim, as boas práticas de Governança Corporativa beneficiam os *stakeholders* como um todo. Tal entendimento é corroborado por (FONTES FILHO; PICOLIN, 2008, P. 1167):

Conforme aumenta o valor das empresas no mercado, boas práticas de governança corporativa ampliam também os atrativos aos investimentos em ações, trazendo recursos ao mercado de capitais e dando liquidez ao mercado secundário. Para o governo, o crescimento desses mercados traz, como consequência, um maior fluxo de investimentos externos para o país e uma ampliação das fontes de capital para o desenvolvimento empresarial e a indução a projetos privados. Para a sociedade, a construção de um ambiente empresarial mais robusto se reflete diretamente no aumento da arrecadação de impostos e na expansão dos níveis de emprego. Da perspectiva dos empregados, práticas de transparência, orientação para criação de valor e prestação de contas tendem a promover um ambiente mais propenso à participação, meritocracia e desenvolvimento profissional, associados a gratificações por desempenho, além de dificultar a adoção de práticas clientelistas nas relações de e com superiores hierárquicos.

No que se refere às empresas estatais, que são objeto de estudo do presente trabalho, a importância das boas práticas de governança corporativa é destacada na publicação Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa para Empresas de Controle Estatal (2004, p. 2), em muitos países integrantes da OCDE, as empresas estatais representam uma parte substancial do PIB, da geração de emprego e da capitalização de mercado. A publicação afirma ainda que estas empresas, em geral, são prestadoras de serviços públicos e indústrias de infraestrutura em áreas como energia, telecomunicações e transportes, os quais são serviços essenciais para a população e para outras áreas de negócios, por isso, uma boa Governança Corporativa nessas estatais irá se refletir na eficiência e competitividade de todo o país. Uma outra consideração importante é destacada por (FONTES FILHO; PICOLIN, 2008, p. 1182):

Uma vez que a sociedade é, em última instância, a proprietária das empresas estatais — o que representa uma complexa relação de agência — cabe às estatais serem, no mínimo, tão transparentes quanto as corporações privadas. Dada sua importância para promover as boas práticas de governança corporativa no país, é correto recomendar que princípios de transparência sejam seguidos de forma exemplar.

A questão da complexidade na relação de agência é tema recorrente na literatura, conforme a seguir, “Porém, as estatais também encaram alguns desafios de governança únicos. Primeiramente, as estatais podem sofrer tanto por intervenção indevida e interferências políticas, como por um Estado totalmente passivo ou distante como proprietário” (OCDE, 2004, p. 3).

A questão do Conflito de Agência será abordada mais detalhadamente no final deste item.

Os problemas de “intervenção indevida e interferências políticas” estão fortemente presentes na cultura brasileira, conforme destacado no item “2.6, Patrimonialismo”, devido a uma série de fatores culturais. No entanto, tais fatores somente se apresentam devido a deficiências nos valores éticos, tanto por parte dos políticos como por parte de gestores, que são indicados pelos mesmos, os quais burlam os controles, ou melhor, “anulam os controles” mediante a prática de conluio. A “anulação dos controles” será tratada no item “2.2. Gerenciamento de Risco Corporativo ou *Enterprise Risk Management – ERM*” e conluio será abordado no item “2.8. Conluio”.

Ainda sobre a questão ética, Moura (2013, p. 95) ressalta que “O estabelecimento de uma cultura ética é um elemento fundamental da boa governança e desempenha um papel importante na prevenção e detecção da fraude”. Também o IBGC (2015, p. 18) explica que “Sem a presença da ética, no entanto, o conjunto das boas práticas de governança pode não ser suficiente para evitar os desvios comportamentais e suas consequências danosas à empresa, a seus sócios, e à sociedade em geral”.

As investigações da OLJ e as auditorias nos controles internos da Petrobras e Eletrobras, reportadas em seus respectivos Formulários de Referência, mostram que os desvios éticos foram os fatores chave para que o esquema de corrupção pudesse ser instalado. Um aspecto importante nesse esquema é que os executivos e servidores, que cometeram os referidos desvios, eram ligados a políticos ou representantes de partidos políticos, conforme demonstrado no Capítulo 4 do estudo, onde o esquema é detalhado. Nesse sentido, a OCDE (2004, p. 15) destaca que:

Funcionários das entidades de coordenação da propriedade estatal, profissionais de outras partes da administração pública ou de entidades políticas devem ser eleitos para os conselhos das estatais somente se satisfizerem o nível de competência exigido para todos os membros do conselho, e se não agirem como canal para influência política indevida.

Neste estudo, o problema da influência política indevida é analisado especialmente sob a ótica da corrupção. Entretanto, essa influência pode se dar por diversos outros motivos, configurando uma complexa relação de agência relacionada principalmente às estatais, de acordo com a citação acima, de (FONTES FILHO; PICOLIN, 2008, P. 1182). Outro aspecto importante nessa relação de agência é o da utilização das estatais para a execução de políticas de desenvolvimento, mediante a execução de grandes projetos de infraestrutura, os quais nem

sempre interessam a todos os acionistas. Ou seja, os acionistas minoritários têm um forte interesse na distribuição de dividendos, enquanto o controlador (Estado) está mais interessado em cumprir suas políticas de desenvolvimento econômico e social. Nesse sentido, a OCDE (2004, p. 2) destaca o seguinte:

Durante anos, o argumento para propriedade estatal de empresas comerciais variou entre países e indústrias, e normalmente abrangeu uma mistura de interesses sociais, econômicos e estratégicos. Exemplos incluem política industrial, desenvolvimento regional, o fornecimento de bens públicos e a existência dos chamados monopólios “naturais”.

Assim, alguns objetivos das estatais, podem ser divergentes dos interesses dos acionistas minoritários, porém, convergentes com os do acionista controlador. Um exemplo bastante elucidativo dessa questão é: quando houve a crise energética no governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), a Petrobras foi obrigada a assumir o controle, operação e manutenção de diversas usinas hidrelétricas, as quais passam a maior parte do tempo fora de operação, devido ao alto custo ambiental e de produção de energia, representando um investimento cujo retorno é extremamente inferior ao investimento no setor de petróleo. Tal política foi mantida e ampliada nos Governos de Luiz Inácio Lula da Silva e, posteriormente, de Dilma Rousseff. Nos anos de 2014 e 2015, o Brasil enfrentou uma grande crise hídrica e o sistema de geração termoeletrica foi fundamental para evitar racionamentos ou até mesmo apagões.

Poderiam ser citados diversos outros exemplos, nesse sentido. Porém, o que importa para a presente reflexão é que às vezes os governos utilizam as estatais para fins ditos estratégicos, em detrimento da rentabilidade das mesmas, o que se configura um problema de agência comum no país, conforme Balassiano (2012, p. 61), “o principal conflito no Brasil ocorre entre acionistas majoritários e acionistas minoritários, também denominado de conflito principal X principal, e não entre gestores e acionistas, como ocorre principalmente nos Estados Unidos e na Inglaterra”.

Para minimizar esse problema de agência, a OCDE (2004, p. 26) recomenda que “Quando a estatal também é utilizada para objetivos de política pública, tais como dívidas para serviços de utilidade pública, também deve relatar como esses foram alcançados”. Dessa forma, é importante que tanto os objetivos como os seus indicadores de acompanhamento sejam divulgados com a clareza e antecedência necessárias, em conformidade com os princípios da Prestação de Contas (*accountability*) e da Transparência.

O custo da transferência de gestão dos principais para os agentes é chamado de custo de agência. Segundo Lajara (2013, p. 21), “custos de agência são os gastos realizados para a empresa evitar os problemas das relações de agência”. Para Frezatti (2009, p. 244), os custos de agência podem ser definidos como os “gastos que o principal tem para monitorar as atividades do agente”. Assim, quanto melhor o sistema de governança, menor o custo de agência.

2.2 GERENCIAMENTO DE RISCO CORPORATIVO (GRC) OU ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM)

Inicialmente, serão abordadas aqui as noções sobre o risco e suas diversas conotações. Em seguida, será destacado o uso da gestão de riscos como ferramenta fundamental para a identificação, prevenção e correção de fatores que possam comprometer a realização dos objetivos das organizações. Finalmente, será apresentada a importância de as entidades evoluírem da aplicação da gestão de riscos a áreas consideradas críticas em seus processos, para a aplicação da gestão de riscos de forma corporativa. Ou seja, a extensão da aplicação da gestão de riscos para todos os processos empresariais, que possam comprometer os objetivos estratégicos, de maneira integrada e considerando suas inter-relações.

Ao expressar a noção do que vem a ser o “Risco”, Peres (2010, p. 24) explica que “De forma geral, sob o ponto de vista mais popular, a palavra risco vem acompanhada de ideia negativa, de algo ruim ou indesejável que deve receber tratamento com o objetivo de eliminá-lo.”

De acordo com a ISO 31000 (2009, p. v), “Organizações de todos os tipos e tamanhos enfrentam influências e fatores internos e externos que tornam incerto se e quando elas atingirão seus objetivos. O efeito que essa incerteza tem sobre os objetivos da organização é chamado de ‘risco’”.

Para o Sumário Executivo do COSO (2007, p.16), “o risco é representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos da empresa”. Apesar da conotação negativa da definição, na sequência o COSO (2007, p.16) destaca, também, os eventos cujos impactos podem compensar os impactos negativos. O COSO (2007, p.16) se refere a tais impactos como “oportunidades”, e define como “a

possibilidade de que um evento ocorra e influencie favoravelmente a realização dos objetivos.” Assim, percebe-se que o COSO leva em consideração tanto os riscos negativos quanto os riscos positivos, apesar de segregá-los em Riscos e Oportunidades, respectivamente.

Tendo em vista as concepções acima, percebe-se que o termo risco pode ser aplicado em sentidos amplos e, muitas vezes até divergentes, uma vez que algumas definições restringem o risco a aspectos negativos enquanto outras consideram que possibilidades de ocorrência de eventos positivos também estão associadas à definição de risco, mesmo que indiretamente. Assim, nota-se que a noção de risco deve ser considerada num sentido amplo, especialmente para as empresas, que podem ter seus objetivos tanto prejudicados como potencializados por fatores de risco.

Um aspecto importante a ser observado é que as definições do COSO e ISO relacionam expressamente a noção de risco ao alcance dos objetivos das organizações. Nesse sentido, a norma ISO 31000 (2009, p. 5) esclarece que os critérios para a avaliação da significância de um risco devem ser baseados nos objetivos organizacionais e no contexto interno e externo. Além disso, tais critérios podem ser influenciados por leis, normas, políticas, dentre outros requisitos. Ou seja, quando da avaliação dos riscos para a elaboração de suas matrizes de riscos, e seus planejamentos estratégicos, nos quais os objetivos empresariais são definidos, devem levar em consideração aspectos como: projetos de leis em tramitação, que podem alterar de modo positivo ou negativo os fatores de risco da empresa; normas em debate nos devidos fóruns, que possuam relação direta ou indireta com as atividades da empresa; mudanças na política, que possam provocar alterações significativas nos mercados e até mesmo na regulação do setor de atuação da empresa; etc. Enfim, todos esses aspectos podem interferir na avaliação dos fatores de risco, podendo prejudicar ou beneficiar o alcance dos objetivos das empresas.

Para um melhor entendimento da noção de risco, faz-se necessário destacar, ainda, a diferença entre risco e incerteza. Nesse sentido, Marshall (2002, p. 37) afirma que o risco está relacionado a situações em que os eventos, embora incertos, possam ter a probabilidade estimada, com base em dados estatísticos ou em experiências passadas, enquanto a incerteza se relaciona a eventos cuja ocorrência não pode ser estimada sequer em termos probabilísticos.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 21), “o que não é medido não é gerenciado”. Considerando as definições de Marshall (2002) e de Kaplan e Norton (1997),

pode-se concluir que não faz sentido realizar o gerenciamento da incerteza, enquanto que o risco é possível de ser gerenciado, devido à sua previsibilidade e, por isso, a gestão de riscos, a qual será abordada mais especificamente a seguir, é fundamental para que as organizações possam ter um maior controle sobre os eventos que afetam suas atividades, seja em termos operacionais, seja em termos econômicos e financeiros, de segurança, meio ambiente e saúde, dentre outros.

Portanto, quanto mais completa e melhor for a identificação e a avaliação dos fatores de risco, melhor será a condição da empresa realizar uma eficiente e eficaz gestão de riscos e, dessa forma atingir de modo satisfatório seus objetivos estratégicos.

Quanto à Gestão de Riscos, representa uma parte relevante do presente estudo, uma vez que serão realizadas análises comparativas sobre os sistemas de gestão de riscos da Petrobras e Eletrobras, antes e depois dos fatos revelados no âmbito da OLJ. Vale ressaltar que estes sistemas eram lastreados por robustos sistemas de controles internos, os quais possuíam certificações nacionais e internacionais, e, no entanto, não foram suficientemente capazes de impedir a atuação de uma organização criminosa que desviou recursos em diversas obras dessas empresas, por cerca de dez anos.

Para melhor entendimento do que vem a ser a gestão de riscos, destacamos sua definição de acordo com a norma do principal organismo internacional de elaboração e certificação de normas empresariais, conforme ressalta Lopes *et al.* (2015, p. 170) “A *International Organization for Standardization (ISO)* desenvolve padrões baseados nas necessidades das empresas, setores e partes interessadas”. Assim, de acordo com a norma ISO 31000 (2009, p. 2), Gestão de Riscos se refere a “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a **riscos**”. Ainda de acordo com a ISO 31000 (2009, p. 7), “A gestão de riscos não é uma atividade autônoma separada das principais atividades e processos da organização”. A citada norma afirma que a gestão de risco integra todos os processos da organização, desde o planejamento estratégico à gestão de projetos e gestão de mudanças, por exemplo. Dessa forma, é parte integrante das responsabilidades da administração.

Na visão de Zonnatto e Beuren (2010, p.1), a Gestão de Riscos é inerente à atividade empresarial. Para os referidos autores, a Gestão de Riscos “permite uma visão diferenciada no contexto dos negócios. Administrar os eventos que possam ameaçar o alcance dos objetivos da empresa significa buscar os resultados almejados, minimizando os impactos de eventos negativos.”

De acordo com Peres (2010, p. 19):

A gestão de risco, e a consequente implementação de controles internos, passam a ser opção mais natural possível para se opor a potenciais e efetivas ações de erros e fraudes e torna a empresa mais bem estruturada e preparada para reagir e suportar a interferências externas, tais como crises econômicas globais.

Pelo exposto acima, a gestão de riscos mostra-se fundamental para evitar que a empresa seja surpreendida pela ocorrência de fatores internos ou externos que possam prejudicar o seu desempenho. Assim, a gestão de riscos é representada pelo conjunto de atividades voltadas a minimizar as incertezas que podem prejudicar os projetos e o desempenho das organizações. Nas empresas estatais, por exemplo, a influência política além de ser considerada como um fator externo, também passa a ser um fator interno, tendo em vista a influência que os políticos exercem sobre executivos indicados por estes ou por seus partidos. Além disso, a utilização das mesmas para a execução de políticas de governo pode vir a prejudicar o cumprimento de seus objetivos de longo prazo.

Considerando que a gestão de riscos representa uma das mais importantes ferramentas utilizadas pelas organizações, visando uma maior segurança de que irá atingir seus objetivos estratégicos, os organismos normatizadores têm recomendado cada vez mais a sua aplicação de forma corporativa. Ou seja, na Gestão de Riscos o gerenciamento é realizado sobre áreas específicas consideradas pela administração como áreas ou atividades “sensíveis” ao risco, como por exemplo: o câmbio; preços dos insumos; *hedge*; mercado; Tecnologia da Informação; Segurança, Meio Ambiente e Saúde; etc. No entanto, na Gestão de Riscos Corporativos (GRC) ou, em inglês, *Enterprise Risk Management (ERM)*, as organizações estendem a gestão de riscos a toda a organização, permitindo que os riscos sejam gerenciados de forma integrada e holística, conforme pode ser observado no texto a seguir destacado do Sumário Executivo – COSO (2007, p.4):

O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

Ainda segundo o COSO (2007, p. 3), “A gestão de riscos corporativos possibilita uma resposta eficaz a impactos inter-relacionados e, também, respostas integradas aos diversos

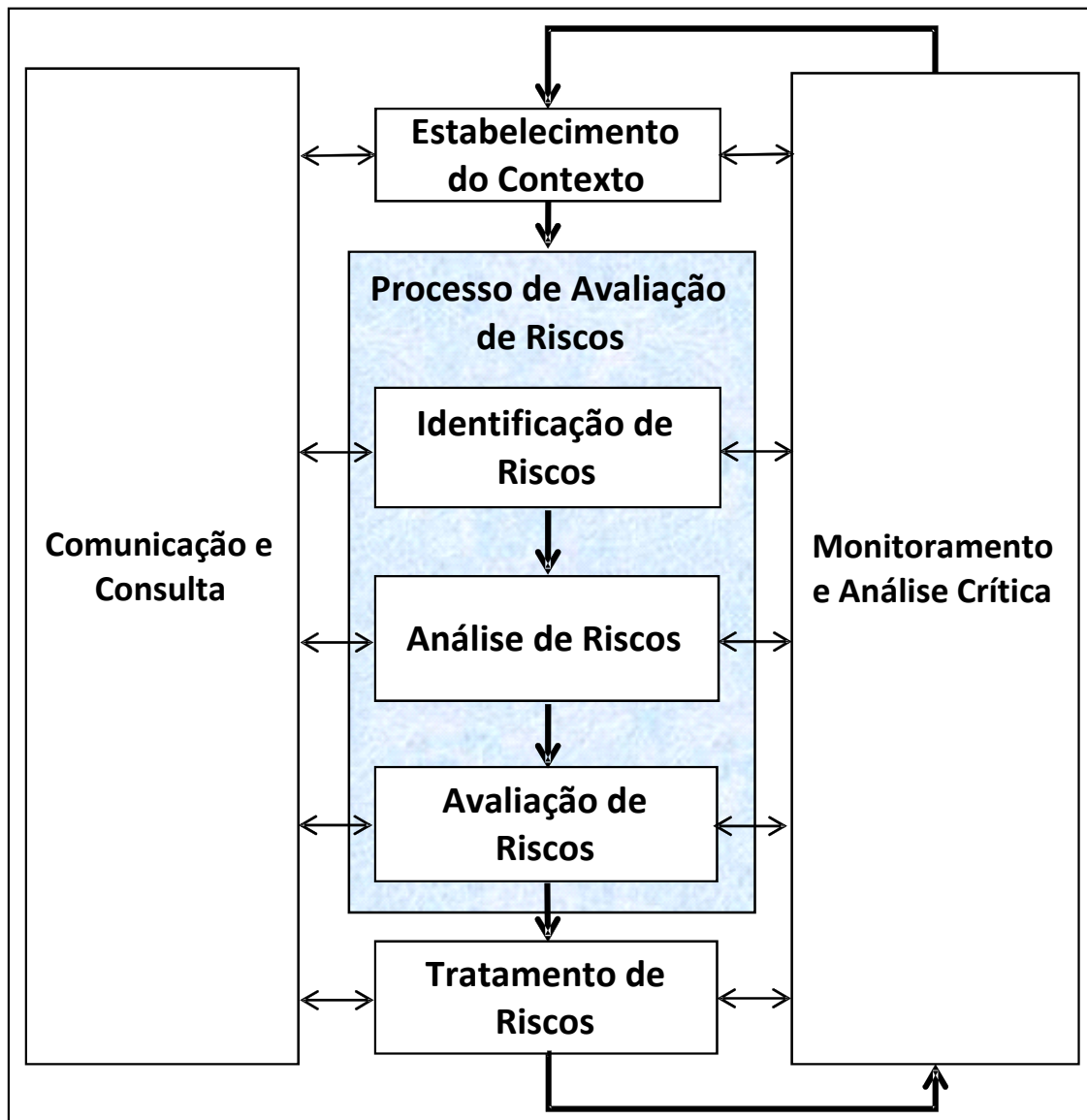
riscos”. A importância da gestão de riscos corporativos é, também ressaltada pela norma ISO 31000 (2009, p. 11) que reza o seguinte:

Convém que exista um plano de gestão de riscos para toda a organização, a fim de assegurar que a política de gestão de riscos seja implementada e que a gestão de riscos seja incorporada em todas as práticas e processos da organização. O plano de gestão de riscos pode ser integrado em outros planos organizacionais, tais como um plano estratégico.

No Brasil, somente a partir do ano de 2016 é que a CVM tornou obrigatória a divulgação de informações sobre a Gestão de Riscos Corporativos, pelas empresas de Capital aberto, conforme estudo divulgado pela KPMG, Gerenciamento de Riscos: Os principais fatores de riscos apresentados pelas empresas abertas brasileiras (2016, p. 2). Através da Instrução CVM 552/14, a autarquia passou a exigir que as empresas informem em seus Formulários de Referência, a partir de 2016, se existe ou não uma política de gerenciamento de riscos corporativos, sendo que caso não possuam, devem explicar o porquê da inexistência e, caso possuam, devem explicar quando e por quem foi aprovada, a estrutura organizacional de suporte para assegurar a sua efetividade, assim como uma opinião da administração sobre a política.

De acordo com a ISO 31000 (2009, p. 22), o processo de Gestão de Riscos é representado conforme a Figura 1 abaixo:

Figura 1 - Processo de Gestão de Riscos



Fonte: ISO 31000 (2009)

Conforme a Figura 1, o processo de gestão de riscos compreende diversas atividades inter-relacionadas. Assim, para a ISO 31000 (2009, p. 22) deve ocorrer a “comunicação e a consulta” às partes interessadas internas e externas, durante todas as fases do processo de gestão de riscos, devido às diferentes noções que cada uma dessas partes normalmente têm sobre os riscos, uma vez que suas noções de risco são influenciadas pelos seus valores, suposições, preocupações, conceitos, necessidades e preocupações. Dessa forma, as percepções devem ser identificadas, registradas e levadas em consideração, já que terão impacto significativo para as tomadas de decisões.

No “estabelecimento do contexto”, a norma ISO 31000 (2009, p. 23 a 25) orienta que as organizações devem definir os parâmetros internos e externos que serão levados em consideração para o gerenciamento de seus riscos, de forma articulada com seus objetivos, sendo que tais parâmetros nortearão o escopo e os critérios de risco para os demais processos. No contexto externo, a norma orienta para que sejam considerados os objetivos e preocupações das partes interessadas externas, especialmente aspectos como: fatores-chave e tendências que possam gerar impacto sobre os objetivos da organização; os ambientes político, legal, regulatório, financeiro, econômico, cultural, social, natural, tecnológico e competitivo, quer seja internacional, nacional, regional ou local; e as relações com as diversas partes interessadas externas e suas percepções e valores. Em relação ao ambiente interno, a norma reza que convém alinhar o processo de gestão de riscos com a cultura, estrutura, processos e estratégia da organização, já que a gestão de riscos está inserida no contexto dos seus objetivos, dos quais derivam os seus projetos, processos e atividades.

O “processo de avaliação de riscos” da ISO 31000 (2009, p. 25 e 26) engloba os processos de identificação, análise e avaliação de riscos. A primeira etapa do processo, a “identificação de riscos”, consiste em identificar as fontes de risco, as áreas que serão impactadas, os eventos e suas possíveis causas e consequências, de forma que seja gerada uma lista relacionando todos os possíveis eventos com seus efeitos nos objetivos da organização. Os riscos de não perseguir determinada oportunidade também devem ser identificados. De acordo com a norma, é importante a utilização de ferramentas e técnicas de identificação de riscos, sendo que as informações para a identificação dos riscos devem ser pertinentes e atualizadas. A segunda etapa, de “análise de riscos”, consiste em desenvolver a compreensão dos riscos, de modo a subsidiar a avaliação e as decisões sobre quais os riscos que deverão ser tratados. Nesta etapa, são apreciadas as causas e as fontes do risco, as possíveis consequências positivas ou negativas, além da probabilidade destas consequências ocorrerem.

A terceira e última etapa do processo de avaliação de riscos, segundo a ISO 31000 (2009, p. 26), é a própria avaliação de riscos baseada nos resultados da análise dos riscos. Nela serão definidos quais os riscos que receberão tratamento, assim como as prioridades para as devidas implementações desses tratamentos.

Ainda de acordo com a norma ISO 31000 (2009, p. 27), o processo seguinte à avaliação de riscos é o “tratamento de riscos” que consiste num processo cíclico composto pela: avaliação do tratamento de riscos já realizados; decisão sobre a tolerância em relação

aos riscos residuais; definição e implantação de tratamento dos riscos que forem considerados não toleráveis; e avaliação da eficácia dos tratamentos implementados.

Finalmente, temos o “monitoramento e análise crítica” que, conforme pode ser visto na Figura 1, abrange todas as etapas do processo de gestão de riscos e tem as seguintes finalidades, de acordo com a ISO 31000 (2009, p. 28):

- garantir que os controles sejam eficazes e eficientes no projeto e na operação;
- obter informações adicionais para melhorar o processo de avaliação dos riscos;
- analisar os eventos (incluindo os “quase incidentes”), mudanças, tendências, sucessos e fracassos e aprender com eles;
- detectar mudanças no contexto externo e interno, incluindo alterações nos critérios de risco e no próprio risco, as quais podem requerer revisão dos tratamentos dos riscos e suas prioridades; e
- identificar os riscos emergentes.

Portanto, pode-se concluir que, de acordo com a norma ISO 31000, o processo de gestão de riscos, representado na Figura 1, deve ocorrer de forma integrada em toda a corporação, tendo suas etapas correlacionadas tanto pela “comunicação e consulta” às fontes internas e externas de informação, como também, pelo “monitoramento e análise crítica” de cada etapa, num ciclo contínuo que visa a eficiência e eficácia do processo de Gestão de Riscos. Este ciclo se renova através da revisão e atualização contínua de todos os processos, tanto em função dos fatores internos e externos, como também pela experiência adquirida, que permite manter os tratamentos de riscos que se mostraram eficientes e eficazes e atualizar os tratamentos que se mostrarem deficientes. Dessa forma, a interação do sistema de gestão de riscos com todos os demais sistemas da organização leva à atualização e ao aperfeiçoamento contínuo, necessários ao atingimento dos objetivos estratégicos de curto e longo prazos.

O Gerenciamento de Riscos Corporativos deve ser concebido levando em consideração a possibilidade de que pessoas mal-intencionadas podem tentar anular seus mecanismos, de acordo com o Sumário Executivo – COSO (2007, p.103):

O gerenciamento de riscos corporativos será tão eficaz quanto as pessoas que respondem pelo seu funcionamento. Um diretor ainda pode neutralizar o gerenciamento de riscos mesmo nas organizações dotadas de gerenciamento de riscos corporativos eficaz – aquelas que desfrutam de elevados níveis de integridade e de consciência de riscos e controle, canais de comunicação alternativos e uma diretoria ativa e bem informada, que dispõe de um processo adequado de administração. Não existe sistema de controle ou de gestão infalível, e, por isso pessoas com intenções criminosas tentarão paralisar os sistemas. Todavia, um gerenciamento de riscos corporativos

eficaz melhorará a capacidade da organização de prevenir e detectar atividades de neutralização.

Em empresas estatais, como a Petrobras e a Eletrobras, os riscos de neutralização dos sistemas de controles são potencializados pela interferência política em sua administração, uma vez que ainda é comum no Brasil, que os cargos de alta administração da máquina pública sejam ocupados por pessoas indicadas pelos partidos que formam a base de apoio do governo, conforme pôde ser observado através das investigações da OLJ. O problema ocorre porque os interesses dos políticos, que detêm influência sobre os administradores das empresas, não necessariamente são alinhados com os objetivos estratégicos das estatais. Ou seja, há casos, por exemplo, de obras aprovadas pelos executivos das empresas levando em conta exclusivamente os interesses políticos, em detrimento dos objetivos das empresas, como se as empresas estatais pertencessem aos políticos ou estivessem a serviço de seus interesses eleitorais.

No caso da Petrobras, esse tipo de comportamento foi batizado pela auditoria independente como “Anulação dos controles pela Administração”. Para o Sumário Executivo – COSO (2007, p.103), o nome atribuído a essa prática é “anulação pela direção”, conforme abaixo:

A frase “neutralização pela direção” é utilizada aqui com o significado de neutralizar políticas ou procedimentos recomendados para fins ilegítimos – como vantagens pessoais ou apresentação realçada das condições financeiras de uma organização ou de sua situação de *compliance*. O gerente de uma divisão ou unidade, ou um membro da diretoria executiva, poderá neutralizar o gerenciamento de riscos corporativos por inúmeros motivos: para aumentar a receita informada, a fim de cobrir uma redução inesperada na participação de mercado; para aumentar o valor das receitas informadas com o propósito de atender a orçamentos não realistas; aumentar o valor de mercado da Companhia antes de uma oferta pública de ações ou venda; para atender a projeções de vendas ou de receitas e justificar o pagamento de bonificações vinculadas ao desempenho ou ao valor de opções de compra de ações; ocultar violações de cláusulas em contratos de financiamento; ou ocultar o descumprimento de exigências legais. As práticas de neutralização incluem falsas declarações a banqueiros, advogados, auditores e vendedores, e emissão intencional de documentos falsos, como pedidos de compra e faturas de vendas.

Este comportamento de “neutralização pela direção” é inerente à formação do estado burocrático brasileiro, conforme destaca Costa (2012, p. 44) “Fato é que práticas patrimonialistas, oriundas da indistinção entre público e privado, enraizaram-se estruturalmente no processo de burocratização do Estado, mediante a interferência do personalismo, do clientelismo e da troca de favores na própria esfera estatal”. Dessa forma, as

evidências nos casos da Petrobras e Eletrobras, dentre outros órgãos públicos envolvidos nos desvios, mostram que a cultura enraizada favoreceu os comportamentos que levaram à referida “Anulação dos controles pela Administração”.

Como forma de combater os desvios relacionados acima, podemos citar, dentre uma série de atividades de controles relacionadas pelo COSO (2007, p. 69), “A administração de uma Companhia, por exemplo, estabelece limites para transações, a fim de administrar os riscos relacionados com um dado portfólio de investimentos, e cria atividades de controle específicas para assegurar que os limites das transações não sejam ultrapassados”. Outra forma de combater os abusos cometidos pela administração é a criação de Comitês para a tomada de decisões consideradas estratégicas ou que envolvam um risco elevado, especialmente nas decisões sobre investimentos e desinvestimentos, conforme a OCDE (2004, p. 30):

Quando necessário, os conselhos das estatais devem formar um comitê especializado para apoiar o conselho no desempenho de suas funções, particularmente no que se refere a auditorias, administração do risco e remuneração.

A utilização de comitês especializados nas estatais tem aumentado, em linha com as práticas do setor privado. Os tipos de comitês especiais que os conselhos utilizam podem variar entre empresas e indústrias, e incluem: comitês de auditoria, comitês de remuneração, comitês estratégicos, comitês de ética, e em alguns casos, comitês de risco e de aquisição.

Apesar da importância do GRC, no sentido de minimizar os riscos relacionados ao atingimento dos objetivos estratégicos, o próprio COSO (2007, p. 20) reconhece que o Gerenciamento de Riscos Corporativos “Possibilita Garantia Razoável” para as organizações, “Entretanto, poderá ocorrer um evento incontrolável, um erro, ou um incidente. Em outras palavras, até mesmo um gerenciamento de riscos corporativos eficaz poderá falhar. Garantia razoável não é garantia absoluta”.

Portanto, o Gerenciamento de Riscos Corporativos precisa ser utilizado em conjunto com outros instrumentos, princípios e práticas para aumentar as possibilidades de as empresas atingirem seus objetivos estratégicos, uma vez que o mesmo não deve ser tido como “garantia absoluta” de que tais objetivos serão atingidos, especialmente quando ocorrerem “eventos incontroláveis” como desvios de conduta ética, por exemplo.

2.3 SARBANES OXLEY – SOX

O Gerenciamento de Riscos Corporativos passou a ser considerado um tema de grande relevância a partir da publicação, nos Estados Unidos, da Lei *Sarbanes-Oxley (SOX)* de 2002. De acordo com Peres (2010, p. 269) “A lei norte americana *Sarbanes-Oxley* permitiu a elevação da importância dos temas riscos empresariais e necessidades de controles internos promovendo o debate em todo o mercado e estabelecendo novas metas de estágio de tolerância de riscos”. Segundo Zonnatto e Beuren (2010, p. 4), a Lei *Sarbanes-Oxley - SOX* “foi promulgada em 2002 no congresso norte americano visando à reparação da perda da confiança nos gestores das empresas do mercado de capitais norte-americanas e à utilização de padrões éticos na preparação das informações financeiras reportadas aos investidores”. Conforme Peres (2010, p. 111), “destaca-se que a lei SOX não trouxe, em seu arcabouço, grandes inovações, mas foi importante no que se refere ao direito positivo, onde se estabelece, por lei, comportamentos éticos óbvios e estabelece penalidades quando da ausência de sua observância”.

Do exposto acima, observamos que os riscos empresariais e controles internos ganharam uma nova dimensão no meio corporativo, graças à Lei *Sarbanes-Oxley - SOX*, que foi uma resposta do legislador norte americano aos escândalos contábeis de diversas empresas no mercado daquele país. Percebe-se, também, que a SOX não criou essas ferramentas, mas foi extremamente importante no sentido de exigir que as empresas implantassem efetivamente os sistemas de suporte à transparência capazes de trazer de volta a credibilidade perdida pelas empresas no mercado. Para Oliveira e Linhares (2006), a SOX é tida como uma das regulamentações mais rigorosas que trata de controles internos, elaboração de relatórios financeiros e divulgações, já impostas não somente às empresas norte americanas, mas a todas as companhias estrangeiras com certificados de depósitos negociados em bolsas americanas. Vale ressaltar, ainda, que de acordo com Souza (2011, p. 33):

Durante os anos seguintes a promulgação da SOX, outros países elaboram normas, leis ou regulamentações próprias para a gestão de riscos. No Brasil, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e o Banco Central do Brasil (BACEN) divulgaram diversas normas alinhadas com a SOX, exigindo, principalmente, controles internos eficientes para assegurar boas práticas de Governança Corporativa.

Conforme acima, observamos que a SOX provocou mudanças significativas nas empresas americanas e nas estrangeiras com títulos negociados no mercado de capitais dos

Estados Unidos. Além disso, inspirou a criação de legislações semelhantes ao redor do mundo, inclusive no Brasil. Dessa forma, a SOX provocou uma onda de implantações de sistemas de controles internos e suas respectivas certificações, gestão de riscos, criação de comitês de auditoria e outros, em função do porte da empresa, implantação de práticas de governança corporativa e conformidade, dentre outros, que cada vez mais têm se mostrado relevantes no mercado e continuam a demandar novos aperfeiçoamentos.

2.4 CONFORMIDADE (*COMPLIANCE*)

De acordo com o COSO (2013, p. 6) a Conformidade representa uma das três categorias dos objetivos do controle interno (Operacional, Divulgação e Conformidade), sendo que os objetivos de Conformidade se relacionam com o cumprimento de leis e regulamentações às quais a entidade está sujeita.

Conformidade em inglês significa *Compliance*, sendo que muitas empresas e órgãos no Brasil adotam a nomenclatura em inglês, a exemplo do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), que publicou em 2016 o Guia Programas de *Compliance*: Orientações sobre estruturação e benefícios da adoção de programas de *compliance* concorrencial, o qual traz o seguinte conceito:

Compliance é um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores.

Por meio dos programas de *compliance*, os agentes reforçam seu compromisso com os valores e objetivos ali explicitados, primordialmente com o cumprimento da legislação. Esse objetivo é bastante ambicioso e por isso mesmo ele requer não apenas a elaboração de uma série de procedimentos, mas também (e principalmente) uma mudança na cultura corporativa. O programa de *compliance* terá resultados positivos quando conseguir inculcar nos colaboradores a importância em fazer a coisa certa.

A estrutura do COSO (2007, p. 21) estabelece quatro categorias de objetivos para a organização (Estratégicos, Operações, Comunicação e Conformidade), sendo que os objetivos de Conformidade se fundamentam no cumprimento das leis e dos regulamentos pertinentes. Já o CADE (2016, p. 9) destaca que os “Programas de *compliance* podem abranger diversas áreas afetas às atividades dos agentes econômicos, como corrupção, governança, fiscal, ambiental e concorrência, dentre outras, de forma independente ou agregada”.

Para a OCDE (2004, p. 7), “O conselho das estatais deve ser requisitado a desenvolver, implementar e comunicar programas de conformidade a códigos de ética internos. Esses códigos de ética devem estar baseados nas normas do país, em conformidade com os compromissos internacionais, e se aplicar à empresa e a suas subsidiárias”. Ainda de acordo com o órgão, as estatais estão mais suscetíveis a se desviar dos altos padrões éticos, em função da interação dos negócios com questões políticas e políticas públicas, considerando que normalmente estas empresas têm um importante papel na determinação dos negócios em seus países. OCDE (2004, p. 23)

Para a verificação de sua efetividade, os sistemas de Conformidade devem ser auditados. De acordo com Moura (2013, p. 45):

Os objetivos da auditoria de conformidade se relacionam com os critérios de conformidade estabelecidos por leis, regulamentos, disposições contratuais, convenções e outros requisitos que podem afetar a aquisição, proteção e uso dos recursos da entidade e a quantidade, qualidade, pontualidade e custo dos serviços que a entidade produz e fornece.

Ainda segundo o autor, inobservâncias na Conformidade podem indicar operações fraudulentas. Entretanto, algumas dessas inobservâncias podem estar relacionadas a falhas nos controles internos, ao invés de fraudes.

A Conformidade vem ganhando reforço cada vez mais no Brasil, mediante a publicação de diversas leis que reforçaram sua importância no meio Corporativo, conforme destaca o estudo sobre Maturidade do *Compliance* no Brasil, KPMG (2015, p. 4) o qual revela que nos últimos tempos este tema tem ganhado grande projeção no país, desde a publicação da Lei Anticorrupção n. 12.846/2013, especialmente em função do fortalecimento dos agentes reguladores, trazendo graves consequências para as empresas que não apresentam uma boa estrutura de *Compliance*. Em relação à adoção de programas de *compliance*, o CADE (2016, p.39) destaca que “a adoção dos programas pode ter impactos bastante positivos para organizações e colaboradores investigados pelo Cade, seja por condutas coletivas ou unilaterais, ainda quando tais empresas não consigam evitar por completo a promoção de práticas ilícitas”. No tópico 2.10, Leis de Reforço ao Combate à Corrupção no Brasil, serão apresentadas as principais Leis de reforço ao combate à corrupção, conforme destacado pelo estudo da KPMG (2015).

Na visão de Xavier (2015, p. 48), “Os programas de *Compliance* anticorrupção têm o poder de, além de estimular um ambiente de negócios pautado por princípios éticos, melhorar a governança corporativa das empresas, tornando-as mais atrativas aos investimentos”. “Com

a finalidade de garantir a eficiência, a eficácia das atividades, a confiabilidade da informação e a conformidade com as leis, as organizações demandam de um adequado controle interno” (MOURA, 2013, p. 62).

2.5 CONTROLES INTERNOS

Os sistemas de controles internos surgem da necessidade de realizar o gerenciamento dos riscos. Dessa forma, representam uma importante ferramenta da gestão de riscos. Na visão de Peres (2010, p. 25):

A simples implementação de controle somente é justificada pelo potencial ou efetiva existência de risco, pois sem a existência desse, não faria sentido a implementação de controle, ou seja, não deve existir controle onde não exista pelo menos um risco associado. Exemplo fácil para ilustrar essa afirmativa é observar que os cofres possuem segredos para evitar que alguém, não habilitado, possa acessar seu conteúdo, ou seja, o segredo é o controle e o acesso de pessoa inabilitada é o risco, ou seja, o controle, na verdade, é a reação contra a ação do potencial risco.

Conforme destaca Vieira (2009, p. 60) o COSO é uma entidade privada sem fins lucrativos formada por um grupo norte-americano de entidades profissionais da área contábil, inicialmente dedicado ao estudo dos controles internos e que, atualmente, se dedica a melhorar os relatórios financeiros por meio da ética, da efetividade dos controles internos e da governança corporativa. Ou seja, a entidade considerada como referência em relação à normatização sobre gestão de riscos nasceu a partir de estudos sobre controles internos.

De acordo com o COSO, leis como a norte-americana, Sarbanes Oxley, de 2002, e legislações semelhantes promulgadas em outros países, além de normas emanadas de organismos reguladores, têm provocado mudanças significativas nos sistemas de controles internos, gerenciamento de riscos e, conseqüentemente na governança corporativa das organizações, principalmente sobre as empresas de capital aberto, conforme descrição abaixo do Sumário Executivo do COSO, de 2007:

Legisladores e órgãos reguladores afetam o gerenciamento de riscos corporativos de muitas organizações mediante requisitos sobre o estabelecimento de mecanismos de gestão de riscos ou controles internos, ou por meio de inspeções por determinadas entidades [...] A legislação mais recente exige que a diretoria executiva de Companhias abertas (com ações

transacionadas em bolsa) certifique a eficácia do controle interno da Companhia sobre os informes financeiros com as declarações de auditores.

A estrutura do controle interno apresentada pelo COSO é baseada em uma metodologia em que os cinco componentes do controle interno (ambiente de controle, atividades de controle, avaliação de risco, informação e comunicação e monitoramento) funcionam em conjunto, fornecendo certa segurança para os gestores acerca da realização dos objetivos da organização (CANNAVINA & PARISI, 2015, p. 8).

De acordo com o COSO (2013, p. 9), os princípios derivam dos componentes do controle interno, conforme abaixo:

Componentes e princípios

A Estrutura estabelece 17 princípios, que representam os conceitos fundamentais associados a cada componente. Como esses princípios são originados diretamente dos componentes, uma entidade poderá ter um controle interno eficaz ao aplicar todos os princípios. Todos os princípios aplicam-se aos objetivos operacionais, divulgação e conformidade. Os princípios que apoiam os componentes do controle interno estão relacionados a seguir.

Ambiente de controle

1. A organização demonstra ter comprometimento com a integridade e os valores éticos.
2. A estrutura de governança demonstra independência em relação aos seus executivos e supervisiona o desenvolvimento e o desempenho do controle interno.
3. A administração estabelece, com a suspensão da estrutura de governança, as estruturas, os níveis de subordinação e as autoridades e responsabilidades adequadas na busca dos objetivos.
4. A organização demonstra comprometimento para atrair, desenvolver e reter talentos competentes, em linha com seus objetivos.
5. A organização faz com que as pessoas assumam responsabilidade por suas funções de controle interno na busca pelos objetivos.

Avaliação de riscos

6. A organização especifica os objetivos com clareza suficiente, a fim de permitir a identificação e a avaliação dos riscos associados aos objetivos.
7. A organização identifica os riscos à realização de seus objetivos por toda a entidade e analisa os riscos como uma base para determinar a forma como devem ser gerenciados.
8. A organização considera o potencial para fraude na avaliação dos riscos à realização dos objetivos.
9. A organização identifica e avalia as mudanças que poderiam afetar, de forma significativa, o sistema de controle interno.

Atividades de controle

10. A organização seleciona e desenvolve atividades de controle que contribuem para a redução, a níveis aceitáveis, dos riscos à realização dos objetivos.

11. A organização seleciona e desenvolve atividades gerais de controle sobre a tecnologia para apoiar a realização dos objetivos.

12. A organização estabelece atividades de controle por meio de políticas que estabelecem o que é esperado e os procedimentos que colocam em prática essas políticas.

Informação e comunicação

13. A organização obtém ou gera e utiliza informações significativas e de qualidade para apoiar o funcionamento do controle interno.

14. A organização transmite internamente as informações necessárias para apoiar o funcionamento do controle interno, inclusive os objetivos e responsabilidades pelo controle.

15. A organização comunica-se com os públicos externos sobre assuntos que afetam o funcionamento do controle interno.

Atividades de monitoramento

16. A organização seleciona, desenvolve e realiza avaliações contínuas e/ou independentes para se certificar da presença e do funcionamento dos componentes do controle interno.

17. A organização avalia e comunica deficiências no controle interno em tempo hábil aos responsáveis por tomar ações corretivas, inclusive a estrutura de governança e alta administração, conforme aplicável.

2.6 PATRIMONIALISMO

Consta nos registros históricos que o primeiro documento produzido no Brasil foi a famosa carta de Pero Vaz de Caminha. Nela, após fazer uma detalhada descrição dos primeiros contatos com os índios e as impressões sobre a nova terra descoberta, Pero Vaz se aproveita da oportunidade de estar escrevendo ao rei de Portugal, para lhe pedir um favor pessoal, que nada tem a ver com a descoberta e, dessa forma, inicia o nosso primeiro documento histórico oficial com uma amostra do que viria a ser o famoso “jeitinho brasileiro”, como conhecemos hoje:

“[...] E pois que, Senhor, é certo que tanto neste cargo que levo como em outra qualquer coisa que de Vosso serviço for, Vossa Alteza há de ser de mim muito bem servida, a Ela peço que, por me fazer singular mercê, mande vir da ilha de São Tomé a Jorge de Osório, meu genro – o que d’Ela receberei em muita mercê. [...]”

“A corrupção assola o Brasil desde o período colonial e pouca coisa mudou desde então. [...] O *modus operandi* das práticas de corrupção se sofisticou, assim como os meios de combatê-la, mas a cultura patrimonialista ainda impera” (XAVIER, 2015, p. 18-19).

A questão do patrimonialismo e seus desdobramentos sobre a coisa pública já é tratada, desde o início do século passado, por Weber (1999, p. 304):

De acordo com seu princípio estrutural, o patrimonialismo era o ambiente específico para o desenvolvimento ao "favoritismo": são característicos dele os cargos de confiança junto do senhor, com poder imenso, havendo, porém, sempre a possibilidade de uma queda repentina, em peripécias dramáticas, devida não a motivos objetivos, mas puramente pessoais.

Pelo exposto, observamos o problema não é recente, no Brasil nem no mundo. Em sua obra, Weber se reporta, constantemente à administração feudal, ou seja, um período bastante longínquo da história da administração pública.

De acordo com Costa (2012, p.128), “O patrimonialismo é um tipo de dominação política em que não existe a separação entre o público e o privado”. Segundo o autor, o patrimonialismo no Brasil é fruto do processo de formação do nosso estado e da conformação da sociedade, fazendo com que as heranças patrimonialistas estejam presentes de várias formas no cotidiano de nossas organizações, através do clientelismo, do favoritismo, da personalização do poder e, portanto, na cultura da corrupção.

Para Pimentel (2009, p. 85) “Em uma sociedade patrimonialista, em que o particularismo e o poder pessoal reinam, o favoritismo é o meio por excelência de ascensão social. O distanciamento do Estado dos interesses da nação reflete o distanciamento do estamento dos interesses do restante da sociedade”.

De acordo com Pires (2015, p. 37) “Uma das principais características da formação histórica brasileira é o patrimonialismo, que acabou se forjando como um registro da própria identidade política nacional”.

Em relação ao escândalo de corrupção da OLJ, Gomes (2016, p. 81) afirma que:

A corrupção seria o abuso da coisa pública em benefício privado. Exatamente o que aconteceu na Petrobras, em que os corruptos e corruptores se apropriaram da estrutura da empresa, visando benefícios próprios e de seus partidos e empresas, em detrimento dos objetivos da estatal.

De acordo com as definições acima e considerando os fatos ocorridos na Petrobras e na Eletrobras, relacionados aos desvios de recursos apurados no âmbito da OLJ, fica evidente que os políticos, funcionários e demais agentes públicos e privados envolvidos no esquema,

atuaram de forma patrimonialista, utilizando os recursos dessas empresas como se fossem seus, em detrimento da coletividade. Esta constatação é reforçada na explicação de como funcionava o esquema de corrupção, feita por Xavier (2015, p. 20), segundo o autor, através de doações legais e ilegais a partidos políticos (o “Caixa 2”), empresas e governos criaram um sistema de manutenção de poder político e econômico, mediante a constante troca de favores entre si (o “capitalismo de laços”), o qual foi importante para o crescimento econômico do país, uma vez que foram construídas grandes obras de infraestrutura no país e grandes grupos econômicos foram criados, com capacidade de competir no exterior, dentre outras conquistas, contudo, não se pode ignorar os malefícios, ou seja, os custos sociais dessas conexões.

Chama a atenção o fato de o citado autor ressaltar que “(o ‘capitalismo de laços’) [...] foi importante para o crescimento econômico do país...”. Tal abordagem reforça as considerações apresentadas anteriormente sobre a forte presença do patrimonialismo na cultura brasileira, nas palavras de Costa (2012, p. 128) sobre a “conformação da sociedade” e de Pires (2015, p. 37) sobre a “...identidade política nacional”. Apesar de falar sobre a importância do “capitalismo de laços” para o crescimento econômico, o autor ressalta que “contudo, não se pode ignorar os malefícios, ou seja, os custos sociais dessas conexões”. Ou seja, sob o pretexto de promoverem o crescimento econômico, pessoas corruptas se beneficiaram ilicitamente de recursos públicos, ao promoverem grandes obras de infraestrutura e forjarem “grandes grupos econômicos, com capacidade de competir no exterior”, sendo que os custos desses desvios recaíram sobre a sociedade.

2.7 CARTÉIS

Os cartéis são caracterizados pela combinação de preços ou outras condições que anulam o processo normal de concorrência. Os cartéis podem se organizar de formas diferenciadas, e com efeitos diversos sobre os mercados, prejudicando não somente os concorrentes, mas contratantes e consumidores de modo geral. De acordo com o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), em seu Guia prático para pregoeiros e membros de comissões de licitação (Guia CADE de Combate a Cartéis)¹⁰ (2008, p. 8):

¹⁰ http://www.comprasnet.gov.br/banner/seguro/cartilha_licitacao.pdf

Cartel é um acordo explícito ou implícito entre concorrentes para, principalmente, fixação de preços ou quotas de produção, divisão de clientes e de mercados de atuação. Cartéis são considerados a mais grave lesão à concorrência porque prejudicam seriamente os consumidores ao aumentar preços e restringir a oferta, tornando os bens e serviços mais caros ou indisponíveis.

Ao artificialmente limitar a concorrência, os membros de um cartel também prejudicam a inovação, impedindo que novos produtos e processos produtivos surjam no mercado. Cartéis resultam em perda de bem-estar do consumidor e, no longo prazo, perda de competitividade da economia como um todo.

No Brasil, o CADE e a Secretaria de Acompanhamento Econômico (SEAE) são os principais órgãos governamentais de combate à formação de cartéis, e proteção à livre concorrência, de modo geral, conforme site do Ministério da Justiça¹¹.

De acordo com as Diretrizes para Combater o Conluio entre Concorrentes em Contratações Públicas, da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico - OCDE (2009, p. 01):

Os esquemas de cartel em licitações frequentemente incluem mecanismos de partilha e distribuição entre os conspiradores dos lucros adicionais obtidos através da contratação por preço final mais elevado. Por exemplo, os concorrentes que combinam não apresentarem propostas ou apresentarem propostas para perder podem ser subcontratados ou obter contratos de fornecimento do concorrente cuja proposta foi adjudicada, de forma a dividir com este os lucros obtidos através da proposta com o preço mais elevado, alcançados de forma ilegal.

Apesar desses esquemas de cartéis serem formados ilicitamente e, portanto, buscam tomar certos cuidados para não serem identificados, há certos indícios que devem ser observados por licitantes, no sentido de tentar identificar se as empresas participantes estão se organizando na forma de cartel. De acordo com o Guia CADE de Combate a Cartéis (2008, p. 11) devem ser observados os seguintes sinais:

- As propostas apresentadas possuem redação semelhante ou os mesmos erros e rasuras.
- Certos fornecedores desistem, inesperadamente, de participar da licitação.
- Há empresas que, apesar de qualificadas para a licitação, não costumam apresentar propostas a um determinado órgão, embora o façam para outro.

¹¹http://www.justica.gov.br/Acesso/auditorias/subpaginas_auditoria/secretaria-de-direito-economico - A Lei nº 12.529/2011 modificou a estrutura administrativa, passando as funções relativas ao direito da concorrência da Secretaria de Direito Econômico (SDE) para o CADE. O Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência, portanto, passou a ser formado por apenas dois órgãos: a Secretaria de Acompanhamento Econômico (SEAE) e o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE).

- Existe um padrão claro de rodízio entre os vencedores das licitações.
- Existe uma margem de preço estranha e pouco racional entre a proposta vencedora e as outras propostas.
- Alguns licitantes apresentam preços muito diferentes nas diversas licitações que participam, apesar de o objeto e as características desses certames serem parecidos.
- O valor das propostas se reduz significativamente quando um novo concorrente entra no processo (provavelmente não integrante do cartel).
- Um determinado concorrente vence muitas licitações que possuem a mesma característica ou se referem a um tipo especial de contratação.
- Existe um concorrente que sempre oferece propostas, apesar de nunca vencer as licitações.
- Licitantes vencedores sub-contratam concorrentes que participaram do certame.
- Licitantes que teriam condições de participar isoladamente do certame apresentam propostas em consórcio.

“A formação de cartéis atualmente situa-se como um dos maiores entraves ao desenvolvimento econômico, problema este que afeta indistintamente quase todos os países”
Oliveira (2015, p. 6).

Dessa forma, é fundamental que os responsáveis pelos processos licitatórios estejam devidamente capacitados para que possam perceber os sinais acima.

2.8 CONLUIO

O conluio é tido como uma das grandes barreiras a serem superadas, para que os sistemas de controles internos possam ter eficiência e eficácia. O conluio para a formação de cartéis representa uma preocupação relevante para os organismos internacionais que estudam e divulgam mecanismos de aperfeiçoamento dos controles para o combate às práticas de corrupção, conforme pode ser observado a seguir, do texto extraído das Diretrizes para Combater o Conluio entre Concorrentes em Contratações Públicas, da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico - OCDE (2009, p. 01):

Contudo, os cartéis em licitações podem a longo prazo utilizar métodos muito mais elaborados de obtenção de adjudicações de contratos, de monitorização e de divisão dos lucros do conluio durante meses ou anos. O conluio entre concorrentes pode também incluir pagamentos em dinheiro feitos pelo detentor da proposta adjudicada a um ou mais dos conspiradores.

Devido à dificuldade em detectar o conluio, com os mecanismos normais de auditoria, é fundamental que o sistema de controles de qualquer empresa disponha de um efetivo canal de denúncias. Dessa forma, os participantes do processo que não estiverem envolvidos no conluio poderão ajudar a empresa a detectar a irregularidade, conforme o Sumário Executivo do COSO (2007, p.97) ressalta que “Os funcionários necessitam entender que é preciso resistir à pressões dos superiores para participar de atividades ilegítimas, devendo existir outros canais além das linhas regulares de comunicação que possibilitem a denúncia dessas circunstâncias”. A importância do canal de denúncia para combater o conluio também é destacada nas Diretrizes para Combater o Conluio entre Concorrentes em Contratações Públicas, da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico - OCDE (2009, p. 12), a qual afirma ser preciso “Utilizar mecanismos, tal como o sistema de denúncia, para obter informações das empresas e seus empregados sobre esquemas de conluio”.

2.9 NOVA LEI DAS ESTATAIS

“Em 30 de junho de 2016, foi sancionada a Lei nº 13.303, que estabelece o estatuto jurídico das empresas públicas, sociedades de economia mista e de suas subsidiárias (estatais)” (FERNANDES, 2016, p. 1), inclusive as Sociedades de Propósito Específico (SPE's), controladas pelas empresas citadas acima, de acordo com o Parágrafo 6º, do Art.1 da referida Lei. “É curioso que a Lei Federal n. 13.303/2016 versa sobre todas as empresas públicas e sociedades de economia mista, não só as que exploram atividade econômica, porém também as que prestam serviços públicos” (NIEBUHR, 2016). “Apelidada no Senado Federal como Lei de Responsabilidade das Estatais, mas conhecida como Lei das Estatais, recebeu grande atenção da mídia ao estabelecer critérios para nomeação dos dirigentes das estatais” (FERNANDES, 2016, p. 1).

Conforme acima, os escândalos de corrupção revelados a partir da OLJ pressionaram os políticos brasileiros a sancionarem a nova Lei das Estatais, a qual trouxe avanços, entretanto, recebeu inúmeras críticas de profissionais e especialistas no assunto, sendo que os principais pontos serão aqui apresentados.

O ministro do Tribunal de Contas da União (TCU), emitiu um parecer com diversas considerações acerca da nova Lei, destacando os principais pontos da legislação. O primeiro

destaque ressalta que o novo regime abrange não somente as “estatais que explorem atividade econômica”, conforme exigido pela EC - 19/98, sendo muito mais abrangente, conforme abaixo (REGO, 2016, p. 1):

Em 1º de julho de 2016, entrou em vigor a Lei 13.303, mais conhecida como Lei das Estatais, por estabelecer o estatuto jurídico das empresas públicas, das sociedades de economia mista e de suas subsidiárias.

Esse novo regime jurídico veicula normas com eficácia obrigatória junto a todas as estatais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, alcançando tanto as que prestam serviços públicos quanto as que exploram atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, ainda que a atividade econômica esteja sujeita ao regime de monopólio da União.

Para Niebuhr (2016) “a Lei Federal n. 13.303/2016 vai para além do previsto no § 1.º do artigo 173 da Constituição Federal, que dispõe apenas sobre as que exploram atividade econômica. Ela equipara e dá o mesmo tratamento para todos os tipos de empresas públicas e sociedades de economia mista”. Para o referido autor, já que a nova Lei foi estendida a todas as estatais por ser considerada mais virtuosa e por não contrariar o regime jurídico administrativo, então, deveria ser estendida a toda a Administração Pública, e não apenas às estatais. De acordo com Fernandes (2016) “A Lei ainda trata de outro tema de grande relevância: a regulamentação das licitações e contratações das estatais. Dezoito anos após a Emenda Constitucional nº 19, que estabeleceu a necessidade de um estatuto, a Lei nº 13.303 definiu as regras, resolvendo grandes impasses quanto a esses procedimentos”. Rego (2016) ressalta, ainda, que “No campo das licitações e contratos, a Lei das Estatais buscou consolidar, num único diploma legal, dispositivos da Lei 8.666/1993, da Lei do Pregão (Lei 10.520/2002) e do RDC (Lei nº 12.462/2011), extraindo-se a essência dessas três normas”.

Em que pese a nova Lei ter resolvido o impasse trazido pela da EC – 19/98, Fernandes (2016) considera que a nova Lei, não trouxe grandes mudanças nos processos licitatórios, conforme abaixo:

A Lei das Estatais, ao regulamentar os procedimentos licitatórios trouxe apenas pequenas inovações, quando comparadas com as atuais normas existentes para a Administração Pública Direta. Inclusive, a maior parte dos dispositivos consiste em nada mais do que melhoras de interpretação, em conformidade com a doutrina e jurisprudência sobre o tema.

Por um lado, não trará grandes desafios na sua aplicação aos gestores que aplicavam a Lei nº 8.666/1993. Por outro, deixa de inovar justamente para as empresas que precisam de metodologias mais céleres e eficientes para competir com o mercado privado, por exemplo.

O Ministro do TCU, Vital do Rego, já apresenta uma visão mais otimista que a de Fernandes ao destacar que a nova Lei “Além de estabelecer normas de governança corporativa, o novo marco regulatório define regras e diretrizes para licitações e contratos no âmbito de todas as empresas estatais, podendo ser reconhecida, nesse viés, como **a regulamentação que faltava ao art. 173, § 1º, da Constituição Federal de 1988**”. (grifo nosso)

Niebuhr (2016) ainda destaca que o tema das licitações e contratos no Brasil ganhou mais complexidade, com a Lei n. 13.303/2016, conforme abaixo:

Com os dois regimes, um para a Administração Pública em geral e outro para as empresas públicas e sociedades de economia mista, o tema das licitações e contratos fica cada dia mais complicado. Já se convivia com um apinhado de leis sobre o assunto, que são contraditórias entre si. Agora esse regime confuso é fragmentado, de um lado todas as leis até então vigentes, para a Administração Pública em geral, e do outro lado a Lei n. 13.303/2016, para as empresas públicas e sociedades de economia mista.

O novo dispositivo legal trouxe, também, uma série de exigências para os requisitos de governança, gestão de riscos e conformidade, no sentido de assemelhar seus sistemas aos das empresas de capital aberto. Tais exigências estão dispostas, principalmente, no Título I, Capítulo II, o qual foi destacado no Anexo “A”, deste trabalho. A partir de sua análise, serão destacados e comentados os pontos mais relevantes para os objetivos do presente estudo.

A Lei 13.303/2016, dispõe que as sociedades de economia mista serão constituídas sob a forma de sociedades anônimas e estarão sujeitas à Lei n. 6.404/1976, ressalvando as disposições específicas da Lei das Estatais. As empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias deverão observar, ainda, as regras de governança corporativa, gestão de riscos e conformidade, dentre outras, de acordo com as exigências da Lei 6.404/76, sujeitas às normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) sobre escrituração e demonstrações financeiras, as quais deverão ser auditadas por auditor independente registrado nesse órgão.

A Lei das Estatais ao impor os requisitos dos sistemas de governança corporativa, gestão de riscos, conformidade, controles internos, composição da administração, etc., da Lei das Sociedades Anônimas, assim como os da CVM, a todas as empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias, está a reconhecer de forma explícita a ineficiência e ineficácia dos mecanismos dos órgãos de controle interno e externo do Estado em relação ao cumprimento por essas empresas de tais requisitos. Dessa forma, o legislador considerou necessário recorrer aos mecanismos de controle das empresas de capital aberto, para que as

empresas sob a tutela do Estado pudessem melhorar os sistemas acima reportados. No entanto, a Lei não só manteve a fiscalização dos referidos órgãos de controle sobre estas empresas, como a ampliou, de acordo com as disposições de seu Capítulo II, do Título II¹².

Caberia a essa ampliação da fiscalização dos órgãos de controle interno e externo, sobre as empresas estatais, uma abordagem jurídica mais aprofundada, tendo em vista a existência dos regimes das *prestadoras de serviços públicos* e das *exploradoras de atividade econômica*, considerando que a própria Carta Magna de 1988 e sua Emenda de nº 19/98, reconhecem que as *exploradoras de atividade econômica* necessitam de um regulamento mais flexível, enquanto as *prestadoras de serviços públicos*, devem seguir padrões mais rigorosos.

Considerando que a urgência na publicação da nova Lei foi justamente para trazer maior segurança, ou seja, maior rigidez às licitações e contratações das empresas estatais, em função da revelação pela OLJ de inúmeros desvios de recursos em empresas estatais, principalmente a Petrobras, e diversos órgãos públicos, a ampliação da flexibilização de regras para as *prestadoras de serviços públicos*, em substituição às regras mais rígidas, instiga uma discussão mais aprofundada. Entretanto, para os fins do presente trabalho, o que deve ser considerado mais importante é o fato de que a nova Lei tornou ainda mais complexos os requisitos legais e regulamentares para as empresas de ambos os regimes.

De acordo com Lazzarini (2016, p. 1) apesar da Lei das Estatais ajudar a inibir o uso político das estatais pelos governos, “a lei traz também alguns retrocessos. O principal deles é que estabelece um marco jurídico duplo para diversas empresas estatais”. Ou seja, se por um lado, estendeu às *prestadoras de serviços públicos* normas da Lei das Sociedades Anônimas e da CVM, por outro, obrigou as *exploradoras de atividade econômica* aos ditames dos órgãos de controle, sendo que o entendimento anterior à Lei era de que “Já é assunto pacificado junto ao Supremo Tribunal Federal que as atividades-fim das empresas estatais exploradoras de atividade econômica não estão sujeitas à fiscalização do TCU” (PEIXOTO, 2014, p.66).

“Com dois marcos paralelos, aumenta a complexidade regulatória das estatais e há o risco de surgirem conflitos de enquadramento legal. Se uma estatal negociada em Bolsa tiver problemas de governança, qual lei deverá ser acionada?” (LAZZARINI, 2016). Ocorre que o

¹² CAPÍTULO III

DA FISCALIZAÇÃO PELO ESTADO E PELA SOCIEDADE

Art. 85. Os órgãos de controle externo e interno das 3 (três) esferas de governo fiscalizarão as empresas públicas e as sociedades de economia mista a elas relacionadas, inclusive aquelas domiciliadas no exterior, quanto à legitimidade, à economicidade e à eficácia da aplicação de seus recursos, sob o ponto de vista contábil, financeiro, operacional e patrimonial...

excesso de normas, as quais são por vezes conflitantes, traz insegurança jurídica para as entidades e, principalmente, para os gestores públicos, que respondem pessoalmente por possíveis desvios, sejam de má fé ou não, conforme ressalta Valois (2016):

[...] a Lei das Estatais deixou de enfrentar tema que tem sido frequentemente apontado como responsável por travar o bom andamento da máquina pública (aqui no âmbito da empresa estatal). Ocorre que o gestor público, após o necessário escrutínio de seleção estabelecido na Lei, terá de enfrentar no desempenho de suas atribuições a responsabilidade pessoal (§2º, do artigo 30) pelas ações tomadas sobre a sua alçada, muitas delas amparadas em laudos técnicos e sob parâmetros de boa-fé, mas que eventualmente são qualificadas como irregulares ou mesmo ilícitas pelos órgãos de controle externo como os Tribunais de Contas, o Ministério Público e órgãos de controladorias.

Este rigoroso rito fiscalizatório tem imposto ao gestor público uma conduta de extrema cautela na edição dos atos administrativos essenciais ao movimento da máquina pública, sendo certo que esse excesso de zelo, muitas vezes, conflita com o interesse público perseguido pela empresa estatal. Em outras palavras, o gestor público, ao invés de orientar a sua decisão com base no critério do que seria mais eficiente para a administração, passa a decidir com base no critério da exposição “ao menor risco”, circunstância que acarreta à sociedade um prejuízo de difícil percepção.

Não se quer defender aqui que o gestor público tome decisões sem suporte na Lei e nos demais princípios que regem a atividade administrativa; ocorre que em algumas situações a Administração Pública poderá tomar distintos caminhos, cujo lastro jurídico pode variar entre totalmente aderente às posições mais conservadoras dos órgãos de controle ou menos alinhado àquelas posições, porém adequadas do ponto de vista normativo e de eficiência administrativa. Sem instrumentos que possam garantir alguma proteção em face da decisão tomada, a tendência é que o gestor público siga o primeiro caminho.

O próprio Artigo 13 da Lei, estabelece a avaliação dos administradores e dos membros dos comitês quanto a “exposição dos atos de gestão praticados, quanto à licitude e à eficácia da ação administrativa”. Pelo exposto acima, a complexidade das legislações deverá comprometer consideravelmente a referida avaliação e, principalmente, criar sérios entraves para que as empresas possam atingir os requisitos de Conformidade legal de acordo com o item 2.4, Conformidade (*Compliance*).

O raciocínio acima é corroborado por Fernandes (2016):

Com a operação da polícia federal, denominada Lava-jato, identificou-se uma série de condutas criminosas que culminaram no desvio de quantias vultosas nas contratações da Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras).

Durante o início da operação, foi suscitado o fato de que o Decreto da Petrobrás é que teria permitido a ocorrência desses crimes e fraudes.

Doutrinadores com maior conhecimento do tema, sempre pontuaram que os incidentes ocorridos na Petrobrás, poderiam ter acontecido em qualquer órgão ou entidade que observasse a Lei Geral de Licitações. Os episódios delatados têm pouca relação com as facilidades do regulamento próprio de licitação, mas tem muita relação com a ausência de uma matriz de responsabilidade e marco legal de negócios de estatais.

O que parece ter ocorrido, foi um conluio entre os licitantes e os operadores da licitação e entre contratados e políticos. Essa situação, nenhuma Lei para regular licitação pode conter, havendo necessidade de reflexão madura; compreender que leis não são mazelas para todos os problemas. Se leis fossem soluções, o Brasil tem mais de 5.000.000 de normas editadas desde a Constituição Federal de 1988.

O caminho para a contenção de desvios de condutas graves é a mudança de cultura, a competência de gestão e a consistência de marcos reguladores, associados a transparência de processos.

Tal tese resta evidente ao se analisar a Lei nº 13.303/2016. Houve a incorporação de vários regramentos previstos no Decreto da Petrobrás e não há uma disposição sequer que poderia evitar a ocorrência das situações apuradas pela Lava-jato.

Nesse sentido, os órgãos de controle já identificaram: o que garante moralidade à gestão não são leis e procedimentos burocráticos, mas sim uma mudança na conscientização, que é o que se propõe com as regras de integridade e *compliance*, temas de destaque na atualidade.

Um exemplo bastante claro de que não basta uma legislação carregada de procedimentos rigorosos, como os da Lei 8.666/93, é que houve desvios importantes na Eletrobras, além de outras empresas públicas sujeitas ao referido regime, as quais também são fiscalizadas pelo Estado, através de Tribunais de Controle, dentre outros órgãos fiscalizadores.

Portanto, para combater os desvios são necessários requisitos como: mudança de cultura, para melhoria nos padrões éticos, de forma a combater o Patrimonialismo e seus efeitos nefastos; maior transparência na gestão; implantação de adequados sistemas de controles internos e gestão de riscos; a implantação de canais de denúncias independentes, eficientes e eficazes; consistência de marcos reguladores, para proporcionar maior Conformidade legal e eficiência da gestão; dentre outros.

2.10 LEIS DE REFORÇO AO COMBATE À CORRUPÇÃO NO BRASIL

Conforme destacado no estudo sobre a Maturidade do *Compliance* no Brasil, KPMG (2015), nos últimos tempos o tema *Compliance* vem assumindo uma importância cada vez

maior. Isso se deve, não somente à publicação da própria Lei Anticorrupção, promulgada em 2013, mas a outros instrumentos legais que permitiram às instituições de combate a crimes, tais como a Polícia Federal, o Ministério Público, CADE e demais órgãos de controle, fiscalização e investigação, um novo arcabouço de instrumentos legais, os quais reforçaram suas ferramentas com a tipificação de crimes que antes, mesmo previstos na legislação, careciam de definições para que pudessem ter o devido enquadramento como crimes de corrupção, lavagem de dinheiro, práticas anticoncorrenciais, dentre outros tipos de crimes. Assim, serão apresentadas as principais Leis publicadas conforme os objetivos supracitados.

2.10.1. Lei n.º 12.527/2011 – Lei de Acesso à Informação

Lei 12.527/2011 – Lei de Acesso à Informação¹³ - Esta Lei representa uma mudança de paradigma em matéria de transparência pública, ao estabelecer que o acesso é a regra e o sigilo, a exceção. Qualquer cidadão poderá solicitar acesso às informações públicas, ou seja, àquelas não classificadas como sigilosas, de acordo com as regras, prazos, instrumentos de controle e recursos previstos.¹⁴

2.10.2. Lei n.º 12.529/2011 – Nova Lei do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência

De acordo com Oliveira (2015, p. 9-10), outro importante vetor de combate à corrupção foi a Lei n.º 12.529/11, a qual disciplina o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência, no qual o CADE é inserido. Segundo o autor, por este diploma legal, pessoas físicas ou jurídicas autoras de infração contra a ordem econômica, podem celebrar um acordo de leniência, e assim, ter desde a redução de 1 (um) a 2/3 (dois terços) da penalidade aplicável, até a extinção da mesma, desde que colaborem efetivamente com as investigações e com o processo administrativo. Além disso, sua colaboração possa resultar na obtenção de informações e documentos que comprovem a fraude e identifique os demais envolvidos na

¹³ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm

¹⁴ <http://www.acessoinformacao.gov.br/central-de-conteudo/publicacoes/arquivos/cartilhaacessoinformacao.pdf>

infração. Ainda de acordo com o autor, o acordo de leniência tem se mostrado um dos instrumentos mais efetivos no combate às práticas anticoncorrenciais, devido a seu baixo custo para o Estado na obtenção de provas contra os cartéis, os quais são difíceis de serem descobertos e, portanto, é difícil a condenação dos culpados. O autor destaca que foram realizados mais de 40 (quarenta) acordos de leniência no período de 2003 a 2015, com tendência de crescimento do número. Por fim, são destacados os três tipos de acordo de leniência, conforme abaixo:

Assim sendo, no âmbito federal passaram a existir três tipos de acordos de leniência: os realizados pela CGU com base na Lei n. 12.846/13, os pactuados pelo CADE com base na Lei n. 12.529/11 e os firmados pelo MPF. Os acordos com o Parquet federal possuem lastro em diversos dispositivos, dentre os quais: a) artigos 13 a 15 da Lei n. 9.807/1999 (dispõe sobre o Programa Federal de Assistência a Vítimas e a Testemunhas Ameaçadas); b) art. 1º, §5º, da Lei n. 9.613/1998 (dispõe sobre os crimes de ‘lavagem’ ou ocultação de bens, direitos e valores); c) art. 26 da Convenção de Palermo; d) art. 37 da Convenção de Mérida; e) artigos 4º a 8º da Lei n. 12.850/2013 (define organização criminosa e dispõe sobre a investigação criminal); f) artigos 655 e 674 do Código de Processo Civil de 1939; g) artigos 840 e 932, inciso III, do Código Civil; h) artigos 16 a 21 da Lei n. 12.846/2013.

Alguns aspectos abordados neste tópico voltarão a ser tratados nos itens 2.10.4, Lei n.º 12.694/2012 – Nova Lei do Crime Organizado e 2.10.7, Lei n.º 12.850/2013 – Lei da Colaboração Premiada, tendo em vista que se tratam de assuntos afins.

2.10.3 Lei n.º 12.683/2012 – Nova Lei de Lavagem de Dinheiro

Segundo Pimenta (2015, p. 07), com esta Lei o país adequou a sistemática antilavagem às modernas práticas internacionais, principalmente ao suprimir a expressão que sabe que havia no art. 1º, §2º, I, da Lei 9.613/98, permitindo, com tal mudança, que a lavagem de dinheiro pudesse ser tipificada como dolo eventual. Vale destacar que nas duas dissertações utilizadas como fonte de pesquisa sobre a Lei n.º 12.683/2012, tanto o citado autor, como (ACCIOLY, 2013), apesar de reconhecerem a importância do combate a este tipo de crime, tecem críticas a alguns dos instrumentos do novo diploma legal, por considerarem que eles ferem princípios constitucionais. Entretanto, em que pese a discussão jurídica, o fato concreto é que a Lei 12.638/2012 reforçou substancialmente os meios utilizados pelos órgãos de fiscalização, investigação e controle, conforme ressaltam (OLIVEIRA; PETRI; ROSA, 2014,

p. 11), “Observou-se que os resultados até aqui alcançados no combate a lavagem de dinheiro, pela Polícia Federal, Ministério Público e Judiciário, a partir das alterações nas duas leis, apresentou grande evolução e aperfeiçoamento”.

2.10.4 Lei n.º 12.694/2012 – Nova Lei do Crime Organizado

Conforme seu próprio texto, esta Lei “Dispõe sobre o processo e o julgamento colegiado em primeiro grau de jurisdição de crimes praticados por organizações criminosas”¹⁵. Segundo Pimenta (2015, p. 119-120), com a promulgação desta Lei, o problema da definição de organização criminosa aparentemente havia sido resolvido. No entanto, o autor ressalta que a inserção do termo para os efeitos desta Lei restringiu somente a este ordenamento a referida definição, sendo que tal problema somente foi resolvido no ano seguinte com a promulgação da Lei n.º 12.850/2013, a qual pacificou o entendimento sobre organização criminosa e sua aplicação para os efeitos do crime de lavagem de dinheiro.

2.10.5 Lei n.º 12.813/2013 – Lei do Conflito de Interesses

De acordo com Santos (2014, p. 18), essa Lei dispõe sobre o conflito de interesses no desempenho da função pública federal, no que se refere ao confronto entre os interesses públicos e privados, que possa prejudicar o interesse coletivo ou influenciar negativamente o desempenho do agente público, no exercício de suas funções. A assimetria de informações entre os agentes públicos e os cidadãos, ocorre porque os agentes públicos, especialmente os que ocupam altos cargos, detém informações privilegiadas.

¹⁵ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112694.htm

2.10.6 Lei n.º 12.846/2013 – Lei Anticorrupção

De acordo com Xavier (2015, p. 38), “No Brasil, até a edição da Lei n.º 12.846/13, o direito penal foi o principal instrumento de resposta às práticas de corrupção, mas tradicionalmente impingindo punições à pessoa física (natural) e não à pessoa jurídica”. Ainda segundo o autor, a maior novidade trazida por esta Lei, foi a transferência para a iniciativa privada, ou seja, para as empresas, da responsabilidade pela criação dos mecanismos de prevenção da corrupção, mediante o estabelecimento da *responsabilidade objetiva*, a qual se configura mediante *danos causados por seus agentes a terceiros*, independentemente da pessoa jurídica estar ou não de acordo com os atos praticados.

Pelo exposto, cabe às empresas cuidarem de fiscalizar os atos de seus agentes para evitar que os mesmos atuem de forma ilícita na condução dos processos da empresa, pois, caso seja identificada tal prática, a empresa será responsabilizada. Daí a necessidade da implementação dos sistemas de Conformidade (*Compliance*) pelas empresas, para se prevenir de possíveis atos de seus agentes que possam vir a se configurar na *responsabilidade objetiva*, acima referida.

2.10.7 Lei n.º 12.850/2013 – Lei da Colaboração Premiada

Conforme item 2.10.4, Lei n.º 12.694/2012 – Nova Lei do Crime Organizado, Pimenta (2015, p. 120) ressalta que “A questão da aplicação da majorante prevista na Lei de lavagem foi solucionada, com a definição de “organização criminosa” dada no art. 1º, §1º, da Lei 12.850, promulgada em 2013”. Ou seja, a definição legal do que vem a ser *organização criminosa* somente foi estabelecida com a publicação da Lei n.º 12.850/2013, dessa forma, somente mediante tal definição é que passou a ser possível o enquadramento no referido crime.

Entretanto, outro importante instituto regulamentado por essa Lei foi a *Colaboração Premiada*, conforme Barros (2016, p. 50) “A colaboração premiada é um desses institutos que, ao ser regulada pela Lei 12.850/2013, conforme veremos, obedeceu às normas de direitos

fundamentais referentes ao processo penal, e em conformidade com tais normas deve ser interpretada e aplicada”.

Os dois institutos citados e regulados por este diploma legal são complementares entre si, uma vez que a *colaboração premiada* serve como um importante instrumento legal para a descoberta e posterior investigação de *organizações criminosas*, e na medida em que os envolvidos na referida organização vão sendo descobertos, tendem a realizar novas “colaborações”, permitindo que novos integrantes possam ser descobertos. Foram identificadas diversas discussões a respeito de vários aspectos relacionados a questões como: ética; inconstitucionalidade da renúncia ao direito de não se autoincriminar; se o melhor meio seria aceitar apenas a “colaboração” do primeiro integrante da *organização criminosa* etc. Tais discussões, de cunho jurídico, não são representativas para os objetivos do presente trabalho, por isso, não serão aqui desenvolvidas.

2.10.8 10 Medidas Contra a Corrupção

Está em tramitação na Câmara dos Deputados o Projeto de Lei n.º 4.850 de 2016, no qual são propostas “10 Medidas Contra a Corrupção”, as quais estão elencadas no Anexo E do presente trabalho.

Portanto, as Leis relacionadas no tópico 2.10, Leis de Reforço ao Combate à Corrupção no Brasil, em conjunto com outros instrumentos existentes de combate à corrupção, tais como as adesões a Tratados e Convenções Internacionais, como a Convenção de Palermo e a Convenção de Mérida, têm permitido grandes avanços no combate à corrupção, no Brasil, o que já pode ser percebido, não somente em função da OLJ, que é a mais noticiada e objeto do presente estudo, mas, por conta de uma série de outras investigações em curso no país, fruto do fortalecimento das instituições de combate ao crime, conforme já mencionado.

Obviamente que a OLJ representa a mais importante investigação de combate à corrupção no país, e não se pode deixar de ressaltar a importância dos novos institutos para o sucesso dessa operação, conforme pode ser percebido a partir da leitura do item “4.3.1. Entendendo o caso” do presente trabalho, no qual percebe-se que a própria OLJ teve início a partir das investigações de crimes de lavagem de dinheiro, que vinham desde o ano de 2009,

sem maiores desdobramentos ou maiores repercussões. No entanto, a partir da utilização dos novos instrumentos legais, foi possível o desdobramento das investigações. Ou seja, com a prisão, pela segunda vez, de Paulo Roberto Costa, ex-diretor da Petrobras, o mesmo fez um *acordo de colaboração premiada* a chamada “delação premiada”, sendo que, a partir dessa “delação”, as investigações puderam se aprofundar e realizar outras “delações”, permitindo alcançar a amplitude hoje percebida. Assim, se a OLJ é o maior escândalo de corrupção já revelado no Brasil, caso as referidas leis fossem mais antigas, possivelmente teríamos tomado conhecimento de outros esquemas do mesmo porte, ou até maiores que o revelado pela OLJ, tendo em vista as abordagens realizadas no item 2.6, Patrimonialismo, mostrando o histórico brasileiro em relação às práticas de corrupção.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos propostos para realização do presente trabalho de pesquisa, os quais foram divididos em: estratégia metodológica da pesquisa e instrumentos de coleta e análise dos dados; corte temporal; e etapas do modelo metodológico.

Segundo Collis e Hussey (2005, p. 61) metodologia “refere-se à maneira global de tratar o processo de pesquisa, da base teórica até a coleta e análise de dados”.

A metodologia aplicada buscará responder ao seguinte problema: **as mudanças que a Petrobras e a Eletrobras realizaram em seus sistemas de Governança Corporativa, Gestão de Riscos e Conformidade, diante dos desvios de recursos evidenciados pela Operação Lava Jato, podem ser consideradas adequadas na remediação das deficiências apresentadas?**

Segundo Vergara, (2007, p.21)

O problema é uma questão não resolvida, é algo para o qual se vai buscar resposta, via pesquisa. Uma questão não resolvida pode estar referida a alguma lacuna epistemológica ou metodológica percebida, a alguma dúvida quanto à sustentação de uma afirmação geralmente aceita, a alguma necessidade de pôr a prova uma suposição, a interesses práticos, à vontade de compreender e explicar uma situação do cotidiano ou outras situações.

Dessa forma, para buscar respostas ao problema, serão analisadas comparativamente as práticas de Governança Corporativa, Gestão de Riscos e Conformidade da Petrobras e da Eletrobras, antes e depois da Operação Lava Jato, identificando as principais falhas nos referidos sistemas, quais as principais alterações realizadas pelas empresas como resposta às deficiências, buscar identificar os motivos das falhas e avaliar se as remediações propostas estão de acordo com os padrões requeridos.

Para tanto, a estratégia metodológica utilizada no trabalho é o estudo de casos múltiplos, sendo a pesquisa de natureza qualitativa, na qual serão realizadas a *pesquisa bibliográfica*, *documental* e *análise de conteúdo*, sendo posteriormente aplicada a técnica da *triangulação*.

O corte temporal será de 2013 a 2016, para verificar quais foram as principais mudanças na Governança, Gestão de Riscos, e Conformidade da Petrobras e da Eletrobras, em resposta aos escândalos de corrupção relacionados à Operação Lava Jato.

3.1 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA E ANÁLISE DE DADOS

O método de pesquisa utilizado na presente dissertação foi o *estudo de casos múltiplos*. *Estudo de caso* porque estuda um fenômeno contemporâneo de grande repercussão, o qual envolveu diversas organizações públicas e privadas, sendo considerado como *múltiplo* porque o estudo será aplicado sobre a Petrobras e sobre a Eletrobras, buscando identificar os impactos em cada uma e a posterior comparação entre ambas.

Conforme Silva (2006, p. 57), a pesquisa estudo de caso “é um estudo que analisa um ou poucos fatos com profundidade. A maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias e no início de pesquisas mais complexas.”

De acordo com Yin, (2015, p. 17):

O estudo de caso é uma investigação empírica que:

- Investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real...
- Os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes.

Ainda segundo Yin (2015, p. 57) em relação ao *estudo de caso múltiplo*, “O mesmo estudo pode conter mais do que um único caso. Quando isso ocorrer, o estudo utilizou um projeto de casos múltiplos e tais projetos têm aumentado sua frequência nos últimos anos”.

A presente pesquisa tem *natureza qualitativa*. De acordo com Silva (2006):

Com o crescimento das investigações nas ciências humanas, as abordagens qualitativas procuraram consolidar procedimentos que pudessem superar os limites das análises meramente quantitativas e o que difere uma abordagem da outra é o fato de o paradigma qualitativo não empregar dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema.

Para Bardin (2011, p. 145) “A análise qualitativa apresenta certas características particulares. É válida, sobretudo, na elaboração das deduções específicas sobre um

acontecimento ou uma variável de inferência precisa, e não em inferências gerais”. Ainda segundo o autor, o acontecimento enquanto parte do objeto de estudo não comportaria análises quantitativas, por não apresentar frequências suficientemente elevadas para a realização dos cálculos necessários. Bardin (2011, p. 145)

Segundo Creswell (2010, p. 236), “a pesquisa qualitativa ocorre em ambiente natural, baseia-se no pesquisador como instrumento para coleta, emprega múltiplos métodos de coleta de dados, é indutiva, baseada no significado dos participantes (...), é interpretativa e holística”.

Em relação aos instrumentos e meios de investigação, o presente estudo utilizou a *pesquisa bibliográfica*, a *análise documental* e a *análise de conteúdo*, sendo posteriormente aplicada a técnica de *triangulação*.

A pesquisa ainda é do tipo *Bibliográfica* por ter realizado um estudo em livros, artigos científicos, dissertações e teses sobre as principais teorias relacionadas ao presente estudo. O trabalho é *Documental*, porque recorreu a fontes de informações primárias como reportagens em sites, publicações em revistas especializadas e documentos disponíveis em sites oficiais das empresas, os quais apresentam os fatos ocorridos na forma de relatos, ou seja, os dados são apresentados sem nenhum tratamento. Além disso, a pesquisa é feita por *Análise de Conteúdo* porque analisou conteúdos de comunicações e as analisou de modo a inferir sobre seus aspectos.

Nesse sentido, Yin (2015, p. 122) observa que "... qualquer achado ou conclusão do estudo de caso é, provavelmente, mais convincente e acurado se for baseado em diversas fontes diferentes de informação...”

Vale ressaltar que neste estudo de casos múltiplos a *pesquisa bibliográfica* foi empregada para realizar o levantamento teórico sobre o “estado da arte” dos assuntos relacionados ao presente estudo, o qual é apresentado no Capítulo 2 do presente trabalho. Esta pesquisa serviu de base para o direcionamento das demais pesquisas e suas respectivas análises. Quanto à pesquisa documental, foram realizadas coletas de dados em sítios na internet, com o intuito de fornecer uma visão sobre a Operação Lava Jato. Nos sítios das empresas, foram levantados os dados para a Contextualização das mesmas, assim como o levantamento de documentos oficiais que apresentem informações relevantes para o estudo, além do levantamento de diversas informações sobre as Companhias, como leis e regulamentos aplicáveis às mesmas, publicadas em revistas de circulação nacional etc. Sendo

que o Capítulo 4 apresenta a quase totalidade dessas informações. A análise de conteúdo foi realizada com base em comunicações oficiais da empresa, as quais foram analisadas, sendo realizadas inferências sobre os aspectos que interessam ao presente estudo, assim como as devidas comparações, que foram apresentadas no Capítulo 5 do trabalho. Finalmente, com base nas análises das informações levantadas na pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e na análise de conteúdo, foi aplicada a técnica de triangulação, mediante o cruzamento das análises e a elaboração de avaliações sobre o caso em estudo, apresentadas no Capítulo 6, o qual serve de base para as conclusões apresentadas no Capítulo 7 deste estudo de casos múltiplos.

3.2 A PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

No segundo capítulo do presente trabalho foi realizado um levantamento teórico, através da pesquisa bibliográfica, sobre o “estado da arte” dos principais assuntos relacionados ao tema do presente estudo, de modo a dar suporte às demais etapas da pesquisa.

A *pesquisa bibliográfica* na concepção de Silva (2006, p.54) “é um tipo de pesquisa realizada pela maioria dos pesquisadores mesmo em seu preâmbulo. Essa pesquisa explica e discute um tema ou problema com base em referências teóricas já publicadas em livros, revistas, periódicos, artigos científicos etc.”

Na realização da *pesquisa bibliográfica* foram realizadas buscas em diversas bases de dados sobre os assuntos relacionados ao trabalho, como, por exemplo: governança corporativa; gestão de riscos; conformidade; controles internos; licitações; cartéis; desvios de recursos públicos; conluio; patrimonialismo; estatais etc.

Em geral, as buscas foram realizadas combinando cada assunto com os termos “estatais”, “Petrobras” e “Eletrobras”. Por exemplo: governança corporativa em estatais; governança corporativa na Petrobras; governança corporativa na Eletrobras etc. Algumas buscas foram realizadas a partir de citações a trabalhos que estavam ligados ao tema em estudo.

Após a leitura e de inúmeros trabalhos, alguns pontos chamaram a atenção, por exemplo, que uma grande parte da literatura sobre gestão de riscos, governança, conformidade e outros assuntos relacionados, algumas normas como *ISO 31000* e ao *Framework COSO*, por

exemplo. Da mesma forma que os trabalhos sobre controles internos sempre se referem ao Sumário Executivo do COSO. Assim, tornou-se obrigatória uma releitura dos referidos trabalhos, para identificação e destaques de pontos importantes para relacionados à presente pesquisa. Vale destacar que as próprias empresas objeto do estudo de caso têm estes trabalhos como referência para as estruturas de seus sistemas de gestão de riscos e para os controles internos. Além do COSO e ISO, alguns organismos internacionais e nacionais como a OCDE, o IBGC, o CADE, CVM etc. são citados e, dessa forma, tornou-se obrigatória a leitura e o consequente aproveitamento de diversos materiais emanados dos respectivos organismos.

Quanto aos trabalhos acadêmicos/científicos, as teses, em geral, representaram fontes prioritárias de informações, seguidas por dissertações e finalmente os artigos. Entretanto, considerando o pouco tempo de publicação da Lei das Estatais, Lei n.º 13.303 de 30 de junho de 2016, não foram encontrados trabalhos acadêmicos/científicos sobre a mesma. Como se trata de uma publicação de extrema importância para os objetivos deste estudo, foi preciso recorrer a resenhas escritas por especialistas e publicadas em sites especializados na área jurídica. Para uma maior credibilidade, no entanto, foi utilizado o critério avaliar a titulação e experiência profissional dos autores, tendo em vista que tais publicações, em geral, não passam pelo crivo de bancas especializadas. Por isso, as leituras destas resenhas foram realizadas com um cuidado especial, o que permitiu a identificação e o descarte de resenhas com equívocos de interpretação da referida Lei. Mesmo as resenhas, além da pequena quantidade, em geral, tinham o foco voltado para as questões relacionadas às deliberações sobre licitações e contratos. Assim, as questões relacionadas a governança corporativa, gestão de riscos e conformidade precisaram ser analisadas considerando o referencial teórico já estudado sobre o assunto, uma vez que a Lei, em geral, estendeu às empresas sob seu alcance os normativos há muito em uso no Brasil, sobre os quais existe um vasto material publicado, facilitando, dessa forma o trabalho de avaliação e comentários sobre as disposições do recente diploma legal.

Portanto, a *pesquisa bibliográfica*, além de buscar os assuntos mais importantes relacionados ao presente estudo de caso, buscou fazê-lo considerando a relevância das publicações utilizadas e a incorporação de seus mais recentes aspectos, como a publicação da Lei das Estatais, além de novos reforços aos instrumentos de combate à corrupção e lavagem de dinheiro no Brasil. Como exemplos temos a Lei Anticorrupção (Lei n.º 12.846/13), Lei sobre Organização Criminosa (Lei n. 12.850/13) e seus novos métodos de obtenção de provas, dentre outras inovações trazidas pelos novos diplomas legais que estão exigindo importantes

alterações para as empresas no Brasil, as quais, em sua maioria, estão em pleno processo de ajuste para se adequarem a tais exigências, conforme publicações citadas no tópico que trata do assunto.

3.3 A PESQUISA DOCUMENTAL

A importância da pesquisa documental para a realização dos estudos de caso é ressaltada por Martins (2006, p.46), conforme abaixo:

Para a condução de um Estudo de Caso a realização de pesquisa documental é necessária para o melhor entendimento do caso e também para corroborar evidências coletadas por outros instrumentos e outras fontes, possibilitando a confiabilidade de achados através de triangulações de dados e de resultados.

Para Silva (2006, p. 55) a pesquisa documental “difere da pesquisa bibliográfica por utilizar material que ainda não recebeu tratamento analítico o que pode ser reelaborado; suas fontes são muito mais diversificadas e dispersas”.

Segundo Cellard (2008, p. 295):

[...] o documento escrito constitui uma fonte extremamente preciosa para todo pesquisador nas ciências sociais. Ele é, evidentemente, insubstituível em qualquer reconstituição referente a um passado relativamente distante, pois não é raro que ele represente a quase totalidade dos vestígios da atividade humana em determinadas épocas. Além disso, muito freqüentemente, ele permanece como o único testemunho de atividades particulares ocorridas num passado recente.

Através da pesquisa documental, foram levantados e analisados os materiais relacionados à Operação Lava Jato e relacionados às empresas Petrobras e Eletrobras. Por se tratar de um processo iniciado há pouco mais de dois anos e que ainda se encontra em andamento, as principais fontes de pesquisas foram os sites da internet. Inicialmente, o primeiro site utilizado como fonte de referência foi o do Ministério Público Federal (MPF), que conduz a operação e, dessa forma, reúne todas as condições para se apresentar como fonte oficial e atualizada para a pesquisa documental. Entretanto, com o aprofundamento da pesquisa, foi percebido que mesmo dispondo de uma seção própria para detalhar o caso, contendo o histórico, suas fases e diversas outras informações, o detalhamento do caso site do MPF (Entenda o Caso) somente se referia à Petrobras e a três partidos envolvidos no

escândalo, o PP, o PT e o PMDB. Como o escândalo envolvia ainda a Eletrobras e diversos outros órgãos públicos, além de diversos partidos políticos das mais variadas instâncias do poder, foi necessário encontrar outras fontes seguras, porém, mais completas. A nova verificação levou em conta o nível de detalhamento e, principalmente, a credibilidade da fonte, de modo a tentar evitar a seletividade de informações, além de abordagens tendenciosas. Assim, foi selecionado o sítio da Folha de São Paulo/UOL (Folha-UOL), como a segunda maior fonte de informações, tendo em vista que este site apresenta um maior detalhamento do esquema que o apresentado pelo MPF. O site da Folha-UOL apresenta, dentre outros pontos, informações resumos importantes para os objetivos do presente estudo, tais como: as principais obras alvo do esquema e seus respectivos valores e os recursos desviados; os principais políticos e executivos envolvidos em cada obra; os delatores do esquema; o resumo de todas as fases da operação; as empreiteiras envolvidas; infográficos sobre o esquema; dentre outras informações relevantes para uma boa compreensão da OLJ e a forma de atuação do cartel, como as relações entre os políticos, os agentes públicos e executivos das empresas, em cada obra, assim como os delatores e suas ligações, etc. Assim, os materiais levantados a partir dos referidos sites, foram complementadas, também, por outras fontes, de modo a contemplar as informações mais importantes sobre o esquema para os objetivos do presente estudo, de modo a permitir o relacionamento destes com o referencial teórico e com as deficiências apontadas na análise de conteúdo sobre as duas empresas.

3.4 A ANÁLISE DE CONTEÚDO

A terceira parte da pesquisa realizada no presente estudo de caso se refere a um conjunto de comunicações que as empresas realizaram acerca de dois assuntos, que são considerados centrais para o desencadeamento dos fatos revelados no âmbito da OLJ. O primeiro se refere a deficiências nos controles internos, de acordo com as avaliações das auditorias independentes, sobre as quais as empresas apresentaram suas respectivas medidas de remediação. As análises serão realizadas tanto no sentido de avaliar o grau de relevância das deficiências, em função de suas possíveis implicações, como também o tempo e a amplitude das ações implementadas em cada empresa. O segundo assunto analisado se refere aos seus sistemas de governança, os quais se mostraram inadequados, carecendo de ajustes.

Assim, sobre tais comunicações será aplicada a análise de conteúdo, em conformidade com a definição dada por Bardin (2011, p. 37), transcrita abaixo:

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas da análise das comunicações.

Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações.

Ressalta-se que as comunicações foram realizadas por meio do Formulário de Referência, documento exigido pela instrução CVM 480/2009, para as empresas listadas na BM&FBovespa, e divulgada, também no site institucional das empresas estudadas, na seção de Relações com Investidores. Conforme orientação de Martins (2006, p. 33), a respeito da análise de conteúdo “Trata-se de conveniente opção quando se deseja analisar e avaliar Regulamentos, Estatutos, Jornais Inteiros, Circulares, material escrito divulgado em site institucional da organização e textos de modo geral”.

Quanto ao processo de análise propriamente dita, Silva (2006, p. 67), reporta que ela “É uma técnica que visa aos produtos da ação humana, estando voltada para o estudo das idéias e não das palavras em si”. Nesse sentido, tanto as remediações dos controles internos como as alterações na governança serão analisadas à luz de aspectos objetivos e subjetivos. Quanto aos aspectos objetivos, serão considerados o tempo de implementação das ações de remediação dos controles internos, ressaltando aspectos como a importância do controle, se a remediação realizada foi efetivamente implementada ou se está no plano das “intenções”. Também são analisadas se as remediações estão aderentes à deficiência relatada, tendo em vista o “estado da arte” em termos de controles, conforme o referencial teórico, enfim, cada análise procura identificar os aspectos mais relevantes. Na mesma linha, serão realizadas as análises quanto à governança das empresas. Em relação aos aspectos subjetivos, serão considerados as motivações e/ou intenções relacionadas aos efeitos embutidos nas alterações como, por exemplo, as novas exigências de “notório conhecimento e especialização” profissional para os integrantes do Conselho de Administração (CA), Diretoria Executiva (DE) e Gerências Executivas (GE), que de forma objetiva proporciona maior qualificação à gestão e de forma subjetiva, impede as indicações de cunho meramente político, prática bastante comum nessas empresas e na administração pública brasileira, conforme a cultura Patrimonialista, abordada no referencial teórico do presente trabalho.

Portanto, a *análise de conteúdo*, em geral, servirá como ponto de partida para que sejam feitas as correlações com os fatos levantados na *análise documental*, para finalmente realizar a comparação de cada ponto levantado com o “estado da arte” levantado no referencial teórico, através da *pesquisa bibliográfica*. A esta técnica de realizar a confrontação entre os dados das pesquisas dá-se o nome de *triangulação*, a qual será detalhada no tópico seguinte.

3.5 A TÉCNICA DA TRIANGULAÇÃO

Conforme acima, o presente *estudo de casos múltiplos* analisa as medidas adotadas pela Petrobras e pela Eletrobras no sentido de remediar as deficiências nos controles internos e as respectivas alterações que as empresas realizaram em seus sistemas de governança, como resposta aos desvios de recursos evidenciados a partir da OLJ. Os dados do estudo são levantados a partir de três pesquisas, já detalhadas acima, os quais, serão analisados mediante a aplicação da técnica da *triangulação*, de forma a proporcionar maior coerência para os resultados alcançados.

Ao se referir sobre a técnica da *triangulação*, Silva (2006, p. 70) afirma que “Essa técnica tem como objetivo essencial a amplitude da descrição, explicação e compreensão de um foco de estudo”.

Para Yin (2015, p. 245) a triangulação é importante porque representa “a convergência de dados coletados de diferentes fontes para determinar a coerência de uma descoberta”. Dessa forma, o rigor das conclusões é reforçado com a técnica da triangulação.

Silva (2006, p. 70) afirma, ainda, que “Com a triangulação, pode-se dedicar ao problema em potencial da validade do constructo, uma vez que várias fontes de evidências fornecem essencialmente várias avaliações do mesmo fenômeno”.

Considerando o exposto acima, a técnica da triangulação é aplicada para a análise dos dados e apresentada no Capítulo 6. O referido capítulo é dividido em dois temas: **Análise das Remediações na Gestão de Riscos e nos Controles Internos** e **Análise das Adequações nas Estruturas de Governança**, sendo cada um subdividido por empresa, para maior clareza da situação de cada uma.

Na triangulação para das remediações da gestão de riscos e nos controles internos, parte-se, em geral, da análise sobre as remediações das deficiências e realiza a verificação de como os fatos ocorreram, de modo a buscar a correlação entre as duas bases de dados. Em seguida, é feito o confronto com o referencial teórico para comparar a remediação proposta para o problema ocorrido, com o que reza a teoria. Para as adequações nas estruturas de governança, é seguido o mesmo procedimento metodológico.

4 CONTEXTO ECONÔMICO E LEGAL E A OPERAÇÃO LAVA JATO

O programa de obras que orientou o crescimento brasileiro, a partir da segunda metade da década de 2000, contou com a determinação para a construção de todas as Plataformas de Petróleo da Petrobras, mediante a exigência da utilização de um “conteúdo nacional” mínimo, variando entre 40% a 60%, inicialmente. Tal exigência estava fundamentada na expectativa de desenvolver a indústria naval brasileira, mediante o crescimento dos estaleiros nacionais e a atração de investimentos de capital por parte de estaleiros estrangeiros, interessados na construção das referidas plataformas. Com base nesse contexto, as primeiras plataformas construídas foram P-51 e P-52.

Em 2007, houve o anúncio por parte da Petrobras da descoberta do Pré-sal, uma das maiores descobertas de reservas de petróleo das últimas décadas, no mundo inteiro. A partir dessa descoberta, a Petrobras formulou um agressivo plano de investimentos, visando não somente explorar o petróleo, mas refiná-lo sob a justificativa de agregar valor aos produtos a serem exportados, além de deixar de importar produtos com alto valor agregado, como o diesel e a gasolina.

Paralelamente às obras da Petrobras, o Governo Federal anunciou a criação do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), em 2007, através do qual teve início o planejamento e execução de grandes obras de cunho social, urbano, energético, logístico nos diversos estados brasileiros, fundamentado na necessidade de criação de emprego e a melhoria da renda dos brasileiros e na contribuição para a melhoria da infraestrutura necessária ao desenvolvimento do país. Além das obras do PAC, o Governo Brasileiro procurou trazer para o Brasil a realização de grandes eventos esportivos mundiais, como a Copa das Confederações de 2013, a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas e Paraolimpíadas de 2016. Para a realização dos referidos eventos esportivos, havia a necessidade de realização de importantes obras de construção de estádios, revitalizações de espaços urbanos, obras de mobilidade urbana, construção e ampliação de aeroportos, dentre outras obras, cujos idealizadores e defensores chamam de Legado das Copas e Legado das Olimpíadas, sob a justificativa de que as construções permanecerão beneficiando as comunidades locais.

Neste processo de realização de grandes obras, coube à Petrobras e à Eletrobras a realização das maiores obras, como a construção de plataformas de petróleo, exploração e

desenvolvimento de campos de petróleo, ampliação do parque de refino brasileiro, construção de centrais hidrelétricas, construção de usina nuclear, dentre outras. Assim, conforme o site¹⁶ oficial do PAC, a Petrobras e Eletrobras participam total ou parcialmente em 9 das 10 maiores obras do programa.

De acordo com os dados de suas Demonstrações Contábeis Consolidadas relativas ao exercício findo em 31/12/2015, divulgados em seus sites, a Petrobras¹⁷ e a Eletrobras¹⁸ tiveram Receitas Líquidas de R\$ 321.638 milhões e R\$ 32.589 milhões, respectivamente e, no mesmo período, o volume de investimentos realizados foi de R\$ 73.315 milhões e R\$ 10.400 milhões, respectivamente.

Dada a importância estratégica das referidas estatais para o Brasil e da participação dessas empresas no mercado de capitais do Brasil e do exterior, foi necessário que as mesmas possuíssem certificações nos mais rigorosos sistemas de GRC utilizados internacionalmente. Vale ressaltar que ambas as empresas possuem certificação SOX, sendo que a Petrobras¹⁹ obteve sua primeira certificação em 2006 e a Eletrobras²⁰ em 2008.

Mesmo tendo certificação SOX, os sistemas de controles internos não foram suficientes para impedir que as empresas fossem vítimas do esquema de corrupção revelado pela OLJ. Assim, este capítulo apresenta uma análise das alterações nos referidos sistemas, de forma comparativa entre as duas empresas, buscando identificar as diferenças em cada empresa, de acordo com as reações apresentadas pelas mesmas.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Para um melhor conhecimento a respeito da Petrobras e da Eletrobras, é apresentado abaixo um breve histórico de cada uma das empresas.

¹⁶ <http://www.pac.gov.br/i/f1e1c8ab>

¹⁷ <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/resultados-financeiros/holding>

¹⁸ <http://www.eletobras.com/elb/main.asp?Team={BAF29C7A-3A77-41A4-942F-067241DB4936}>

¹⁹ https://ouvidoria.petrobras.com.br/portal/ouvidoria/pt_br/noticias/apos-dez-anos-de-implementacao-da-sox-petrobras-avalia-avancos-conquistados-4.htm

4.1.1 Contextualização Petrobras

Com base no FR-PB (2016) e em seu site institucional²¹ Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras foi constituída em 03 de outubro de 1953, após uma longa campanha popular intitulada “O Petróleo é Nosso”. A empresa atuou como um monopólio até 06 de agosto de 1997, quando o governo promulgou a Lei nº 9.478, o qual foi batizado de “Lei do Petróleo”, que abriu a indústria do petróleo no Brasil à concorrência, em todos os seus aspectos. A Lei do Petróleo fez parte de um amplo processo de regulamentação da indústria do petróleo no país, o qual teve início com uma emenda na Constituição Federal do Brasil em 1995 autorizando o governo brasileiro a contratar qualquer empresa privada ou estatal para a realização das atividades ligadas à indústria petrolífera. Em 2007, a empresa anunciou a descoberta do pré-sal, uma das maiores descobertas de petróleo dos últimos tempos no mundo, sendo que, a partir de então, a empresa deu início a um grande programa de investimento visando explorar as reservas descobertas e ampliar o parque de refino, o qual havia mais de trinta anos sem que houvesse a construção de uma nova refinaria.

A importância da Petrobras para a economia brasileira pode ser percebida mediante análise das seguintes informações: segundo a Publicação 2016 da Revista Exame - Maiores e Melhores de 2015, edição de julho de 2016, a receita da Petróleo Brasileiro e BR Distribuidora, ambas pertencentes à Holding Petrobras, teve um faturamento de US\$ 93.291,7 milhões, representando 40% do total da receita das 20 maiores empresas, pelo critério de faturamento; quanto ao pagamento de tributos, a empresa e suas subsidiárias respondem por US\$ 25.565,5 milhões, o que representa 47% do total das 20 empresas que mais pagaram tributos, segundo a publicação; ainda de acordo com a revista, é a empresa que mais criou riqueza no ano de 2015, com US\$ 49.395,7 milhões, respondendo por 52% do total das 20 maiores criadoras de riqueza do país; responde pelo o maior volume de ações negociadas na bolsa de valores do Brasil, a BM&FBovespa; segundo informação no Blog Fatos e Dados, da Petrobras, a “participação do setor de petróleo e gás chega a 13% do PIB brasileiro”. A Petrobras é reconhecida, também, como uma das principais empresas do ramo de petróleo no mundo por sua capacidade de inovação tecnológica e sua liderança em águas ultraprofundas. Em 2015, recebeu pela terceira vez a mais importante premiação do mundo na área de

²⁰ <http://www.eletronbras.com/elb/transformacao/main.asp?Team=%7B66858D5A-B7DD-4218-A21F-BCB7865FE365%7D>

²¹ <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/>

produção offshore de óleo e gás, o título OTC (*Offshore Technology Conference*) Award, em função do conjunto de tecnologias desenvolvidas para a exploração do pré-sal, uma das mais importantes descobertas de petróleo dos últimos anos em todo o mundo, segundo informação do site da Petrobras. Segundo a Empresa Brasil de Comunicação (EBC)²² “De 2003 a 2012, a Petrobras registrou 450 patentes. Logo atrás, veio a Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), com 395 patentes. Em terceiro, ficou a Universidade de São Paulo (USP), com 284 patentes. A Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) vem logo em seguida, com 163 patentes”.

A atuação do Sistema Petrobras é bastante complexa, sendo sua estrutura operacional verticalizada, abrangendo as áreas de Exploração e Produção (“E&P”), Abastecimento, Distribuição, Gás e Energia e Biocombustível. (ver ANEXO B)

4.1.2 Contextualização Eletrobras

De acordo com o FR-EB (2016, p. 150) e seu site institucional²³, a criação da Eletrobras foi proposta em 1954 por Getúlio Vargas, porém, sua constituição oficial somente ocorreu em 11 de junho de 1962, com a atribuição de promover estudos, projetos de construção e operação de usinas produtoras, linhas de transmissão e distribuição de energia elétrica, além da celebração dos atos de comércio decorrentes das respectivas atividades.

Ainda segundo o FR-EB (2016):

A Eletrobras assumiu, desde sua constituição, as características de holding – núcleo de um conjunto de concessionárias com grande autonomia administrativa - e a incumbência da gestão dos recursos do Fundo Federal de Eletrificação, o que a transformou rapidamente na principal agência financeira setorial. Inicialmente, a Eletrobras agregou como subsidiárias as empresas já existentes Companhia Hidrelétrica do São Francisco (Chesf), Furnas Centrais Elétricas S.A. (Furnas), Companhia Hidrelétrica do Vale do Paraíba (Chevap) e Termelétrica de Charqueadas S.A. (Termochar), sendo que, em 1964, passou a agregar também outras 10 (dez) subsidiárias que até então faziam parte do grupo American & Foreign Power Company. Entre 1968 e 1973, foram instituídas as subsidiárias Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A. (Eletrosul) e a Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A.

²² <http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2013-09-17/brasil-esta-em-14%C2%BA-lugar-no-ranking-mundial-de-pesquisas-cientificas>

²³ <https://www.eletrobras.com/elb/main.asp?Team=%7BF109DB32-433B-4906-9E0A-F554419CA6A4%7D>

(Eletronorte) e, juntamente com a Administración Nacional de Electricidad, empresa estatal paraguaia, a Itaipu Binacional.

Com o advento da crise do petróleo em 1974, o governo formulou uma política de ampliação do setor energético, o qual previa a construção de usinas hidrelétricas, usinas nucleares, e um centro de pesquisas para o setor (Cepel) - Centro de Pesquisas de Energia Elétrica. Na década de 1990, a Eletrobras, junto com suas quatro regionais – Chesf, Furnas, Eletronorte e Eletrosul – entraram no Programa Nacional de Desestatização (PND) e passou a atuar, também, na distribuição de energia elétrica, por meio de algumas de suas sociedades controladas diretas ou indiretas.

Conforme seu site²⁴ institucional, a Companhia é hoje uma empresa de economia mista, de capital aberto e controlada pelo governo. Atua tanto na geração, como na transmissão e distribuição de energia elétrica. Possui ações negociadas nas bolsas de Valores de São Paulo, Nova York, nos Estados Unidos e Madrid, na Espanha. Sua capacidade de geração corresponde a aproximadamente 32,4% de toda a capacidade do país (44.569 MW), já inclusa a parte da pertencente à Usina de Itaipu (50% Brasil e 50% Paraguai). O Sistema conta com 48 usinas hidrelétricas, 12 termelétricas e duas termonucleares, sendo que em breve deverá inaugurar as usinas hidrelétricas de Jirau (3.750 MW) e Santo Antônio (3.568 MW), no rio Madeira e a termonuclear Angra 3 (1.350 MW). A empresa responde por 47,4% das linhas de transmissão do país (67.848 Km) e possui 258 subestações. Sozinhas ou em parceria com a iniciativa privada, as empresas do Sistema Eletrobras estão construindo mais 24 linhas de transmissão e 21 subestações.

Conforme o FR-EB (2016, p. 151), a Eletrobras possui:

140 parcerias diretas para desenvolvimento, implantação e exploração de novos empreendimentos por meio de Sociedades de Propósito Específico (“SPEs”) no Brasil, em sua maioria com participação de até 49% do capital social, e mais 3 parcerias em SPEs no exterior, além de participações minoritárias em 25 empresas de energia elétrica. Considerando participações diretas e indiretas, no Brasil e exterior, as Empresas Eletrobras possuem participação em 178 SPEs.

Para um melhor entendimento do porte da Eletrobras, será utilizado o *ranking* Maiores e Melhores empresas de 2015, elaborado pela Revista Exame, e ao invés de apresentar separadamente, as empresas do sistema, como ocorre na referida publicação, os números serão apresentados de acordo com as Demonstrações Contábeis Consolidadas da Eletrobras.

²⁴ <http://www.eletrobras.com/elb/data/Pages/LUMISFEE43A4FPTBRIE.htm>

Dessa forma, com uma Receita Líquida de R\$ 32.589 milhões, a Eletrobras seria a segunda colocada no *ranking* das “50 Maiores Estatais por Vendas”, atrás apenas da Holding Petrobras e à frente da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. No *ranking* geral das “500 Maiores por Vendas” o Sistema Eletrobras ocuparia a 10ª posição, à frente de empresas como a Bunge (11ª), JBS – José Batista Sobrinho (12ª) e BRF - Brasil Foods (13ª), grandes empresas, porém menores que a Eletrobras, pelo critério vendas.

4.2 LEGISLAÇÃO SOBRE CONTRATAÇÕES NAS ESTATAIS

A legislação sobre contratações de obras e serviços em empresas estatais foi alterada pela Emenda Constitucional (EC) 19/98 que criou um Regime Licitatório Diferenciado (RLD) para as estatais que explorem atividade econômica e exigiu a edição de leis específicas para disciplinar o assunto. No entanto, até a presente data, há uma discussão jurídica, principalmente sobre a Petrobras, porque nenhuma lei nova, específica, foi editada após a EC-19/98 e a Petrobras segue uma lei editada anteriormente à referida EC, a Lei 9.478/97 e o Decreto 2.745/98, ao que se deu o nome de “Lei do Petróleo”, sendo tal decreto baseado na Lei 9.478/97, portanto, anterior à EC – 19/98.

Há, ainda, uma discussão jurídico-constitucional em relação às legislações utilizadas tanto pela Petrobras como pela Eletrobras. É que, se por um lado há entendimentos de que é inconstitucional a aplicação da Lei 9.478/97, por ser anterior à EC-19/98 e pelo fato da Lei do Petróleo ter sido instituída por decreto, quando a EC-19/98 se refere à publicação de lei específica para a regulamentação, por outro, há entendimentos de que a aplicação dos rigores da Lei 8.666/93 às estatais que explorem atividade econômica e, portanto, estão expostas à livre concorrência, como é o caso da Eletrobras, é inconstitucional porque fere a livre concorrência, a qual pressupõe a igualdade de condições entre os concorrentes, o que não ocorre quando da aplicação da Lei 8.666/93.

O fato é que, desde 1998, os processos licitatórios da Petrobras seguiam o disposto na Lei do Petróleo e os da Eletrobras, desde 1993, a Lei das Licitações, e ambas as empresas apresentaram problemas em seus processos licitatórios, independentemente dos rigores de cada um, mostrando-se urgente a necessidade de os legisladores brasileiros instituírem a nova Lei das Estatais, requerida pela EC-19/98, para tratar das licitações nas empresas estatais.

Vale salientar que em julho de 2016, foi sancionada a Lei 13.303/2016, a tão esperada Lei das Estatais. Em relação à sua vigência, Niebuhr (2016) lembra que:

De acordo com o dispositivo supracitado, as estatais que já existem dispõem de 24 meses para promoverem adaptações para o cumprimento da Lei n. 13.303/2016. Antes disso, conclui-se, não precisam cumpri-la. A mesma regra vale para as licitações e contratos, de acordo com o § 3.º do mesmo artigo. Ou seja, licitações iniciadas ou contratos celebrados dentro do período de 24 meses a contar da publicação da Lei n. 13.303/2016 seguem a legislação tradicional, não devem seguir, ainda que as estatais queiram, o novo regime de licitações e contratos.

4.2.1 Legislação sobre contratações na Petrobras

Conforme relatado anteriormente, os contratos de obras e serviços objeto do esquema fraudulento investigado pela OLJ, na Petrobras, tinham seu *modus operandi* baseado na combinação de preços entre as empresas participantes do cartel e na conivência de altos executivos da estatal. Abaixo, a transcrição do site²⁵ do MPF, revela como se dava essa relação entre empreiteiras e os executivos da empresa:

As empreiteiras - Em um cenário normal, empreiteiras concorreriam entre si, em licitações, para conseguir os contratos da Petrobras, e a estatal contrataria a empresa que aceitasse fazer a obra pelo menor preço. Neste caso, as empreiteiras se cartelizaram em um “clube” para substituir uma concorrência real por uma concorrência aparente. Os preços oferecidos à Petrobras eram calculados e ajustados em reuniões secretas nas quais se definia quem ganharia o contrato e qual seria o preço, inflado em benefício privado e em prejuízo dos cofres da estatal. O cartel tinha até um regulamento, que simulava regras de um campeonato de futebol, para definir como as obras seriam distribuídas. Para disfarçar o crime, o registro escrito da distribuição de obras era feito, por vezes, como se fosse a distribuição de prêmios de um bingo (veja aqui documentos).

Funcionários da Petrobras - As empresas precisavam garantir que apenas aquelas do cartel fossem convidadas para as licitações. Por isso, era conveniente cooptar agentes públicos. Os funcionários não só se omitiam em relação ao cartel, do qual tinham conhecimento, mas o favoreciam, restringindo convidados e incluindo a ganhadora dentre as participantes, em um jogo de cartas marcadas. Segundo levantamentos da Petrobras, eram feitas negociações diretas injustificadas, celebravam-se aditivos desnecessários e com preços excessivos, aceleravam-se contratações com supressão de etapas relevantes e vazavam informações sigilosas, dentre outras irregularidades.

²⁵ <http://lavajato.mpf.mp.br/entenda-o-caso>

Desde a decisão 663/2002 que o TCU vem questionando a constitucionalidade do Art. 67 da Lei 9.478/97 e do Decreto 2.745/98, a chamada “Lei do Petróleo”. O argumento do TCU é que a Emenda Constitucional (EC) 19/98 ao prever a possibilidade da criação de um regime licitatório diferenciado, para as estatais que explorem atividade econômica, exige a edição de uma Lei específica para disciplinar o assunto. Dessa forma, pelo entendimento do TCU, como o Art. 67 da Lei 9.478/97 é anterior à EC-19/98, não está recepcionado por essa Emenda. Para o TCU ainda há duas outras inconsistências. A primeira é que não houve uma regulamentação, mas, a criação de um novo regime e a segunda é que a EC se refere a uma Lei e o assunto foi disciplinado através de Decreto. Assim, para o órgão, a atual Lei do Petróleo é inconstitucional e, diante da ausência de Lei própria disciplinando o assunto, o ordenamento em vigor para a Petrobras continua a ser a Lei 8.666/93, ou seja, a mesma aplicada aos regimes da Administração direta e das entidades de direito público da Administração indireta.

O entendimento acima é destacado por Peixoto (2014, p. 20), ao se referir à decisão 663/2002:

O TCU entendeu pela inconstitucionalidade formal do Regulamento e acrescentou que a Lei do Petróleo não poderia ser considerada a lei a que faz menção o art. 173, §1º, da CRFB/88. Com base nisso, entendeu-se haver a delegação legislativa imprópria, já que, como destacado pelo Min. Relator em determinado trecho do voto, “o Decreto não regulamentou dispositivos: os criou.”

Assim, em linhas gerais, o grande obstáculo à aceitação do Regulamento vem da sua

veiculação por meio de Decreto, quando o texto constitucional, no art. 173, §1º, remete à edição de lei para disciplina da matéria, somado, ainda, ao fato de que o Regulamento teria disposto sobre o assunto de forma exaustiva, e não de forma a simplesmente detalhar uma norma de hierarquia superior.

Ainda segundo Peixoto (2014, p. 18), “Dentre os que comungam da tese da inconstitucionalidade do Dec. 2.745/98 está o Tribunal de Contas da União, e, sendo ele o órgão de fiscalização externa que audita as contratações da PETROBRAS, a incerteza e insegurança em torno das contratações são certamente majoradas”. Assim, o autor destaca as dificuldades da Petrobras em atender aos ditames do órgão fiscalizador, o qual não recepciona a legislação aplicada pela empresa.

O jurista Ives Gandra, também defende que o regime licitatório aplicável à Petrobras é a Lei 8.666/93, conforme destaca Peixoto (2014, p. 19) “É a posição, por exemplo, do Prof.

IVES GANDRA DA SILVA MARTINS, para quem a única lei que pode vigor é a Lei 8.666/93, que teria, segundo o autor, sido recepcionada pela EC 19/98”.

Diante da complexidade do tema, é de se esperar que haja posicionamentos em favor tanto da Petrobras quanto do TCU. Assim, vejamos abaixo a defesa feita por SUNDFELD e DE SOUZA (2007, p. 13 a 16), ao Regime Simplificado Licitatório da Petróleo Brasileiro S.A. (RSLP):

A empresa estatal brasileira pode ser instada (e autorizada por lei) a competir até mesmo fora do território nacional. No Brasil, temos o caso emblemático da PETROBRAS, que há décadas possui subsidiárias estrangeiras, sediadas em outros países e constituídas segundo as leis desses outros países, as quais formam com ela um grupo multinacional atuante em escala planetária. Parece-nos inaceitável a tese de que estas subsidiárias estrangeiras de estatais brasileiras, legitimamente constituídas no exterior, devam sujeitar-se ao regime licitatório previsto na Lei nº 8.666/93.

Do texto acima, percebe-se uma defesa enfática da necessidade de as estatais utilizarem um processo licitatório mais flexível que o da Lei 8.666/93, tendo em vista sua condição de empresa que concorre livremente nos mercados brasileiro e mundial, e, para tanto, é necessário fazê-lo em condições de igualdade com suas concorrentes.

Quanto à posição do TCU, que decidiu pela inconstitucionalidade da Lei do Petróleo e pela obrigatoriedade de aplicação da Lei 8.666/93 nas licitações da Petrobras, Peixoto (2014, p.66) escreveu “Já é assunto pacificado junto ao Supremo Tribunal Federal que as atividades-fim das empresas estatais exploradoras de atividade econômica não estão sujeitas à fiscalização do TCU”. Apesar do STF, por reiteradas oportunidades ter deferido liminares à Petrobras, suspendendo os efeitos das decisões proferidas pelo TCU, até meados de setembro de 2016, o STF ainda não havia julgado o mérito da questão, levando a Petrobras continuar a utilizar o RSLP. Vale salientar que a Lei 13.303, Lei das Estatais, de 30 de junho de 2016, trouxe a legalidade requerida ao RSLP, conforme determina a EC 19/98 e já recepcionada pelo Ministro do TCU, Vital do Rego, conforme citado no item 2.9, Nova Lei das Estatais.

É inegável a relevância da discussão no âmbito jurídico-constitucional sobre a aplicação da Lei do Petróleo ou da Lei 8.666/93 para as licitações da Petrobras. No entanto, para os fins do presente trabalho, importa esclarecer que o sistema licitatório diferenciado é baseado na Lei 9.478/97, no Decreto 2.745/98 e na própria EC-19/98, que dispõe sobre a necessidade de um regime diferenciado para as estatais que explorem atividade econômica. Dessa forma, conforme mencionado por Peixoto (2014, p. 66), o sistema utilizado pela Petrobras, desde o período anterior ao considerado pela OLJ, até junho de 2016, foi o RSLP,

que contou com o respaldo do STF em reiteradas liminares e, conforme acima, ainda deverá ter o julgamento final do mérito sobre a constitucionalidade ou não das leis e decretos, considerando as ações impetradas pelo TCU.

Em relação à Lei das Estatais, no item 2.9, Lei das Estatais, foi realizada uma abordagem relacionada ao contexto de sua publicação, assim como, as consequências para as empresas estatais alcançadas por seu regime. Ressalta-se, ainda que sua vigência é posterior aos fatos estudados no presente trabalho, por isso, no presente capítulo, não cabe fazer maiores considerações sobre esta Lei.

4.2.2 Legislação sobre contratações na Eletrobras

De acordo com o site²⁶ oficial da Eletrobras, diversas leis, políticas e normas regulamentam suas licitações e contratações, dentre elas, destaca-se como a mais relevante a Lei das Licitações e Contratações, a Lei 8.666/93. O site apresenta, ainda a listagem de toda a regulamentação aplicável às suas licitações e contratações. Entretanto, para os objetivos do presente trabalho, importa conhecer a regulamentação sobre as obras ou serviços de engenharia, os quais apresentaram irregularidades, de acordo com as apurações da OLJ.

A Eletrobras dispõe de um Guia para Boas Práticas de Sustentabilidade para a Cadeia de Suprimento das Empresas Eletrobras (GBPSCSEE)²⁷, onde são detalhadas as informações necessárias à aplicação das normas a cada tipo de contratação. Assim, para os fins do presente trabalho, importam especificamente os itens relacionados à construção civil, no que tange às obras e serviços de engenharia e ao descarte de resíduos, conforme destacado no Anexo C, deste trabalho.

²⁶https://www.eletronorte.gov.br/eletronorte/comprasLicitacoes/Guia_Eletronorte_de_Licitacoes_Sustentaveis.pdf
²⁷https://www.eletronorte.gov.br/eletronorte/comprasLicitacoes/Guia_Eletronorte_de_Licitacoes_Sustentaveis.pdf

²⁷

https://www.eletronorte.gov.br/eletronorte/comprasLicitacoes/Guia_Eletronorte_de_Licitacoes_Sustentaveis.pdf

4.3 OPERAÇÃO LAVA JATO

Em março de 2014, a Polícia Federal deflagrou a Operação Lava Jato, no intuito de aprofundar as investigações sobre um esquema de corrupção envolvendo um cartel de empreiteiros, executivos da Petrobras, doleiros e políticos, realizando diversas prisões. O aprofundamento das investigações mostrou que o esquema também envolvia obras da Eletrobras, as obras de infraestrutura para a Copa das Confederações de 2013, Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas, além de obras do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), dentre outras obras.

Para uma melhor compreensão dos fatos, será realizada uma apresentação mais detalhada sobre a Operação Lava Jato. Como se trata de uma investigação em andamento, serão utilizados como principais fontes, sites como o do próprio Ministério Público Federal (MPF), o qual tem uma seção própria para a prestação de informações sobre o caso, além de outros sites das principais mídias online, que têm seções dedicadas à operação.

4.3.1 Entendendo o caso

O MPF do Paraná, publica em seu site²⁸ informações atualizadas sobre o andamento da Operação Lava Jato. Segue abaixo a descrição de como o esquema foi descoberto:

O nome do caso, “Lava Jato”, decorre do uso de uma rede de postos de combustíveis e lava a jato de automóveis para movimentar recursos ilícitos pertencentes a uma das organizações criminosas inicialmente investigadas. Embora a investigação tenha avançado para outras organizações criminosas, o nome inicial se consagrou.

A operação Lava Jato é a maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro que o Brasil já teve. Estima-se que o volume de recursos desviados dos cofres da Petrobras, maior estatal do país, esteja na casa de bilhões de reais. Soma-se a isso a expressão econômica e política dos suspeitos de participar do esquema de corrupção que envolve a companhia.

No primeiro momento da investigação, desenvolvido a partir de março de 2014, perante a Justiça Federal em Curitiba, foram investigadas e processadas quatro organizações criminosas lideradas por doleiros, que são operadores do mercado paralelo de câmbio. Depois, o Ministério Público

²⁸ <http://lavajato.mpf.mp.br/entenda-o-caso>.

Federal recolheu provas de um imenso esquema criminoso de corrupção envolvendo a Petrobras.

Nesse esquema, que dura pelo menos dez anos, grandes empreiteiras organizadas em cartel pagavam propina para altos executivos da estatal e outros agentes públicos. O valor da propina variava de 1% a 5% do montante total de contratos bilionários superfaturados. Esse suborno era distribuído por meio de operadores financeiros do esquema, incluindo doleiros investigados na primeira etapa.

O jornal Folha de São Paulo, através do site da Folha-UOL²⁹ tem uma sessão específica para a Operação Lava Jato, reportando o seguinte:

A Operação Lava Jato é a maior investigação sobre corrupção conduzida até hoje no Brasil. Ela começou investigando uma rede de doleiros que atuavam em vários Estados e descobriu a existência de um vasto esquema de corrupção na Petrobras, envolvendo políticos de vários partidos e as maiores empreiteiras do país.

Em relação à forma como o esquema foi desvendado, o mesmo site traz o seguinte relato:

As autoridades começaram a investigar, em 2009, uma rede de doleiros ligada a Alberto Youssef, que movimentou bilhões de reais no Brasil e no exterior usando empresas de fachada, contas em paraísos fiscais e contratos de importação fictícios.

Youssef tinha negócios com um ex-diretor da Petrobras, Paulo Roberto Costa, grandes empreiteiras e outros fornecedores da estatal. Os dois foram presos em março de 2014, e a partir daí os desvios em obras da Petrobras se tornaram o foco principal da investigação.

Em agosto de 2014, após ser preso pela segunda vez, Costa aceitou colaborar com as investigações em troca de redução da pena. Afirmou que ele e outros diretores da Petrobras cobravam propina e repassavam o dinheiro a políticos. Youssef também virou delator.

As delações deram impulso às investigações. Em novembro de 2014, a polícia prendeu executivos de nove empreiteiras acusadas de participação no esquema. Em junho de 2015, a operação chegou às duas maiores empreiteiras do país: Odebrecht e Andrade Gutierrez.

Pelo exposto acima, uma investigação com propósito de apurar a lavagem de dinheiro por parte de doleiros, que movimentaram bilhões de reais em recursos ilegais, no Brasil e no exterior, culminou na descoberta de um grande esquema de corrupção, com objetivo de fraudar obras públicas, com foco em empresas estatais, principalmente a Petrobras, que tem uma robusta carteira de investimentos. Para que o esquema pudesse funcionar sem que fosse detectado pelos mecanismos de controles internos das empresas ou pelas auditorias, inclusive dos órgãos oficiais de fiscalização, os cartéis cooptaram agentes públicos de alto escalão,

²⁹ <http://arte.folha.uol.com.br/poder/operacao-lava-jato>

ligados a importantes políticos das diversas instâncias do poder. Dessa forma, foi estabelecido o conluio, entre os cartéis, os agentes públicos e os políticos, de forma que o esquema funcionou por cerca de dez anos, sem que fosse descoberto.

O conluio funcionava com os agentes públicos simulando os processos de seleção, através de cartas convites somente para as empresas participantes do cartel, as quais, tomavam as medidas para que suas propostas seguissem todos os ritos processuais, de modo que dificultasse qualquer questionamento quanto aos procedimentos licitatórios estabelecidos nas legislações aplicáveis e pelos sistemas de controles das empresas.

Portanto, o esquema somente foi desvendado após uma investigação policial, conduzida pelo ministério público, de um sistema de lavagem de dinheiro, no qual participavam, também, pessoas envolvidas no caso. Diferentemente dos métodos de auditoria, que têm como principais ferramentas de investigação a verificação de documentos, de procedimentos, cruzamento de informações, além de circularizações, as investigações conduzidas pelo Ministério Público se utilizam de instrumentos investigativos mais sofisticados, como, por exemplo, a quebra de sigilos bancários e telefônicos dos investigados, escutas telefônicas e, depois da prisão dos primeiros envolvidos, utilizam novos mecanismos recentemente introduzidos na legislação brasileira como a “delação premiada” e os acordos de leniência.

4.3.2 Modo como operava o esquema

O esquema de corrupção envolvia uma complexa rede de empreiteiras, políticos, altos funcionários das estatais e demais agentes públicos, lobistas e doleiros que se organizaram de forma criminosa. De acordo com informações veiculadas na mídia³⁰ e no site do MPF³¹, o esquema na Petrobras funcionava com a cobrança de dinheiro feita a empreiteiros e fornecedores, por parte de diretores e de funcionários da empresa, para facilitar negócios com a estatal. Os contratos eram superfaturados, o que viabilizava o pagamento indevido. Parte dos recursos era desviada por agentes denominados de lobistas, que operavam estruturas

³⁰ <http://arte.folha.uol.com.br/poder/operacao-lava-jato>

³¹ <http://lavajato.mpf.mp.br/entenda-o-caso>.

financeiras para pagamentos a políticos e a partidos políticos. Esses políticos eram os responsáveis pela indicação e manutenção dos diretores na estatal.

O cartel de empresas operava o esquema de corrupção nos diversos órgãos se utilizando do mesmo *modus operandi*, conforme destaque abaixo, do site da Folha-UOL:

Empreiteiros que decidiram colaborar com as investigações sobre a corrupção na Petrobras apontaram desvios semelhantes em obras de outros setores: elétrico, como a usina nuclear de Angra 3 e Belo Monte, Copa do Mundo, como reformas e construções de estádios, e transportes, como a ferrovia Norte-Sul e obras do metrô.

Na Eletrobras, as investigações situam-se sobre contratos da Eletronuclear, que pertence à holding, e em obras da usina nuclear Angra 3. Segundo o site Folha-UOL, “O almirante Othon Luiz Pinheiro Silva, ex-presidente da Eletronuclear, é acusado de cobrar R\$ 12 milhões em propina da Andrade Gutierrez”³². Ainda segundo o mesmo site, a empresa foi alvo de duas fases da OLJ, a 16ª Fase, ocorrida em julho de 2015 e batizada de “OPERAÇÃO RADIOATIVIDADE” e a 19ª Fase, ocorrida em setembro de 2015 e batizada de “OPERAÇÃO NESSUN DORMA”.

Portanto, em que pese a representação do MPF citar apenas a Petrobras e três partidos políticos, o esquema envolveu diversas estatais e órgãos públicos, tendo como beneficiárias diversas empreiteiras, agentes públicos, doleiros e pessoas ligadas a diversos partidos.

Conforme dito acima, a representação do MPF cita apenas três partidos (PP, PT e PMDB), sendo que há, também, envolvimento de políticos e pessoas ligadas a diversos partidos como o PSDB, DEM, PSB, PTC, PTB, Rede, PCdoB e SD, conforme site da Folha-UOL³³.

Ainda de acordo com a Folha-UOL:

As investigações sobre os políticos começaram em março de 2015, quando a Procuradoria-Geral da República conseguiu autorização do STF (Supremo Tribunal Federal) e do STJ (Superior Tribunal de Justiça) para investigar 53 pessoas, incluindo deputados federais, senadores e governadores. A Procuradoria decidiu que não havia elementos para abrir inquérito sobre a presidente Dilma Rousseff, embora um dos delatores afirme que o esquema de corrupção ajudou a financiar sua campanha eleitoral em 2010.

Pelo exposto, a participação de políticos e partidos no o esquema de corrupção abrange desde deputados e senadores, a governadores de vários estados brasileiros, dos mais

³² <http://arte.folha.uol.com.br/poder/operacao-lava-jato/#capitulo9>

³³ <http://arte.folha.uol.com.br/poder/operacao-lava-jato/#capitulo6>

diversos partidos políticos, os quais se beneficiavam diretamente pelo recebimento de recursos ilícitos, ou indiretamente, através do financiamento de suas campanhas eleitorais, comumente chamado de “Caixa 2”

A indicação política de funcionários, para o preenchimento de cargos altos cargos executivos em estatais e demais órgãos da máquina pública, facilita a influência que esses políticos e os representantes dos partidos exercem sobre os executivos e sobre decisões relevantes para o funcionamento dessas empresas.

O MPF, em seu site³⁴ traz a descrição de como se dava a participação dos agentes públicos no esquema, conforme abaixo:

As empresas precisavam garantir que apenas aquelas do cartel fossem convidadas para as licitações. Por isso, era conveniente cooptar agentes públicos. Os funcionários não só se omitiam em relação ao cartel, do qual tinham conhecimento, mas o favoreciam, restringindo convidados e incluindo a ganhadora dentre as participantes, em um jogo de cartas marcadas. Segundo levantamentos da Petrobras, eram feitas negociações diretas injustificadas, celebravam-se aditivos desnecessários e com preços excessivos, aceleravam-se contratações com supressão de etapas relevantes e vazavam informações sigilosas, dentre outras irregularidades.

Portanto, o funcionamento do esquema de corrupção era baseado no conluio entre o cartel, altos executivos das empresas e políticos que tinham influência sobre as estatais. Dessa forma, os mecanismos de Governança Corporativa dessas empresas se mostraram ineficientes para impedir o esquema criminoso.

No caso da Petrobras e da Eletrobras, a cooptação de diretores e altos gerentes da empresa facilitou para que o esquema pudesse ser ocultado por muito tempo, mesmo com um sistema de Governança Corporativa, Gestão de Riscos e Conformidade considerados robustos na avaliação de empresas certificadoras para a SOX, por exemplo.

³⁴ <http://lavajato.mpf.mp.br/entenda-o-caso>

5 FRAGILIDADES E CORREÇÕES

Como já relatado acima, a OLJ revelou um grande e complexo esquema de corrupção que envolvia um cartel entre grandes empreiteiras fornecedoras da Petrobras, Eletrobras e diversas empresas e órgãos públicos, além de políticos de diversos partidos e instâncias do poder.

Como demonstrado acima, estes cartéis podem evoluir para “a longo prazo utilizar métodos muito mais elaborados de obtenção de adjudicação de contratos”. É evidente que o ocorrido no esquema de corrupção da OLJ foi justamente essa “evolução” por parte da organização criminosa, a qual cooptou altos executivos, facilitando a manutenção do esquema por muito tempo, sem que fosse descoberto pelos mecanismos normais de auditoria e pelos sistemas de Controles Internos das empresas e órgãos vítimas do esquema. Entretanto, apesar das dificuldades acima relatadas, uma vez descoberto o esquema, a administração das empresas, com o apoio dos seus diversos órgãos internos, da auditoria externa e demais empresas especializadas contratadas, realizou uma ampla revisão de seus controles internos, os quais permeiam todo o sistema de Governança Corporativa, Gestão de Riscos e Conformidade, visando a correção das fragilidades encontradas.

Para cada uma das empresas são apresentados quadros, com o Comentário do autor sobre as alterações em seus controles. Os quadros trazem na primeira linha a descrição do “Fato” ocorrido, que deu origem à alteração no controle. Na sequência, as linhas são divididas em duas colunas, onde serão apresentadas à esquerda as “Fragilidades Encontradas” e ao lado, as “Medidas Adotadas” para corrigir tais fragilidades, ambas relatadas pelas próprias empresas, através de seus respectivos Formulários de Referência. Na última linha de cada quadro contém o “Comentário do autor” ressaltando questões importantes, primeiro sobre o controle em análise, segundo sobre a “Medida Adotada” em si, no sentido de verificar aspectos como, por exemplo, a importância do controle e aderência das medidas adotadas à remediação necessária.

5.1 DEFICIÊNCIAS E REMEDIAÇÕES NOS CONTROLES INTERNOS

Segue abaixo a apresentação das deficiências nos controles internos com as respectivas remediações, tanto da Petrobras quanto da Eletrobras.

5.1.1 Deficiências e remediações nos controles internos da Petrobras

As informações sobre as fragilidades nos controles internos da Petrobras serão levantadas a partir do seu Formulário de Referência de 2016. Conforme descrito na metodologia, o Formulário de Referência é uma publicação exigida pela CVM, na qual são reportadas, dentre outras informações, as avaliações realizadas pelas auditorias interna e externa sobre a eficácia dos controles internos das empresas. Assim, ao se referir sobre as fragilidades verificadas em seus controles internos, a Petrobras reportou a seguinte análise “Em alguns dos nossos processos de contratação, um ou mais ex-dirigentes, em conjunto com terceiros (determinados fornecedores envolvidos em projetos de construção), atuaram no sentido de anular, infringir ou burlar os controles, o que resultou na prática de atos indevidos e contrários aos nossos interesses e políticas”.

Ao comentar sobre a análise da eficácia dos seus controles internos, a Petrobras fez a seguinte afirmação em seu FR-PB (2016, pág.122):

A Administração avaliou a eficácia dos seus controles internos referente ao processo de preparação e divulgação das demonstrações contábeis consolidadas em 31 de dezembro de 2015. Com base nesta avaliação, a Administração concluiu que, em 31 de dezembro de 2015, os controles internos referentes à preparação das demonstrações contábeis foram ineficazes, devido às deficiências significativas descritas a seguir.

A Administração tem sido ativamente envolvida no desenho e implementação de esforços de remediação para endereçar as deficiências significativas identificadas, bem como em outros assuntos identificados como de risco. Os esforços para remediação das deficiências significativas que foram implementados ou estão em processo de implementação estão descritos a seguir.

Por fim, a Administração analisou todas as deficiências significativas, realizou todos os ajustes necessários nas demonstrações contábeis consolidadas e concluiu que as demonstrações contábeis consolidadas em 31 de dezembro de 2015 apresentam adequadamente, em todos os aspectos

relevantes, a condição financeira, os resultados de operações e o fluxos de caixa, uma vez que os efeitos de todos os fatos conhecidos até o momento pela Administração foram refletidos nas demonstrações contábeis consolidadas.

Em 2014, a partir de evidências obtidas pelas autoridades nas investigações da “Operação Lava Jato”, a Administração identificou certas decisões tomadas durante o período de 2004 a abril de 2012 relacionadas, especificamente, aos nossos grandes projetos de investimento nos segmentos de negócios de Exploração e Produção, Refino e Gás e Energia, que não estavam em conformidade com os controles internos existentes no processo de contratação de serviços nesses segmentos. Os controles internos sobre contratação de serviços incluem procedimentos tais como o Manual da Petrobras de Contratação e a Sistemática Corporativa de Projetos de Investimento.

Pelo texto acima, a Companhia reconheceu que seus controles internos apresentavam fragilidades materiais. Por isso, a alta administração precisou remediar as deficiências e fazer os ajustes necessários nas demonstrações contábeis de 2014 e 2015, para que estas espelhassem a real situação econômica e financeira da entidade. A empresa ainda salientou que as investigações da OLJ evidenciaram decisões que não estavam em conformidade com os controles internos existentes, dessa forma, os controles foram substancialmente alterados, dentro de um conjunto de medidas que alteraram de forma significativa todo o sistema de Governança Corporativa, Gestão de Riscos e Conformidade da empresa. Tais medidas serão detalhadas no item “4.5.1. Deficiências e Correções nos Controles Internos da Petrobras”.

Em função dos problemas já reportados, a Petrobras ao se encontrar no centro de um grande escândalo de corrupção, que causou sérios danos à sua imagem e reputação, procurou reestruturar completamente seus sistemas de Governança Coporativa, Gestão de Riscos e Conformidade, de acordo com o FR-PB (2016, p. 122), abaixo:

Em 2015, em resposta à deficiência significativa, a Administração adotou medidas corretivas e iniciativas para fortalecer o ambiente de controle, que estão atualmente em andamento. Essas ações demonstram o esforço da Administração para melhorar a governança corporativa, incluindo o **estabelecimento de um modelo de compartilhamento de decisões no âmbito da Administração**. Além disso, a Administração tomou novas medidas destinadas a estabelecer uma estrutura de sucessivos controles nas diversas fases do processo decisório, bem como para continuar a difundir uma cultura de compromisso com a ética e a excelência dos controles internos.

Estas medidas corretivas são convergentes e alavancam a comunicação da Alta Administração com relação aos valores éticos, de gestão e de controles internos e a sua disseminação em toda a Companhia. O progresso do plano de ação é acompanhado pelo Diretor de Governança, Risco e Conformidade e pelo Comitê de Auditoria Estatutário, colegiado vinculado ao Conselho de Administração da Companhia. (grifo nosso)

Abaixo, temos os quadros relativos aos controles internos da Petrobras:

Quadro 1 - Anulação de controles pela Administração

<p>Fato: “Em 2014, a partir de evidências obtidas pelas autoridades nas investigações da “Operação Lava Jato”, a Administração identificou certas decisões tomadas durante o período de 2004 a abril de 2012 relacionadas, especificamente, aos nossos grandes projetos de investimento nos segmentos de negócios de Exploração e Produção, Refino e Gás e Energia, que não estavam em conformidade com os controles internos existentes no processo de contratação de serviços nesses segmentos. Os controles internos sobre contratação de serviços incluem procedimentos tais como o Manual da Petrobras de Contratação e a Sistemática Corporativa de Projetos de Investimento”. (FR 2016, p. 122)</p>	
DEFICIÊNCIAS ENCONTRADAS	MEDIDAS ADOTADAS
<p>Inadequado "tone at the top" com relação a controles internos.</p>	<p>Fortalecimento da governança corporativa:</p> <p>a) Alteração de critérios para inclusão de membros na Alta Administração, estabelecendo processo, critérios e qualificação para indicação de membros do Conselho de Administração, de Diretores e de Gerentes Executivos, inclusive quanto ao atendimento aos requisitos de integridade estabelecidos.</p> <p>b) Modificação do Estatuto Social para criar novos comitês e permitir a participação de membros externos ao Conselho de Administração.</p> <p>c) Fortalecimento do foco de atuação da Diretoria de Governança, Risco e Conformidade na missão de assegurar a conformidade processual e mitigar os riscos em nossas atividades, e na aderência a leis, normas e regulamentos, incluindo as regras da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e da U.S. Securities and Exchange Commission (SEC).</p> <p>d) Revisão das normas e procedimentos de gestão dos projetos de investimento e contratação de bens e serviços.</p>
<p>Falha na comunicação dos valores éticos previstos no Código de Conduta.</p>	<p>Comunicação dos valores expressos no Código de Ética e no Guia de Conduta:</p> <p>Continuação do grande esforço corporativo, sob a liderança da Alta Administração, no sentido de comunicar regularmente os valores éticos através dos meios de comunicação internos, revisar os normativos que suportam esses valores, além de aumentar as nossas ações de divulgação e treinamento, principalmente no que diz respeito ao Código de Ética, ao Guia de conduta e ao Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção para os empregados novos e existentes.</p>
<p>Falta de um programa de denúncia eficaz.</p>	<p>Fortalecimento do Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção:</p> <p>A Administração continua monitorando as atividades do Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção, que foi implementado com o objetivo de garantir a conformidade legal e processual e de mitigar riscos em nossas atividades, com destaque para as seguintes iniciativas:</p> <p>(a) criação do Comitê de Correição;</p> <p>(b) aprimoramento da atuação das comissões internas de apuração;</p> <p>(c) revisão e adequação dos normativos internos;</p> <p>(d) inclusão da competência “Conformidade” como</p>

Quadro 1 - Anulação de controles pela Administração

	<p>parte da avaliação de desempenho e resultados de nossos funcionários;</p> <p>(e) criação de agentes de <i>compliance</i>;</p> <p>(f) aumento da divulgação aos empregados do Guia de Brindes, Presentes e Hospitalidade; e</p> <p>(g) implementação de um procedimento de DueDiligence de Integridade, com base no qual os fornecedores de bens e serviços devem fornecer informações detalhadas sobre a sua estrutura, finanças e mecanismos de conformidade para ser incluído na lista de fornecedores da Petrobras.</p> <p>Melhoria do canal de denúncia:</p> <p>A Administração realizou alterações no canal de denúncia, que é supervisionado pela Ouvidoria Geral, visando promover a eficácia deste processo, principalmente através do reforço na proteção da confidencialidade do denunciante, o sigilo e a integridade de qualquer informação fornecida, rastreabilidade das informações denunciadas e apuradas, além do tratamento da totalidade das denúncias e registro da totalidade dos resultados.</p> <p>Dentre as mudanças implementadas estão:</p> <p>(a) contratação de canal de denúncia externo, especializado e independente; e</p> <p>(b) nomeação de um Ouvidor Geral por meio de um processo realizado por empresa de recrutamento de executivos, como uma etapa do processo de reestruturação do canal de denúncias.</p>
<p>Atos indevidos cometidos por empregados e ex-empregados da Petrobras.</p>	<p>Prosseguimento das ações investigatórias:</p> <p>Em 2015, a Administração prosseguiu nas ações de investigação em relação às denúncias de atos indevidos cometidos por empregados e ex-empregados da Petrobras, utilizando Comissões Internas de Apuração e investigações conduzidas por escritórios de advocacia independentes subordinados a um comitê do Conselho de Administração. Os resultados têm sido compartilhados com o Ministério Público e as autoridades dos países onde os fatos relacionados com as investigações ocorreram. Em relação ao tema destacamos que, durante 2015</p> <p>(a) as investigações conduzidas por escritórios de advocacia independentes continuaram;</p> <p>(b) temos mantido um comitê especial, que é composto por três membros com experiência notável, dois dos quais são independentes da Petrobras e o terceiro que é o Diretor de Governança, Risco e Conformidade, que atua como um elo entre a investigação e o Conselho de Administração;</p> <p>(C) continuamos com o bloqueio cautelar de determinadas empresas acusadas de participação em irregularidades; e</p> <p>(d) tem sido empregado esforço adicional para recuperação dos prejuízos sofridos em consequência dos atos ilícitos contrários aos nossos interesses e políticas.</p>
<p>Ausência de uma Política de Gestão de Riscos Corporativos</p>	<p>Criação da Política de Gestão de Riscos Corporativos:</p> <p>Nossa política de gestão de riscos corporativos foi aprovada em 26 de junho de 2015 e estabelece diretrizes para a gestão de riscos corporativos da</p>

Quadro 1 - Anulação de controles pela Administração

	Petrobras. A Administração identificou 21 categorias de risco empresariais e nomeou gestores responsáveis pela implantação desta política através de regras e procedimentos para cada risco específico.
<p>Comentários do autor: A referida “Anulação de Controles pela Administração” pode ser considerada como a mais grave deficiência encontrada nos sistemas de Governança Corporativa, Gestão de Riscos e Conformidade da Petrobras, uma vez que as “brechas” no sistema de governança facilitaram manipulações de decisões por membros da alta gestão, os quais agiram em conluio com o cartel de empreiteiras, e, dessa forma, obstruíram a eficácia dos mecanismos de controle existentes. Ou seja, utilizando-se de prerrogativas que os cargos lhes concediam, alguns gestores agiram de forma contrária aos interesses da Companhia, em decisões sobre determinados investimentos relevantes, conforme demonstraram os fatos. Nesse sentido, a principal mudança implantada pela empresa foi “o estabelecimento de um modelo de compartilhamento de decisões no âmbito da Administração” (FR 2016, p. 130). Assim, projetos relevantes deverão ser aprovados e acompanhados, através de comitês. Além disso, “[...] foram revisados os limites para valores de competência dos gestores em toda a Petrobras, mediante a implantação de um sistema de autorização compartilhada, em que no mínimo dois gestores são necessários para a tomada de decisões” (FR-PB 2016, p. 198). Diversas outras medidas foram adotadas, nos anos de 2014 a 2016, com destaque para três pontos a saber: o primeiro diz respeito à melhoria da eficácia do programa de denúncia, através do fortalecimento do Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção e da melhoria do canal de denúncia, o qual passou a ser um canal externo, especializado e independente, provendo a segurança necessária a um programa de combate à corrupção; o segundo se refere à criação da Diretoria de Governança, Riscos e Conformidade, que centralizou numa única área os referidos sistemas, permitindo uma visão integrada dos processos; o terceiro ponto a destacar foi criada a Política de Gestão de Riscos Corporativos, fruto da atuação da nova diretoria. Segundo o FR-PB (2016, p. 114), a referida política “Está plenamente aderente a referências metodológicas mundialmente reconhecidas, tais como COSO-ERM e ISO 31000, além de atender às orientações emanadas do Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)”. A empresa informa, ainda, que a nova política emprega uma abordagem mais ampla da gestão de risco empresarial, associando a tradicional visão econômico-financeira a outros elementos, como por exemplo: gestão contra ameaças à vida, à saúde e ao meio ambiente (SMES), de proteção do patrimônio e das informações empresariais (Segurança Patrimonial) e de combate à fraude e corrupção (Conformidade Legal), dentre outros</p> <p>Portanto, com as medidas já implementadas e as que estão em andamento, a Petrobras está buscando fortalecer seus sistemas de controles e, dessa forma, procurando mostrar que a Alta Administração da empresa está empenhada em apresentar a resolução dos problemas, sendo que o processo deve prosseguir no decorrer do ano de 2016, uma vez que ainda há melhorias a implementar como, por exemplo, as melhorias no canal de denúncia.</p>	

Fonte: Formulário de Referência – Petrobras – 2016

Quadro 2 - Ativos Imobilizados

<p>Fato: “Em 2014, conforme informado no Formulário de Referência do respectivo exercício, a Administração identificou deficiência significativa em controles relacionados a ativos imobilizados, como descrita abaixo:” (FR 2016, p. 124)</p>	
DEFICIÊNCIAS ENCONTRADAS	MEDIDAS ADOTADAS
<p>Deficiência relacionada com a falha no reconhecimento de perdas de <i>impairment</i> em cinco projetos de exploração e produção que estavam em sua fase inicial de planejamento, para os quais não havíamos estimado os fluxos de caixa futuros.</p>	<p>Aprimorou os procedimentos e controles internos sobre totalidade e o adequado registro do reconhecimento de perdas por <i>impairment</i> realizou ampla divulgação dessas melhorias aos responsáveis pelo processo de cálculo de <i>impairment</i>. Com base nas medidas que adotamos para remediar a deficiência relatada em 2014 e nos resulta os dos testes de eficácia dos controles relacionados <i>aimpairment</i>, concluímos que essa deficiência foi remediada em 31 de dezembro de 2015.</p>
<p>Deficiências relacionadas a tempestividade das reclassificações de determinados ativos em construção para ativos definitivos, com a consequente falha no registro tempestivo da depreciação associada.</p>	<p>Desenvolveu uma série de melhorias para mitigar os riscos de falha na transferência de projetos de ativos em construção para ativos imobilizados e de falha na baixa tempestiva de projetos. Essas melhorias consistem na implementação de:</p>

Quadro 2 - Ativos Imobilizados

	<p>(i) validação sistêmica de registros e fluxo de informação;</p> <p>(ii) novas orientações destinadas a acelerar o reconhecimento da necessidade de baixar projetos e o tratamento dado aos projetos cancelados ou adiados; e</p> <p>(iii) novos procedimentos para o controle de gastos relacionados a ativos em construção. Apesar do esforço significativo no monitoramento dos custos de projetos em 2015, a Administração acredita que essas ações necessitam de maturidade e que essas eficiências não foram totalmente remediadas em 2015.</p>
<p>Deficiências relacionadas com a necessidade de baixar adiantamentos a fornecedores que não iriam resultar em benefícios econômicos futuros e de reconhecer despesas relacionadas com o distrato de contratos relacionados.</p>	<p>Aprimorou os procedimentos e controles relacionados a adiantamentos concedido a fornecedores e ao término antecipado de contratos com possíveis custos adicionais de distrato e foi realizada extensa divulgação dos conceitos contábeis aplicáveis a esses procedimentos, a fim de mitigar as deficiências detectadas em 2014. Apesar das medidas significativas que foram tomadas em 2015 para remediar a deficiência relacionada a adiantamentos concedidos a fornecedores, a Administração concluiu que essas ações não foram suficientes e precisam alcançar maiores níveis de maturidade a fim de corrigir totalmente essa deficiência. No que diz respeito às medidas tomadas em 2015 para remediar a deficiência relacionada com o distrato antecipado de contratos, a Administração avaliou que os controles internos relacionados com esta deficiência seriam capazes de capturar e reconhecer tempestivamente esses eventos durante o ano. No entanto, apesar dos progressos, serão necessários testes adicionais desses controles, a fim de concluir que essas deficiências foram corrigidas.</p>
<p>Em 2015, a Administração identificou uma nova deficiência relacionada à revisão de alterações em determinados grupamentos de ativos como unidades geradoras de caixa (UGC) e sua conformidade com o IFRS.</p>	<p>Melhoria de controles e procedimentos internos para que as alterações em circunstâncias que resultam em alterações de unidades geradoras de caixa sejam tempestivamente reconhecidas, revisadas em relação à conformidade com as normas contábeis aplicáveis e aprovadas pelas autoridades competentes da Administração.</p>
<p>Comentários do autor: No contexto dos problemas relacionados às deficiências nos controles, pode-se dizer que os sistemas de GC, GR e Conformidade, pelos quais perpassam os controles internos, são os meios e os Ativos Imobilizados (AI), os fins. Ou seja, as falhas mais importantes, capazes de trazer os maiores prejuízos financeiros, suas distorções nas demonstrações contábeis e desgastes na imagem e reputação da Companhia, estão relacionadas aos desvios de recursos que causam superfaturamentos e são refletidos nos valores finais dos AI's. Isso porque os ativos superfaturados geram valores relevantes em seus reconhecimentos contábeis iniciais, causando distorções em alocações como, por exemplo, nas despesas de depreciação alocadas aos custos dos produtos, nos testes de recuperabilidade dos ativos (<i>impairmenttest</i>), dentre outras, causando sérios prejuízos para a qualidade das informações contábeis. Entretanto, além das deficiências relacionadas aos desvios de recursos, foram detectadas falhas em alguns controles dos próprios ativos, que apesar de não estarem relacionadas a superfaturamentos, podem gerar a apurações de valores contábeis indevidos, causando danos à qualidade das informações contábeis, com consequente perda de credibilidade das demonstrações junto ao mercado financeiro. Nesse sentido, Petrobras efetuou ajustes complementares devidos e definiu novos métodos e procedimentos, os quais foram implantados em 2015 e continuam sendo monitorados em 2016, quanto à eficiência e à eficácia dos mesmos. Portanto, a Companhia reconheceu falhas no reconhecimento de seus ativos, efetuou ajustes e está monitorando os novos métodos e procedimentos adotados.</p>	

Quadro 2 - Ativos Imobilizados

Fonte: Formulário de Referência – Petrobras – 2016

Quadro 3 - Revisão e aprovação de lançamentos contábeis manuais

Fato: “Em 2014, conforme informado no Formulário de Referência do respectivo exercício, a Administração identificou uma falha na tempestividade do monitoramento sobre a possibilidade de alterações de parâmetros do ambiente ERP (<i>enterpriseresourceplanning</i>) utilizados para suportar os controles internos relacionados à revisão e aprovação de lançamentos contábeis manuais. [...] Esta deficiência não teve impacto nos relatórios financeiros em 2014 e 2015 ”. (FR 2016, p. 125, grifo nosso)	
DEFICIÊNCIAS ENCONTRADAS	MEDIDAS ADOTADAS
A falha da tempestividade no monitoramento das alterações nos parâmetros de ERP poderia sujeitar-nos ao risco de não-detecção da totalidade dos lançamentos manuais a serem revistos ou confirmados.	Foi implementado monitoramento mensal de alterações de parametrizações do ambiente ERP, a fim de eliminar qualquer possibilidade de materialização de riscos ao controle de lançamentos contábeis manuais identificados no ano anterior. Adicionalmente, automatizamos o processo de revisão de lançamentos contábeis manuais no ambiente de ERP, através de revisão mensal dos lançamentos contábeis manuais pelos gestores, mantendo a tempestividade necessária para a confirmação de todos os critérios que integram o desenho do controle.
Em 2015, a Administração identificou inconsistências operacionais ao testar a eficácia do controle de lançamentos contábeis manuais.	A Companhia está aprimorando a orientação aos gestores responsáveis pela revisão dos lançamentos contábeis manuais, a fim de eliminar qualquer possibilidade de materialização das referidas inconsistências.
Comentários do autor: As empresas implantam sistemas de ERP justamente para melhorar seus sistemas de controles e evitar falhas decorrentes dos lançamentos manuais. Entretanto, é normal que algumas situações muito específicas demandem tais lançamentos por não se enquadrarem nos parâmetros estabelecidos nos sistemas. Quando tais situações ocorrem, precisam passar por um rigoroso processo de aprovação e monitoramento, para evitar possíveis distorções nas demonstrações contábeis. Portanto, as deficiências foram remediadas e, em que pesem os riscos de manipulação de informações, não houve impacto nos exercícios de 2014 e 2015, relacionados à questão.	

Fonte: Formulário de Referência – Petrobras – 2016

Quadro 4 - Provisões e passivos contingentes de natureza contenciosa

Fato: “A Administração identificou deficiências de desenho relacionadas aos controles para captura e registro dos processos judiciais dos quais somos parte, nos sistemas de monitoramento interno”. (FR 2016, p. 125)	
DEFICIÊNCIAS ENCONTRADAS	MEDIDAS ADOTADAS
Em 2015, a Administração identificou deficiências de desenho relacionadas aos controles para captura e registro dos processos judiciais dos quais somos parte, nos sistemas de monitoramento interno.	(i) contratação em 2015 de empresa especializada para reunir e consolidar informações de bases de dados dos tribunais brasileiros e publicações oficiais (Diários Oficiais), que são conciliados com os registros internos, e (ii) conciliação das bases de dados relativas a contingências fiscais. Estas medidas asseguram que as contingências estão registradas adequadamente nos sistemas de monitoramento interno, possibilitando a melhor estimativa do fluxo de saída de recursos, e a totalidade dos registros relacionados a processos legais e judiciais. Não foram identificados casos de contingências não registradas.
Adicionalmente, foi identificada uma deficiência relacionada à totalidade das contingências legais e ao adequado registro da classificação da possibilidade de perda das contingências como provável, possível ou remota. Em casos específicos, a operação do controle não garantiu com precisão a possibilidade de perda de determinadas	• (i) contratação em 2015 de empresa especializada para reunir e consolidar informações de bases de dados dos tribunais brasileiros e publicações oficiais (Diários Oficiais), que são conciliados com os registros internos, e (ii) conciliação das bases de dados relativas a contingências fiscais. Estas medidas asseguram que as contingências estão registradas adequadamente nos sistemas de monitoramento interno, possibilitando a melhor estimativa

Quadro 4 - Provisões e passivos contingentes de natureza contenciosa

contingências como possível, provável ou remota.	do fluxo de saída de recursos, e a totalidade dos registros relacionados a processos legais e judiciais. Não foram identificados casos de contingências não registradas. <ul style="list-style-type: none"> • Ampliação do escopo do processo de revisão periódica para cada classificação, aumentando a frequência (de trimestral para mensal) e reduzindo o parâmetro de materialidade para processos a serem revistos. Adicionalmente, foi estabelecido um comitê para revisar mensalmente quaisquer alterações em processos significativos. • Em 2016, a Administração manterá as ações já implementadas em 2015, a fim de suficientemente desenvolver, estabilizar e alcançar níveis de maturidade. • A Administração irá reforçar e rever os seus procedimentos e controles, incluindo o uso dos resultados de uma extensa pesquisa de mercado realizada em 2015 sobre as melhores práticas relacionadas ao controle e contabilização dos processos judiciais.
<p>Comentários do autor: Como uma companhia de grande porte, a Petrobras é objeto de inúmeros processos judiciais, no Brasil e no exterior. Assim, este é um controle relevante cuja deficiência pode gerar perdas importantes, bem como distorções na qualidade das informações contábeis.</p> <p>Dessa forma, além da contratação de empresa especializada para remediar a questão, a Petrobras procurou reduzir a periodicidade da conciliação das informações e buscou no mercado as melhores práticas para que possa aperfeiçoar os sistemas existentes.</p>	

Fonte: Formulário de Referência – Petrobras – 2016

Quadro 5 - Cálculo do passivo atuarial da Companhia

<p>FATO: “A Companhia identificou que existiam deficiências no processo de geração de dados utilizados para cálculo do passivo atuarial do plano de assistência médica (AMS) e plano de pensão (Petros). [...]Essas deficiências resultaram em uma falha de nossos controles internos sobre relatórios financeiros em detectar uma superavaliação do passivo e uma subavaliação dos resultados abrangentes em 2015.”</p>	
DEFICIÊNCIAS ENCONTRADAS	MEDIDAS ADOTADAS
Essas deficiências dizem respeito à totalidade dos participantes e ao adequado registro de suas informações individuais nos bancos de dados gerados para o cálculo atuarial.	<ul style="list-style-type: none"> • Previamente à geração de bases de dados para a realização do cálculo atuarial, as revisões analíticas serão reforçadas e o conceito e os critérios da informação solicitada para o cálculo atuarial serão cuidadosamente esclarecidos. • Será gerada base de dados de revisão analítica individual e comparativa por critério • A fim de prevenir alterações impróprias no banco de dados utilizado para o cálculo do passivo atuarial, a Companhia reforçará as análises para salvaguardar o uso adequado dos campos aplicáveis com relação a base de dados original.
<p>Comentários do autor: Os cálculos atuariais se referem a valores relevantes para as companhias de modo geral, podendo ocasionar as distorções como as reportadas sobre o cálculo do resultado abrangente e sobre o passivo, em 2015.</p> <p>Portanto, de acordo com o FR, as medidas adotadas deverão surtir efeito nos cálculos efetuados a partir de 2016.</p>	

Fonte: Formulário de Referência – Petrobras – 2016

Quadro 6 - Gestão de acessos e segregação de funções em processos de negócio e de tecnologia da informação

<p>Fato: “Em 2014, conforme informado no Formulário de Referência do respectivo exercício, a Administração identificou deficiências na operação de controles relacionados aos procedimentos de concessão de acesso e</p>

Quadro 6 - Gestão de acessos e segregação de funções em processos de negócio e de tecnologia da informação

análise de segregação de funções em nível de processos de negócios que, quando avaliados em conjunto, constituíam uma deficiência significativa. [...] Esta deficiência não causou impacto nos relatórios financeiros em 2014 ou 2015. ” (FR 2016, p. 128, grifo nosso)	
DEFICIÊNCIAS ENCONTRADAS	MEDIDAS ADOTADAS
As deficiências de controle identificadas relacionadas a gestão, revisão e monitoramento de acessos mostraram exceções, principalmente deficiências na operação dos controles relacionados com a implementação de regras específicas relacionadas à revisão de acesso. Quanto à gestão do acesso às funções críticas e segregação de funções nos processos de negócios do ERP, ocorreram deficiências operacionais nos controles.	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação de serviços de consultoria para melhoria da qualidade da gestão da segregação de funções e restrição de acesso crítico. • Melhoria da qualidade da revisão pelos responsáveis por monitorar os riscos de conflitos de segregação de funções e de restrição de acesso crítico, através de treinamento, <i>workshops</i> e reuniões de alinhamento. • Aprimoramento do desenho dos controles de restrição de acesso crítico e de segregação de funções. • Ampliação do monitoramento contínuo trimestral de incidências de conflitos segregação de funções. • A implementação de uma nova sistemática de aprovação das concessões de acesso e revalidação anual, com validação cruzada entre pares para a Alta Administração, impedindo a auto concessão e auto revalidação, inclusive para os empregados com delegação de função. • Melhoria no sistema gerenciador de perfil ERP, principalmente nas aprovações das concessões de acessos e automatização de revogações de acessos.
<p>Comentários do autor: A gestão de acessos e a segregação de funções são itens fundamentais do sistema de controles internos de qualquer empresa, pois, as falhas nesses sistemas, além do risco de acesso a informações estratégicas por pessoas não autorizadas formalmente, há o risco de manipulações de dados no sentido de ocultar possíveis irregularidades. A Companhia procurou tomar medidas no sentido de mitigar as deficiências, mas reconhece que os problemas não foram resolvidos por completo no exercício de 2015. Portanto, em 2016, ainda há a implantação de medidas buscando a melhoria contínua dos processos, sendo que tais deficiências não geraram impactos nas demonstrações contábeis de 2014 e 2015.</p>	

Fonte: Formulário de Referência – Petrobras – 2016

5.1.2 Deficiências e remediações nos controles internos da Eletrobras

Semelhante à discussão realizada no caso da Petrobras, para identificar as fragilidades reportadas pelas auditorias externa e interna, serão utilizadas as informações publicadas no Formulário de Referência da Eletrobras (FR-EB), publicado em 2016, com as informações relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2015 e atualizações realizadas em 2016.

Com relação à identificação das fragilidades a Eletrobras publicou o seguinte texto FR-EB (2016, p. 107):

a) Principais práticas de controles internos e o grau de eficiência de tais controles, indicando eventuais imperfeições e as providências adotadas para corrigi-las.

O controle interno sobre o relatório financeiro da Eletrobras é um processo planejado com o objetivo de comprovar a confiabilidade do referido relatório e da preparação das demonstrações financeiras para apresentação externa de acordo com os princípios contábeis aplicáveis. O controle interno sobre o relatório financeiro inclui as políticas e os procedimentos que (i) são relativos à manutenção de registros que, em um nível razoável de detalhes, reflitam de forma adequada e exata as transações e disposições dos ativos da companhia; (ii) assegurem razoavelmente que as transações são lançadas de forma adequada de modo a permitir a preparação das demonstrações financeiras de acordo com os princípios contábeis aplicáveis e verificar que as receitas e despesas da companhia somente são realizadas de acordo com as autorizações da administração e dos diretores da companhia; e (iii) assegurem razoavelmente que aquisições, uso e vendas não autorizados de ativos da companhia, que poderiam ter um efeito relevante sobre as demonstrações financeiras, sejam detectados a tempo ou evitados.

Devido a limitações inerentes, o controle interno sobre o relatório financeiro pode não evitar ou não detectar lançamentos indevidos. Além disso, projeções de qualquer avaliação sobre a eficácia no futuro estão sujeitas ao risco de que os controles possam se tornar inadequados devido às mudanças de condições, ou que o grau de observância com as políticas e procedimentos possam se deteriorar.

A administração da Eletrobras conduziu uma avaliação dos controles internos da empresa para os relatórios financeiros em 31 de dezembro de 2014. Nessa avaliação, a administração se valeu dos critérios definidos no COSO (1992) – InternalControl – Integrated Framework. A partir de 2015, a Eletrobras pretendia seguir o COSO (2013) – InternalControl – Integrated Framework, criado pela TreadwayCommission. Com base nesta avaliação, a administração concluiu que os controles internos para divulgação de informações financeiras da Eletrobras não foram eficazes em 31 de dezembro de 2015, devido à existência de fraquezas materiais.

No texto acima, a empresa reconhece que seus que seus controles internos possuem limitações e, por isso, podem não cumprir com sua função primordial de evitar e detectar lançamentos indevidos. Porém, o faz de modo extremamente sucinto, sem listar as “...eventuais imperfeições e as providências adotadas para corrigi-las”, de acordo com o que é solicitado no item. Afirma, ainda, que avaliou os controles com base nos critérios do COSO (2013), o qual, “pretendia seguir”, deixando transparecer, pelo tempo verbal empregado, que não seguiu. Finalmente, afirma que “os controles internos para divulgação de informações financeiras da Eletrobras não foram eficazes em 31 de dezembro de 2015, devido à existência de fraquezas materiais”, confirmando que não seguiu os critérios do COSO (2013) e evidenciando que suas demonstrações financeiras de 2015 podem não refletir a realidade, uma vez que os controles internos que deveriam suportá-las não foram eficazes por apresentarem fraquezas materiais. No item 5.1.2, Deficiências e remediações nos controles internos da

Eletrobras, do FR-EB (2016, p. 113 - 128), a empresa reporta os 27 itens que a auditoria externa destacou como fraquezas materiais e tece os comentários acerca dos mesmos, sendo que em geral as evidências são de que as implementações das remediações ainda não foram efetivamente concluídas.

No entanto, ao comentar sobre a avaliação que a auditoria realizou sobre seu sistema de controles internos, a empresa afirma que a referida avaliação “não necessariamente representam a materialização de erros nas demonstrações contábeis” FR-EB (2016, p. 112). Para uma melhor compreensão do comentário, faz-se necessário conhecer a extensão da avaliação que a auditoria realizou sobre os controles da empresa, conforme abaixo FR-EB (2016, p. 111):

Em maio de 2016, nossos auditores independentes emitiram relatório circunstanciado contendo recomendações sobre as deficiências dos controles internos identificadas como parte da auditoria das demonstrações financeiras da Companhia e suas controladas relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2015. Conforme evidenciado pelos auditores da Companhia: (i) a avaliação dos controles internos foi executada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria, com o propósito exclusivo de determinar a estratégia global e o plano de auditoria, assim como a natureza, a época e a extensão dos procedimentos de auditoria planejados; (ii) para fins das demonstrações financeiras brasileiras, não foram contratados para expressar uma opinião ou conclusão sobre os controles internos da Companhia e suas controladas, e, (iii) considerando as limitações inerentes ao processo de auditoria das demonstrações financeiras, não necessariamente lhes permitiram identificar todas as deficiências dos controles internos.

Para os organismos de regulação, especialmente a SEC, tal resposta não atende à necessidade de garantir a veracidade das demonstrações contábeis, para que a empresa possa cumprir com suas exigências. A prova disso é que, conforme a própria empresa reporta, não foi possível arquivar os Formulários 20F relativos aos exercícios 2014 e 2015, exigido pela SEC. Como a Eletrobras extrapolou o prazo de um ano sem realizar o depósito, a SEC suspendeu a negociação de seus títulos e deu início a um processo que pode culminar na exclusão da empresa da Bolsa de Nova York. (FR-EB, 2016, p. 364)

A Eletrobras sinalizou em seu Formulário de Referência de 2014, referente ao exercício social findo em 31/12/2013, que seu sistema de controles internos apresentava deficiências materiais e, por isso, a Companhia iria buscar remediar tais deficiências. Entretanto, conforme análises abaixo, as deficiências não foram tratadas, sendo percebido um aumento na extensão dos problemas encontrados.

Apesar do histórico e evidências acima, a empresa informa ter como base metodológica as normas ISO 31000 e os *frameworks* do COSO ERM (Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes) e COSO 2013 (*InternalControl – Integrated Framework*), sendo que se adequou a este último em 2015, tendo em vista que, pela metodologia, “parte-se da identificação e consolidação, em matriz, dos riscos estratégicos, operacionais, financeiros e de conformidade aos quais as empresas encontram-se expostas, para posterior análise, tratamento e acompanhamento dos mesmos através de processos específicos desenvolvidos por seus respectivos proprietários” FR-EB (2016, p. 402).

Quadro 7 - Ambiente de Controle

Fato: “A Companhia não manteve ambiente de controle interno efetivo, especificamente quanto à tempestividade da remediação das deficiências de controles internos, incluindo a adequada execução dos Controles de Revisão Gerencial (Management ReviewControls - MRCs).” (FR-EB 2016, p. 112)	
DEFICIÊNCIAS ENCONTRADAS	MEDIDAS ADOTADAS
Os auditores recomendaram que a Administração avalie a necessidade de implementar controles relacionados à evidência e validação da integridade e precisão das informações utilizadas para execução de cada um dos controles, definir e detalhar nos descritivos dos controles os procedimentos de revisão gerencial efetuados e formalizar a definição de razoabilidade de erro aceitável utilizado para revisão, justificando analiticamente possíveis itens que eventualmente não se enquadrem nestes parâmetros estabelecidos. Recomendaram, ainda, que a Administração analise a possibilidade de assegurar que todas as deficiências de controles sejam remediadas de forma tempestiva e ainda dentro da data base analisada.	De modo a remediar a fraqueza material relacionada ao número significativo de deficiências não corrigidas em tempo hábil sobre divulgação de informações financeiras, a Eletrobras reforçou junto às suas subsidiárias a importância de nomear responsáveis para atuar no ambiente de controles internos em suas diferentes áreas de negócios e estabeleceu metas para os gerentes de tais áreas. Adicionalmente, as empresas Eletrobras estão promovendo ações de governança corporativa, gestão de riscos e de gerenciamento do ambiente de controles internos visando à redução das deficiências. Planos de ação estão em curso para solucionar este quadro qualitativo de deficiências. Estabelecemos um programa de treinamento junto às áreas de negócios da Eletrobras para a implementação dos Controles de Revisão Gerencial (Management ReviewControls).
Comentários do autor: Chamam a atenção os comentários da Eletrobras relativos às deficiências apontadas pelos auditores. É que o Formulário de Referência utilizado como principal fonte para o presente trabalho, foi publicado como “V6 – 04 08 2016”, ou seja, em agosto de 2016 e, ainda assim, apresenta uma série de medidas que em sua maioria estão em fase de estudo ou em implementação, com pouquíssimas medidas efetivamente implementadas. Vale destacar que deficiências nos controles da empresa já haviam sido destacadas no Formulário de Referência da Eletrobras de 2015, relativo ao exercício findo em 31 de dezembro de 2014, (pág. 350). Assim, mesmo diante da sinalização pela própria empresa sobre as “deficiências dos controles internos, que não foram remediadas no prazo adequado” reportada, também, no FR-EB (2015, p. 26), a empresa divulga em agosto de 2016 uma série de “intenções” de remediação. Outro ponto a destacar é que a empresa afirma que se adequou ao COSO (2013), ainda em 2015, de acordo com informação constante da página 402 do FR-EB, no entanto, na página 107 do mesmo relatório, a empresa se contradiz, afirmando que “...a partir de 2015, a Eletrobras pretendia seguir o COSO (2013) [...]”, destacando que a administração da empresa avaliou que os controles internos para a divulgação das demonstrações contábeis não foram eficazes para o exercício, porque apresentaram fraquezas materiais. Dessa forma, caso estivesse de fato adequada à referida norma, não apresentaria tais fraquezas materiais. Portanto, além da falta de tempestividade para a remediação das fraquezas nos controles internos, a Eletrobras apresenta contradições nas informações publicadas em seu Formulário de Referência, permitindo-se inferir que a empresa continuará apresentando dificuldades de se adequar às normas de Conformidade por ela reportada.	

Fonte: Formulário de Referência – Eletrobras – 2016

Quadro 8 -- Relatórios Financeiros

Fato: “A Companhia não manteve controles de monitoramento adequados quanto à preparação das demonstrações financeiras e divulgações relacionadas, incluindo, mas não limitado a:” (FR-EB 2016, p. 128)

DEFICIÊNCIAS ENCONTRADAS	MEDIDAS ADOTADAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de conciliação dos saldos entre partes relacionadas; • Ausência de padronização na elaboração das demonstrações financeiras; • Monitoramento da situação financeira e reflexos contábeis referentes às transações com fornecedores (com relação à controlada Furnas) e; • Análise, conciliação e acompanhamento dos valores consumidos de combustível (com relação à controlada Amazonas Energia). 	<p>Administração buscará o aparelhamento técnico das áreas de contabilidade, de planejamento financeiro, de operação e de compras das empresas Eletrobras, no sentido de diminuir a quantidade de ajustes contábeis identificados pelo auditor independente.</p>

Comentários do autor: As demonstrações financeiras representam um importante instrumento de comunicação para o mercado e para os organismos reguladores, assim, quando os controles da empresa não são suficientes para garantir sua fidedignidade e sua tempestividade, a empresa perde sua credibilidade e se sujeita às sanções como a que a SEC impôs, no sentido de suspender a negociação dos títulos da empresa na Bolsa de Nova York, dentre outras sanções, conforme relatado no próprio Formulário de Referência de 2016. No entanto, assim como ocorreu em relação ao ambiente de controle, a Eletrobras apresentou basicamente a intenção de realizar o aparelhamento técnico necessário. Seria de se esperar que, por exemplo, a Companhia apresentasse uma ação já implementada no sentido da realização de concurso público para o provimento dos cargos necessários ao aparelhamento do corpo técnico. Vale ressaltar que no Formulário de Referência de 2014, relativo ao exercício social findo em 31/12/2103, a empresa já reportava fraquezas relevantes nos seus controles internos, dessa forma, os controles e procedimentos para a divulgação das demonstrações contábeis do referido exercício não foram razoáveis em níveis adequados de segurança, segundo avaliação da própria administração da Eletrobras. Portanto, não há evidência de medidas efetivamente implementadas para remediar as deficiências quanto à preparação e divulgação das demonstrações financeiras.

Fonte: Formulário de Referência – Eletrobras – 2016

Quadro 9 - Gestão das Sociedades de Propósito Específico (SPEs) e transações com partes relacionadas

Fato: “A Companhia não manteve controles internos efetivos de monitoramento adequado das Sociedades de Propósito Específicas (SPEs) constituídas antes de 31 de dezembro de 2015, bem como suas transações envolvendo partes relacionadas.” (FR-EB 2016, p. 137)

DEFICIÊNCIAS ENCONTRADAS	MEDIDAS ADOTADAS
<p>Os auditores verificaram a necessidade de constituir provisão complementar de <i>impairment</i>, no montante aproximado de R\$ 489 milhões, para os investimentos mantidos pela Eletrobras e/ou suas controladas em certas SPEs. O ajuste ocorreu por conta da análise e revisão de certas premissas utilizadas nos fluxos de caixa apresentados pelas SPEs em comparação com aquelas utilizadas ou consideradas mais apropriadas pela Eletrobras.</p>	<p>A Administração da Eletrobras irá elaborar um plano de ação visando a mitigação da deficiência de não identificação de <i>impairment</i> em investimentos, com o auxílio das demais empresas Eletrobras que possuem participação em sociedades de propósito específico (Chesf, Furnas, Eletronorte e Eletrosul). A Administração destaca as ações que estão sendo consideradas para compor a remediação da deficiência: 1 [...] 4...</p>

Comentários do autor: As SPEs têm representado uma parcela significativa dos investimentos realizados pela empresa, conforme a seguir “a Eletrobras realizou R\$10,4 bilhões, sendo R\$ 6,1 bilhões em investimentos corporativos e R\$ 4,3 bilhões através de participações em Sociedades de Propósito Específico (SPEs)” FR-EB (2016, p. 269). Ou seja, 43% dos investimentos realizados pela Companhia, em 2015, se deu através de SPEs.

Quanto às medidas, a empresa informou que “irá elaborar...” um plano visando mitigar as deficiências e destacou, ainda, as “ações que estão sendo consideradas...” para a remediação.

Portanto, mais uma vez, não há evidência de ações implementadas efetivamente.

Fonte: Formulário de Referência – Eletrobras – 2016

Quadro 10 - Conformidade e Lei Anticorrupção

Fato: “A Companhia não manteve controles internos eficazes sobre o programa de <i>compliance</i> , com base nos requerimentos da legislação norte americana (<i>FCPA - ForeignCorruptPracticesAct</i>) e da legislação brasileira (Lei 12.846/13 – Lei Anticorrupção).” (FR-EB 2016, p. 138)	
DEFICIÊNCIAS ENCONTRADAS	MEDIDAS ADOTADAS
A Companhia não manteve controles internos eficazes sobre o programa de <i>compliance</i> , com base nos requerimentos da legislação norte americana (<i>FCPA - ForeignCorruptPracticesAct</i>) e da legislação brasileira (Lei 12.846/13 – Lei Anticorrupção).	Ações já foram iniciadas ao longo do exercício de 2015 e no início do exercício de 2016 para a evidenciação e o amadurecimento do plano de <i>compliance/integridade da Companhia</i> . Em 01 de dezembro de 2015 foi criada a área de conformidade da Eletrobras, por meio da criação de uma superintendência de conformidade, gestão de riscos e controles internos, além de um departamento específico para conformidade. (grifo nosso)
(i) Empresa: Eletronorte e Eletrobras Ao executarem procedimentos, os auditores identificaram as seguintes situações: <input type="checkbox"/> Em 9 denúncias analisadas na Eletronorte, o prazo de resposta excedeu os 30 dias previstos na Instrução Normativa das Empresas; <input type="checkbox"/> Os auditores não identificaram evidências de revisões de alguns dos conselheiros nos relatórios das investigações de denúncias e manifestações recebidas por intermédio dos canais de ouvidoria, conforme requer regulamentação interna; <input type="checkbox"/> Os auditores verificaram que das 635 manifestações recebidas em 2015 na Eletrobras, 16 delas foram respondidas fora do prazo máximo de 60 dias, conforme item 5.10.1 da norma EAE-03; e <input type="checkbox"/> Não há validação da integridade das bases de dados utilizadas pelos canais de denúncia de ambas as empresas.	A Administração da Eletrobras, em conjunto com a Administração da Eletronorte, está buscando ações de mitigação da deficiência apontada nos testes de controles internos. Estão previstos, ainda em 2016, melhorias no processo de apuração de ouvidoria e do canal de denúncias, estabelecendo alertas tempestivos à Alta Administração para tomada de decisão. As apurações das denúncias já são acompanhadas pelo Conselho Fiscal da Eletrobras, na qualidade de Comitê de Auditoria. As denúncias passarão a ser também monitoradas pelas Diretorias Executivas das empresas com maior frequência. A Eletrobras está em fase de implementação de um sistema corporativo único de ouvidoria e canal de denúncias, que será administração pela Eletrobras e compartilhado por todas as empresas do grupo.
(ii) Empresa: Amazonas e Eletrobras Na Amazonas, os auditores identificaram que nenhum dos 45 colaboradores selecionados apresentou a declaração de recebimento do Guia do Colaborador. Adicionalmente, apenas 11 de um total de 23 Conselheiros e Diretores apresentaram os Termos de Responsabilidade de recebimento dos Códigos de Ética e de Conduta da Amazonas. Na Eletrobras, 10 Conselheiros e Diretores não apresentaram o Termo de Responsabilidade supracitado.	O processo de entrega de cópias do Código de Ética já está normalizado; os termos não entregues são de executivos que não fazem mais parte dos quadros das empresas. Para os novos executivos e colaboradores, os mesmos receberão no momento de sua posse ou admissão. As áreas de Recursos Humanos irão monitorar estas entregas.
(iii) Empresa: Celg-D Os auditores verificaram que o controle relacionado à execução de análises periódicas para identificação, avaliação e tratamento de riscos relacionados a atos fraudulentos e corrupção não foi implementado ao longo do exercício de 2015.	A Administração da Eletrobras está buscando acelerar o plano de ação junto à Administração da Celg-D, no intuito que os controles relacionados à execução de análises periódicas para identificação, avaliação e tratamento de riscos relacionados a atos fraudulentos e corrupção sejam implementados ainda no exercício de 2016. Cabe ressaltar que a Celg-D se encontra disponível para venda por seus acionistas (Eletrobras 51% e CELG Participação – CELGPART – 49%).
(iv) Empresa: Eletronuclear A Eletronuclear não manteve controles internos adequados que evitassem não obediências aos controles pela Alta Administração (<i>management overrideof controls</i>).	De modo a remediar a fraqueza material nos controles internos adequados que evitassem não execução dos controles pela Alta Administração (<i>management overrideofcontrols</i>), a Administração reforça que a criação da nova Diretoria de Conformidade,

Quadro 10 - Conformidade e Lei Anticorrupção

	alinhada à consolidação do programa de <i>compliance</i> nas empresas Eletrobras, tem a intenção de fortalecer o ambiente de controles internos, melhorar a governança corporativa e reforçar o compromisso da Eletrobras com uma cultura corporativa ética.
<p>Comentários do autor: A adequação do sistema de Conformidade e a adequação às Lei Anticorrupção, do Brasil e países onde a empresa atua é condição fundamental para a manutenção da credibilidade da empresa e, até mesmo, sua continuidade.</p> <p>A Eletrobras já reportava no Formulário de Referência de 2015, relativo ao exercício 2014, a “criação, em dezembro de 2014, da Comissão Especial de Gestão de Demandas Institucionais (“CEGDI”), ligada à Diretoria de Administração, com o principal objetivo de monitorar todas as notícias, denúncias, notificações e solicitações envolvendo o tema fraude e corrupção, a fim de subsidiar a Administração da Companhia”. Entretanto, reporta que ações foram iniciadas em 2015 e no início de 2016, para o “amadurecimento do plano de Conformidade/integridade da Companhia”, conforme acima. Dessa forma, volta a apresentar a mesma dificuldade evidenciada nos itens anteriores com relação à efetiva implantação dos controles necessários para remediar as deficiências levantadas. Vale destacar que foi evidenciada uma ação em que a empresa efetivamente concluiu a remediação de uma deficiência, que é o “processo de entrega dos Códigos de Ética” o qual, pela simplicidade que o processo apresenta para a sua efetivação, normalmente nem mereceria o destaque.</p> <p>Portanto, assim como nas situações anteriores, não foram apontadas as evidências objetivas de que os problemas reportados tiveram o efetivo tratamento, salvo a entrega dos Códigos de Ética.</p>	

Fonte: Formulário de Referência – Eletrobras – 2016

5.2 COMPARATIVO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA - ANTERIOR VERSUS ATUAL

Neste item são apresentadas as comparações das estruturas de Governança das empresas entre os anos de 2013 e 2015, inclusive as implementadas no decorrer de 2016, até a divulgação dos Formulários de Referência do exercício findo em 31/12/2015, para que sejam verificadas e analisadas as devidas mudanças de um período para o outro, com foco naquelas motivadas por melhorias na Governança, relacionadas aos problemas evidenciados pela OLJ. Entretanto, aquelas que forem repetidas serão esmaecidas, de modo a ressaltar as mudanças e preservar o entendimento da estrutura.

É salutar que mudanças ocorram normalmente nas empresas, como parte de seu constante processo de aperfeiçoamento da Governança, ou ainda, em função de outros aspectos, como, por exemplo, de reestruturações em suas atividades e/ou processos operacionais. No entanto, a comparação entre os períodos 2013 e 2015 se deve ao fato de as empresas terem sido obrigadas a promover importantes alterações em seus sistemas de Governança Corporativa, Gestão de Riscos e Conformidade, revisando, para tanto, todo o sistema de controles internos, por causa dos desvios de recursos em suas obras de

investimentos. Além dos problemas relacionados aos desvios de recursos, nos últimos anos, algumas mudanças na legislação brasileira, relacionadas ao combate à corrupção, tratadas no item 2.10, Leis de Reforço ao Combate à Corrupção no Brasil, obrigaram as empresas a realizarem importantes alterações nos referidos sistemas.

Vale destacar que as recentes disposições legais para o combate à corrupção e à lavagem de dinheiro, dentre outros aspectos, foram fundamentais para a melhoria dos processos e procedimentos de investigação, dando as condições necessárias para a amplitude das investigações da OLJ e a outras operações do gênero. Como consequência, as empresas puderam identificar as fragilidades em suas estruturas e em seus sistemas de controle e podem realizar as alterações necessárias para que seus recursos sejam utilizados exclusivamente para a consecução de seus objetivos estratégicos,

5.2.1 Comparativo das Estruturas de Governança - Anterior *versus* Atual da Petrobras

As informações abaixo foram obtidas a partir dos Formulários de Referência da Petrobras de 2014 e 2016, relativos aos anos de 2013 e 2015, visando efetuar a comparação entre as estruturas de seus órgãos de administração em cada período, identificando e analisando as mudanças, de acordo com os objetivos deste estudo de caso.

Quadro 11 - Descrição da estrutura administrativa

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
A estrutura de governança corporativa é composta pelo Conselho de Administração e seus Comitês, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal, Auditoria Interna e Comitê de Negócios.	A estrutura de governança corporativa é composta pelo Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal, e os comitês estatutários de assessoramento ao Conselho de Administração, incluindo o Comitê de Auditoria, Comitê de Segurança, Meio Ambiente e Saúde, Comitê de Remuneração e Sucessão, Comitê Estratégico, Comitê Financeiro, e unidade de Auditoria Interna. Extraordinariamente, a Companhia conta com um Comitê Especial instalado.
<p>Comentários do autor: Comparando as estruturas de governança corporativa no final de 2013 com a do final de 2015, reportadas nos respectivos Formulários de Referência, nota-se uma profunda reestruturação. Abaixo serão analisadas as alterações relacionadas à melhoria da governança da empresa, em função dos problemas evidenciados a partir da OLJ. Neste item, que apresenta de forma consolidada suas estruturas nos dois períodos, já é possível perceber que a Companhia procurou apresentar de forma mais detalhada a composição dos comitês vinculados ao CA, permitindo maior clareza sobre a estrutura completa, sendo tal detalhamento observado, também, em outros pontos dos relatórios, o que pode ser entendido como uma maior atenção a aspectos como evidenciação e transparência. Considerando a profundidade das mudanças e as dificuldades em implementar alterações dessa magnitude em uma empresa caracterizada pela complexidade de sua estrutura e nas suas operações, as quais são detalhadas no Anexo B, do presente trabalho, e considerando, ainda, o porte da empresa, conforme destaque no item “4.1.1. Contextualização Petrobras”, sua administração demonstrou forte empenho no sentido de remediar os problemas revelados pela OLJ.</p>	

Fonte: Formulários de Referência – Petrobras – 2015 e 2016

Quadro 12 - Conselho de Administração

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
<p>É um órgão de natureza colegiada e autônomo dentro de suas prerrogativas e responsabilidades, na forma da lei e do Estatuto Social. É composto por, no mínimo, cinco membros até dez membros eleitos, cabendo à Assembleia Geral dos Acionistas designar dentre eles o Presidente do Conselho, todos com prazo de gestão que não poderá ser superior a 1 (um) ano, admitida a reeleição. (grifo nosso)</p>	<p>É um órgão de natureza colegiada e autônomo dentro de suas prerrogativas e responsabilidades, na forma da Lei e do Estatuto Social. É composto por, no mínimo, cinco membros e, no máximo, dez membros eleitos, cabendo à Assembleia Geral dos Acionistas designar dentre eles o Presidente do Conselho de Administração, todos com prazo de gestão que não poderá ser superior a 2 (dois) anos, admitida a reeleição. No caso de vacância no cargo de Presidente do Conselho de Administração, o substituto será eleito na primeira reunião ordinária do Conselho de Administração até a próxima Assembleia Geral dos Acionistas. (Grifo nosso)</p> <p>É assegurado aos empregados o direito de indicar 1 (um) membro do Conselho de Administração, em votação em separado, pelo voto direto de seus pares, conforme §1º do artigo 2º da Lei nº 12.353 de 28 de dezembro de 2010, conforme alterada.</p> <p>Perderá o cargo o membro do Conselho de Administração que deixar de participar de 3 (três) reuniões ordinárias consecutivas, sem motivo justificado ou licença concedida pelo Conselho de Administração.</p>
<p>São atribuições do Conselho de Administração:</p> <p>I - fixar a orientação geral dos negócios da companhia, definindo sua missão, seus objetivos estratégicos e diretrizes;</p> <p>II - aprovar o plano estratégico, bem como os respectivos planos plurianuais e programas anuais de dispêndios e de investimentos;</p> <p>III - fiscalizar a gestão dos Diretores e fixar-lhes as atribuições, examinando, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia;</p> <p>IV - avaliar resultados de desempenho;</p> <p>V - aprovar, anualmente, o valor acima do qual os atos, contratos ou operações, embora de competência da Diretoria Executiva, especialmente as previstas nos incisos III, IV, V, VI e VIII do art. 33 do Estatuto Social da Petrobras, deverão ser submetidas à aprovação do Conselho de Administração;</p> <p>VI - deliberar sobre a emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações e sem garantia real;</p> <p>VII - fixar as políticas globais da companhia, incluindo a de gestão estratégica comercial, financeira, de investimentos, de meio ambiente e de recursos humanos;</p> <p>VIII - aprovar a transferência da titularidade de ativos da companhia, inclusive contratos de concessão e autorizações para refino de petróleo, processamento de gás natural, transporte, importação e exportação de petróleo, seus derivados e gás natural, podendo fixar limites de valor para a prática desses atos pela Diretoria Executiva.</p> <p>IX - aprovar o Regulamento Eleitoral de escolha do membro do Conselho de Administração eleito pelos empregados.</p>	<p>São atribuições do Conselho de Administração:</p> <p>I - fixar a orientação geral dos negócios da Companhia, definindo sua missão, seus objetivos estratégicos e diretrizes;</p> <p>II - aprovar o plano estratégico, bem como os respectivos planos plurianuais e programas anuais de dispêndios e de investimentos;</p> <p>III - fiscalizar a gestão da Diretoria Executiva e de seus membros e fixar-lhes as atribuições, examinando, a qualquer tempo, os livros e papéis da Companhia;</p> <p>IV - avaliar resultados de desempenho;</p> <p>V - aprovar, anualmente, o valor acima do qual os atos, contratos ou operações, embora de competência da Diretoria Executiva ou de seus membros, deverão ser submetidos à aprovação do Conselho de Administração;</p> <p>VI - deliberar sobre a emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações e sem garantia real;</p> <p>VII - fixar as políticas globais da Companhia, incluindo a de gestão estratégica comercial, financeira, de riscos, de investimentos, de meio ambiente e de recursos humanos;</p> <p>VIII - aprovar a transferência da titularidade de ativos da Companhia, inclusive contratos de concessão e autorizações para refino de petróleo, processamento de gás natural, transporte, importação e exportação de petróleo, seus derivados e gás natural, podendo fixar limites de valor para a prática desses atos pela Diretoria Executiva ou por seus membros;</p> <p>IX - aprovar o Regulamento Eleitoral de escolha do membro do Conselho de Administração eleito pelos empregados;</p>

Quadro 12 - Conselho de Administração

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
<p>A fixação da política de recursos humanos de que trata o inciso VII não poderá contar com a participação do Conselheiro representante dos empregados caso as discussões e deliberações em pauta envolvam assuntos de relações sindicais, remuneração, benefícios e vantagens, inclusive matérias de previdência complementar e assistenciais, hipóteses em que fica configurado o conflito de interesse.</p> <p>Atribuições privativas do Conselho de Administração:</p> <p>I – deliberar sobre o Plano Básico de Organização e suas modificações, bem como a distribuição aos Diretores, por proposta do Presidente, dos encargos correspondentes às áreas de contato definidas no referido plano;</p> <p>II - autorização para aquisição de ações de emissão da companhia para permanência em tesouraria ou cancelamento, bem como posterior alienação dessas ações, observadas as disposições legais, regulamentares e estatutárias;</p> <p>III - aprovação da permuta de valores mobiliários de sua emissão;</p> <p>IV - eleição e destituição dos membros da Diretoria Executiva;</p> <p>V - constituição de subsidiárias, participações em sociedades controladas ou coligadas, ou a cessação dessa participação, bem como a aquisição de ações ou cotas de outras sociedades;</p> <p>VI - convocação de Assembleia Geral dos acionistas, nos casos previstos em lei, publicando o edital de convocação com, no mínimo, 15 (quinze) dias de antecedência;</p> <p>VII - aprovação de um Código de Boas Práticas e do seu Regimento Interno, o qual deverá prever a indicação de Relator e a constituição de Comitês do Conselho compostos por alguns de seus membros, com atribuições específicas de análise e recomendação sobre determinadas matérias;</p> <p>VIII - aprovação das Diretrizes de Governança Corporativa da Petrobras;</p> <p>IX - escolha e destituição de auditores independentes, os quais não poderão prestar à companhia serviços de consultoria durante a vigência do contrato;</p> <p>X - relatório da administração e contas da Diretoria Executiva;</p> <p>XI - criação do Comitê de Negócios e aprovação das</p>	<p>X – aprovar os planos que disponham sobre a admissão, carreira, sucessão, vantagens e regime disciplinar dos empregados da Petrobras.</p> <p>A fixação da política de recursos humanos de que trata o item VII acima não poderá contar com a participação do conselheiro representante dos empregados, caso as discussões e deliberações em pauta envolvam assuntos de relações sindicais, remuneração, benefícios e vantagens, inclusive matérias de previdência complementar e assistenciais, hipóteses em que fica configurado o conflito de interesse.</p> <p>O Conselho de Administração poderá delegar atribuições à Diretoria Executiva, ressalvadas aquelas expressamente previstas na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (“Lei das Sociedades por Ações”) e observadas as alçadas estabelecidas em tais delegações.</p> <p>Compete, ainda, ao Conselho de Administração deliberar sobre as seguintes matérias:</p> <p>I – Plano Básico de Organização e suas modificações, bem como a distribuição aos membros da Diretoria Executiva, por proposta do Presidente, dos encargos correspondentes às áreas de contato definidas no referido plano;</p> <p>II – aprovar a indicação e a destituição dos Gerentes Executivos da Companhia, proposta pela Diretoria Executiva, com base nos critérios fixados pelo próprio Conselho de Administração;</p> <p>III - autorização para aquisição de ações de emissão da Companhia para permanência em tesouraria ou cancelamento, bem como posterior alienação dessas ações, exceto nos casos de competência da Assembleia Geral, conforme as disposições legais, regulamentares e estatutárias;</p> <p>IV - aprovação da permuta de valores mobiliários de sua emissão;</p> <p>V - eleição e destituição dos membros da Diretoria Executiva;</p> <p>VI - constituição de subsidiárias integrais, participações em sociedades controladas ou coligadas, ou a cessação dessa participação, bem como a aquisição de ações ou cotas de outras sociedades;</p> <p>VII - convocação de Assembleia Geral dos acionistas, nos casos previstos em lei, publicando o edital de convocação com, no mínimo, 15 (quinze) dias de antecedência;</p> <p>VIII - aprovação de um Código de Boas Práticas e do Regimento Interno do Conselho de Administração;</p> <p>IX - aprovação da Política e das Diretrizes de Governança Corporativa da Petrobras;</p> <p>X - escolha e destituição de auditores independentes, os quais não poderão prestar à Companhia serviços de consultoria durante a vigência do contrato;</p> <p>XI - relatório da administração e contas da Diretoria Executiva;</p>

Quadro 12 - Conselho de Administração

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
<p>atribuições e regras de funcionamento desse Comitê, consistentes com o Plano Básico de Organização, as quais devem ser divulgadas ao mercado, resumidamente, quando da publicação das demonstrações financeiras da companhia, ou quando de sua alteração;</p> <p>XII - assuntos que, em virtude de disposição legal ou por determinação da Assembleia Geral, dependam de sua deliberação;</p> <p>O Comitê de Negócios de que trata o inciso XI submeterá à Diretoria Executiva seu parecer sobre as matérias corporativas que envolvam mais de uma área de negócios, bem como aquelas cuja importância e relevância demandem um debate mais amplo.</p>	<p>XII - escolha dos integrantes dos Comitês do Conselho, dentre seus membros e/ou dentre pessoas de mercado de notória experiência e capacidade técnica em relação à especialidade do respectivo Comitê, e aprovação das atribuições e regras de funcionamento dos Comitês;</p> <p>XIII - assuntos que, em virtude de disposição legal ou por determinação da Assembleia Geral, dependam de sua deliberação;</p> <p>XIV – aprovar critérios de integridade e conformidade, bem como os demais critérios e requisitos pertinentes aplicáveis à eleição dos membros da Diretoria Executiva e à indicação dos Gerentes Executivos;</p> <p>XV – os casos omissos deste Estatuto Social.</p>
<p>Comentários do autor: Dentre as alterações realizadas no CA, a primeira a chamar a atenção é a mudança no prazo do mandato de seus membros, de 1 (um) para 2 (dois) anos, mantida a possibilidade de reeleição dos mesmos. Tal alteração tende a trazer uma maior experiência com as questões relativas à empresa e, portanto, maior maturidade na tomada de decisões.</p> <p>A segunda alteração a destacar é que em caso de vacância do cargo de Presidente do conselho, um novo Presidente será escolhido dentre os membros do conselho, na primeira reunião do mesmo, até a próxima Assembleia Geral dos Acionistas. Essa medida diminui os intervalos de vacância do cargo, com a nomeação do Presidente Interino.</p> <p>A terceira alteração destacada é a avaliação da nomeação e destituição de Gerentes Executivos pelo CA, além da extensão dos mesmos requisitos para a investidura neste cargo, dos requisitos exigidos para os membros da DE, o que engloba não somente os critérios de integridade e conformidade, mas os demais critérios elencados no ESTATUTO SOCIAL DA PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. – PETROBRAS³⁵, o qual determina que “O CA deverá observar na escolha e eleição dos membros da DE a sua capacidade profissional, notório conhecimento e especialização nas respectivas áreas de contato em que esses administradores irão atuar, observado o Plano Básico de Organização”. Essa medida garante a preservação dos interesses da empresa, no sentido de garantir que os indicados atendem aos referidos requisitos, não sendo cabível a indicação por motivos puramente políticos, como verificado anteriormente.</p> <p>Finalmente, a quarta observação a ser feita é a inclusão da “escolha dos integrantes dos Comitês do Conselho, dentre seus membros e/ou dentre pessoas de mercado de notória experiência e capacidade técnica em relação à especialidade do respectivo Comitê” (grifo nosso). Essa mudança traz maior qualificação aos Comitês, quanto aos assuntos dos quais os membros do Conselho não sejam especialistas, permitindo maior eficiência e eficácia ao sistema.</p> <p>Em resumo, com as alterações, a empresa buscou maior maturidade na condução do CA, em relação à experiência de seus membros na atividade, ao aumentar o tempo de mandato. Eliminou a possibilidade de vacância da Presidência do Conselho, por períodos prolongados, mediante a escolha de um Interino entre seus membros, até a realização da Assembleia. Equiparou os critérios aplicáveis à investidura dos cargos de Gerentes Executivos àqueles aplicáveis aos Diretores, desde a nomeação e destituição, até os requisitos de integridade, conformidade e especialização técnica, refutando a possibilidade de indicação por critérios meramente políticos. E por último, a abertura para a inclusão de membros externos nos Comitês do Conselho, mediante comprovada especialização técnica.</p> <p>Portanto, com as alterações, é possível notar um esforço no sentido de dar maior eficiência e eficácia à Administração da Petrobras, implantando mecanismos para inibir as interferências políticas.</p>	

Fonte: Formulários de Referência – Petrobras – 2015 e 2016

³⁵ www.investidorpetrobras.com.br/pt/governanca-corporativa/instrumentos-de-governanca/estatuto-social

Quadro 13 - Diretoria Executiva

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
<p>É composta por um Presidente, escolhido dentre os membros do Conselho de Administração, e sete Diretores, eleitos pelo Conselho de Administração, dentre brasileiros residentes no País, com mandato de três anos, permitida a reeleição, podendo ser destituídos a qualquer tempo. Entre os membros da Diretoria Executiva, apenas o presidente é membro do Conselho de Administração sem, no entanto, presidir o órgão.</p> <p>Exerce a gestão dos negócios da companhia, de acordo com a missão, os objetivos, as estratégias e diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração.</p>	<p>É composta por um Presidente, escolhido dentre os membros do Conselho de Administração, e seis Diretores Executivos, eleitos pelo Conselho de Administração, dentre brasileiros residentes no País.</p> <p>Os Diretores Executivos são eleitos para um mandato que não poderá ser superior a três anos, sendo permitida a sua reeleição, e podendo ser destituídos a qualquer tempo. Entre os membros da Diretoria Executiva, apenas o Presidente é membro do Conselho de Administração sem, no entanto, presidir o órgão.</p> <p>A Diretoria Executiva e seus membros exercem a gestão dos negócios da Companhia, de acordo com a missão, os objetivos, as estratégias e diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração.</p>
<p>Em relação aos membros da diretoria, suas atribuições e poderes individuais</p> <p>A seguir, listamos cada área de contato vinculada aos diretores da Petrobras e suas principais atribuições:</p> <p>Área Estratégica – Presidente da Petrobras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ouvidoria Geral da Petrobras Planejar, orientar, coordenar e avaliar atividades que visem acolher opiniões, sugestões, críticas, reclamações e denúncias dos públicos de relacionamento da Companhia, promovendo as apurações decorrentes e as providências a serem adotadas. • Auditoria Interna Planejar e executar atividades de auditoria interna, atender às solicitações da alta administração e de órgãos externos de controle, assim como planejar, orientar, coordenar e avaliar atividades de controle e conformidade, incluindo mitigação de riscos de fraude e de corrupção, no âmbito do Sistema Petrobras. • Secretaria-Geral da Petrobras Organizar e formalizar atos e processos decisórios de assembleias de acionistas e reuniões do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva. • Gabinete do Presidente Apoiar a Presidente, exercendo sua representação política quando por ela requerida, bem como gerenciar o atendimento das demandas externas e internas a ela dirigidas. • Estratégia Corporativa Orientar, coordenar, avaliar e sistematizar o processo de planejamento corporativo plurianual do Sistema Petrobras, gerenciando os processos de gestão da estratégia e acompanhamento de sua implantação e dos resultados de longo prazo, de elaboração dos planos de negócio e de elaboração da carteira de projetos de investimento corporativos, realizando estudos econômicos e análises competitivas, bem como realizar o planejamento anual, coordenando a elaboração do orçamento, analisando a aderência 	<p>Em relação aos membros da diretoria, suas atribuições e poderes individuais</p> <p>São atribuições do Presidente:</p> <ul style="list-style-type: none"> I- elaborar e submeter à aprovação da Diretoria Executiva os critérios de avaliação técnicoeconômica para os projetos de investimentos, com os respectivos planos de delegação de responsabilidade para suas execuções e implantações; II- convocar, presidir e coordenar as reuniões da Diretoria Executiva; III- propor ao Conselho de Administração a indicação dos Diretores Executivos; IV- prestar informações ao Ministro de Estado ao qual a Companhia está vinculada, e aos órgãos de controle do Governo Federal, bem como ao Tribunal de Contas da União e ao Congresso Nacional. V- aprovar as normas e procedimentos para desempenho das atividades das unidades sob sua responsabilidade direta, conforme definido no Plano Básico de Organização; VI- garantir a mobilização de recursos para fazer frente às situações de risco severo à segurança, meio ambiente e saúde; VII- exercer outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Conselho de Administração. <p>Adicionalmente, a estrutura geral da Companhia é composta das unidades organizacionais diretamente vinculadas aos membros da Diretoria Executiva. Conforme preceitua o Estatuto Social da Companhia, no sentido de dar maior agilidade à administração da Companhia, por definição do Conselho de Administração, as unidades organizacionais são agrupadas em áreas de contato vinculadas a cada membro da Diretoria Executiva.</p> <p>As unidades de Ouvidoria Geral da Petrobras, de Auditoria Interna e de Secretaria-Geral são vinculadas diretamente ao Conselho de Administração reportando-se, exclusivamente no âmbito administrativo, ao Presidente da Companhia.</p> <p>A seguir, listamos cada área de contato ligada ao Presidente e Diretores Executivos da Companhia e suas principais atribuições gerais.</p>

Quadro 13 - Diretoria Executiva

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
<p>estratégica e a economicidade.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desempenho Empresarial Orientar, coordenar, avaliar e sistematizar os processos de desempenho empresarial, de controle corporativo e de gestão de projetos de investimento corporativos, verificando a conformidade da execução de processos do Sistema Petrobras, avaliando de forma integrada, o desempenho empresarial e dos investimentos, com foco em antecipar subsídios para tomada de decisão, controlando os resultados táticos, corporativos e dos segmentos de negócio, no curto e médio prazos. • Novos Negócios Propor estratégias, políticas e diretrizes para o desenvolvimento de novos negócios e parcerias, coordenar e avaliar o desenvolvimento de novos negócios, parcerias e desinvestimentos do Sistema Petrobras que permeiem mais de uma de suas Áreas de Negócio e coordenar a condução dos processos de fusões e aquisições de empresas. • Comunicação Institucional Orientar e avaliar as atividades relativas à comunicação empresarial e ao gerenciamento de marcas, coordenando ou executando ações de interesse corporativo. • Jurídico Orientar e avaliar os processos normativos, consultivos e contenciosos de natureza jurídica, coordenando ou executando ações de interesse corporativo e prestando serviços às demais unidades organizacionais da companhia. <p>Área Corporativa e de Serviços - Diretor Corporativo e de Serviços</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organização, Gestão e Governança Orientar, avaliar e integrar as atividades relativas à organização, à governança e à gestão da companhia, coordenando ou executando ações de aprimoramento organizacional, de governança e de gestão de interesse corporativo. • Recursos Humanos Orientar e avaliar as atividades relacionadas à gestão de pessoas, coordenando ou executando, em nível estratégico, ações de interesse corporativo. • Segurança, Meio Ambiente, Eficiência Energética e Saúde Orientar, avaliar e integrar as atividades relativas à segurança, meio ambiente, eficiência energética e saúde, monitorando e comunicando continuamente seu desempenho, bem como prestar suporte às atividades relacionadas a programas governamentais de racionalização do uso dos derivados do petróleo e do gás natural. • Serviços Compartilhados Prestar serviços administrativos e de suporte às unidades organizacionais da companhia, de forma pactuada, incluindo as atividades de aquisição de bens e serviços, inspeção de fabricação, despacho 	<p>Área da Presidência:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Ouvidoria-Geral da Petrobras Planejar, orientar, coordenar e avaliar atividades que visem receber e tratar opiniões, sugestões, reclamações, pedidos, elogios, solicitações de informação e denúncias dos públicos de interesse da Companhia, encaminhando as apurações decorrentes e acompanhando as providências a serem adotadas. ☐ Auditoria Interna Planejar e executar atividades da Auditoria Interna e assessorar o Conselho de Administração, Comitê de Auditoria, Presidência e Diretoria Executiva no exercício do controle das principais operações da Companhia, além de atender às demandas do Conselho Fiscal e órgãos externos de controle, visando fortalecer a gestão, controles internos e mitigação de riscos. ☐ Secretaria-Geral da Petrobras Organizar e formalizar atos e processos decisórios de Assembleias de Acionistas e Reuniões dos Conselhos de Administração e seus Comitês, da Diretoria Executiva e seus Comitês Estatutários. ☐ Gabinete da Presidência Assessorar o(a) Presidente, exercendo sua representação política quando por ele(a) requerido, gerenciar o atendimento das demandas externas e internas dirigidas pelo(a) Presidente e Diretores, bem como assegurar o atendimento às demandas dos Órgãos de Controle, realizar a gestão documental para a Presidência e gabinetes dos Diretores e o suporte aos Comitês Deliberativos e Consultivos. ☐ Comunicação e Marcas Orientar e avaliar as atividades relativas à comunicação empresarial e ao gerenciamento de marcas, coordenando ou executando ações de interesse corporativo, bem como gerenciar o atendimento às unidades da Companhia, apoiando os gestores, identificando demandas e criando soluções. ☐ Jurídico Orientar e avaliar os processos normativo, consultivo, assessoramento legal e contencioso de natureza jurídica, coordenando ou executando ações de interesse corporativo e prestando serviços às demais unidades organizacionais, assegurando a conformidade legal dos processos de negócio da Companhia. ☐ Estratégia e Organização Orientar, coordenar, avaliar e sistematizar os processos de planejamento e gestão de portfólio do Sistema Petrobras, realizando estudos econômicos e análises competitivas e elaborando o Plano Estratégico, Plano de Negócios e Gestão e a carteira de projetos de investimento corporativos, bem como promover as mudanças no modelo de gestão organizacional da Companhia, de forma alinhada às estratégias de negócio e corporativas.

Quadro 13 - Diretoria Executiva

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
<p>aduaneiro, agenciamento marítimo, assistência médica supletiva, pessoal, biblioteca, logística, viagens, segurança patrimonial, administração e obras prediais, segurança do trabalho, saúde ocupacional, serviço social e outras atividades, conforme conveniências da companhia.</p> <p>• Responsabilidade Social Orientar e avaliar as atividades relativas à responsabilidade social, incluindo a coordenação e execução de ações de projetos sociais e ambientais.</p> <p>Área Financeira – Diretor Financeiro e de Relações com Investidores</p> <p>• Financeiro Corporativo Coordenar a certificação dos controles internos e o alinhamento financeiro e societário do Sistema Petrobras, abrangendo os processos da Área Financeira relativos a fusões, cisões e aquisições, bem como planejar, orientar, avaliar e executar as atividades corporativas da Área Financeira.</p> <p>• Planejamento Financeiro e Gestão de Riscos Orientar, controlar e avaliar o planejamento financeiro e a gestão de risco, executar a análise financeira de planos de benefícios, avaliar o portfólio de ativos existentes e contratar seguros para o Sistema Petrobras, bem como elaborar o planejamento financeiro e a análise de crédito na companhia.</p> <p>• Finanças Orientar a gestão do caixa, o relacionamento bancário, a captação de recursos, a concessão e obtenção de garantias e operações com derivativos financeiros no Sistema Petrobras, bem como gerir essas atividades e demais operações de tesouraria no âmbito da companhia e empresas do Sistema cuja gestão é realizada pela Petrobras.</p> <p>• Contabilidade Planejar, orientar, controlar, avaliar e consolidar os processos contábeis no Sistema Petrobras, relacionando-se com entes normativos e executando as atividades contábeis na companhia e em empresas do Sistema cuja gestão é realizada pela Petrobras.</p> <p>• Tributário Orientar, controlar e avaliar os processos tributários no Sistema Petrobras, efetuando o planejamento tributário entre empresas, relacionando-se com entes tributantes, planejando e executando as atividades tributárias na companhia e em empresas do Sistema cuja gestão é realizada pela Petrobras.</p> <p>• Relacionamento com Investidores Orientar, controlar e avaliar o relacionamento com o mercado, órgãos reguladores afins e outros públicos de interesse do Sistema Petrobras na sua área de atuação, planejando e executando essas atividades na companhia e em empresas do Sistema cuja gestão é realizada pela Petrobras, bem como administrar o sistema de ações da companhia.</p> <p>Área de Engenharia, Tecnologia e Materiais –</p>	<p>☐ Inteligência e Segurança Corporativa Planejar, orientar, executar e avaliar as atividades de inteligência, segurança empresarial, segurança da informação e da automação e segurança patrimonial no âmbito do Sistema Petrobras, incluindo os trabalhos técnicos em apoio às investigações, sindicâncias e contramedidas, visando proteger os ativos tangíveis e intangíveis e os negócios da Companhia, no Brasil e no exterior. (grifo nosso)</p> <p>Área de Recursos Humanos, Segurança, Meio Ambiente, Saúde e Serviços</p> <p>☐ Recursos Humanos Orientar e avaliar as atividades relacionadas à gestão de pessoas em nível estratégico, coordenando ou executando ações de interesse corporativo, bem como gerenciar o atendimento de RH às unidades da Companhia, apoiando os gestores, identificando demandas e criando soluções.</p> <p>☐ Segurança, Meio Ambiente e Saúde Estabelecer diretrizes e orientações e integrar a gestão de atividades relativas à segurança, meio ambiente e saúde, avaliando, monitorando e comunicando continuamente seu desempenho, bem como desenvolver programas e iniciativas que melhorem continuamente os resultados da Companhia em SMS.</p> <p>☐ Suprimentos de Bens e Serviços Garantir o Suprimento de Bens e Contratação de Serviços, de forma centralizada, atendendo as demandas de bens e serviços da Petrobras, visando atendimento das metas do Plano de Negócios e Gestão e a garantia da continuidade operacional.</p> <p>☐ Tecnologia da Informação e Telecomunicações Orientar e avaliar as atividades relativas às tecnologias da informação e de telecomunicações, gerenciando os seus recursos e atuando como prestador de serviços, de forma integrada, compartilhada e segura.</p> <p>☐ Serviços Compartilhados Prestar serviços administrativos e de suporte aos negócios da Companhia e de suas subsidiárias em todo o território nacional, visando a otimização de recursos, a qualidade nos serviços, a rapidez no atendimento e a promoção de soluções em serviços que contribuam para melhoria dos resultados do Sistema Petrobras.</p> <p>☐ Responsabilidade Social Orientar e avaliar as atividades relativas à responsabilidade social, incluindo a coordenação e execução de ações de projetos sociais e ambientais e de programas de relacionamento comunitário.</p> <p>Área Financeira e de Relação com Investidores</p> <p>☐ Controladoria Garantir o monitoramento e a análise dos resultados empresariais da Companhia, coordenar a elaboração do Plano Anual de Negócios da Petrobras, bem como assegurar a gestão financeira integrada das Empresas do Sistema, visando a geração de valor e eficiência de</p>

Quadro 13 - Diretoria Executiva

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
<p>Diretor de Engenharia, Tecnologia e Materiais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Engenharia, Tecnologia e Materiais Corporativo Planejar, executar e avaliar as atividades e serviços Corporativos de Engenharia, Tecnologia e Materiais, compreendendo o planejamento, a avaliação de desempenho e a gestão integrada do portfólio, consolidando o conhecimento de gestão de empreendimentos acumulado na companhia. • Materiais Orientar e avaliar as atividades relativas ao suprimento de materiais, responsabilizando-se pelas atividades de compras, dependendo da natureza dos itens, e atuando de forma descentralizada. • Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Leopoldo A. Miguez de Mello Orientar e avaliar as atividades relativas a pesquisa e desenvolvimento, executando projetos tecnológicos e realizando atividades de engenharia básica, em condições pactuadas com as Áreas de Negócio. • Engenharia para Empreendimentos de E&P Implementar empreendimentos e prestar serviços de engenharia para a Área de Negócio de Exploração e Produção, cumprindo prazos e custos estabelecidos. • Engenharia para Empreendimentos de Abastecimento Implementar empreendimentos e prestar serviços de engenharia para a Área de Negócio de Abastecimento, cumprindo prazos e custos estabelecidos. • Engenharia para Empreendimentos de Gás e Energia Implementar empreendimentos e prestar serviços de engenharia para a Área de Negócio de Gás e Energia, cumprindo prazos e custos estabelecidos. • Engenharia para Empreendimentos Submarinos Implementar empreendimentos de projetos submarinos e prestar serviços de engenharia para as Áreas de Negócio da Companhia, cumprindo prazos e custos estabelecidos. • Tecnologia da Informação e Telecomunicações Orientar e avaliar as atividades relativas às tecnologias da informação e de telecomunicações, gerenciando os seus recursos e atuando como prestador de serviços, de forma integrada, compartilhada e segura. <p>Área de Negócio de Exploração e Produção – Diretor de Exploração e Produção</p> <ul style="list-style-type: none"> • E&P Corporativo Planejar, executar e avaliar as atividades corporativas de E&P, compreendendo a gestão integrada do portfólio de E&P no País, o planejamento, o controle e a avaliação de desempenho, a gestão das competências técnicas e do desenvolvimento tecnológico da Área de Exploração e Produção. • E&P Avaliação Exploratória, Desenvolvimento da Produção e Gestão dos Investimentos de Libra Delimitar, conceber, gerir os investimentos e 	<p>capital em todo o Sistema Petrobras.</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Finanças Garantir a financiabilidade do planejamento estratégico da companhia, otimizar a gestão do caixa, o relacionamento bancário, a captação de recursos, a concessão e obtenção de garantias e operações com derivativos financeiros na Petrobras e no Sistema, sempre que possível, bem como garantir a gestão das demais operações de tesouraria, operações de seguro, a análise de concessão de crédito a clientes, fornecedores e parceiros da Petrobras e do Sistema. □ Contabilidade e Tributário Assegurar a gestão e execução de processos contábeis e tributários na Petrobras e, quando aplicável, no Sistema Petrobras, relacionando-se com os respectivos órgãos fiscalizadores e normativos. □ Aquisições e Desinvestimentos Propor estratégias, políticas e diretrizes para aquisições e desinvestimentos, bem como coordenar e avaliar o desenvolvimento desses projetos no Sistema Petrobras. □ Relacionamento com Investidores Assegurar a gestão do relacionamento com o mercado investidor, órgãos reguladores e demais públicos de interesse. <p>Área de Desenvolvimento da Produção e Tecnologia</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Poços Marítimos Garantir a implantação de projetos e empreendimentos de exploração e produção, liderando a disciplina de poços marítimos, além de integrar as equipes de projetos de investimento, visando atender as metas de negócio e metas de produção de óleo e gás. □ Sistemas Submarinos Garantir a implantação de projetos e empreendimentos de exploração e produção, liderando a disciplina de sistemas submarinos, além de integrar as equipes de projetos de investimento, visando atender as metas de negócio e metas de produção de óleo e gás. □ Sistemas de Superfície Garantir a implantação de projetos e empreendimentos de exploração e produção, liderando a disciplina de sistemas de superfície, além de integrar as equipes de projetos de investimento, visando atender as metas de negócio e metas de produção de óleo e gás. □ Projetos de Refino, Gás e Energia Garantir a implantação de projetos e empreendimentos de Refino, Gás Natural e Energia, participando da Fase II (Projeto Conceitual – sob responsabilidade da Área de Refino e Gás Natural), validando os resultados e entregáveis gerados nesta Fase II quando de sua aprovação, e liderando as Fases III (Projeto Básico) e IV (Execução) dos projetos de investimentos, dentro das especificações, prazos, custos, produção e rentabilidade estabelecidos,

Quadro 13 - Diretoria Executiva

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
<p>implantar os Projetos de Desenvolvimento da Produção da área de Libra, sob regime da Partilha da Produção, no Polo Pré-Sal da Bacia de Santos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • E&P Projetos de Desenvolvimento da Produção Elaborar e implantar projetos estratégicos de desenvolvimento da produção de E&P. • E&P Construção de Poços Marítimos Elaborar projetos de poços, bem como construir poços de desenvolvimento da produção, envolvendo as etapas de perfuração e completação. • E&P Serviços Prestar serviços especializados em exploração e produção. • E&P Exploração Planejar, coordenar, executar e avaliar as atividades de exploração, com ênfase nos aspectos de desenvolvimento e preservação de tecnologias. • E&P Pré-Sal Gerir atividades de exploração e produção relacionadas à camada pré-sal, articulando-se, para sua condução, com as demais gerências executivas da Área de Negócio de Exploração e Produção, bem como atuando para alinhamento das diversas frentes da companhia associadas ao pré-sal. • E&P Norte-Nordeste Executar as atividades de exploração e produção, responsabilizando-se pelos resultados e pelo desempenho das atividades de exploração e produção da sua área de atuação e pelo cumprimento das metas definidas junto à Diretoria. • E&P Sul-Sudeste Executar as atividades de exploração e produção, responsabilizando-se pelos resultados e pelo desempenho das atividades de exploração e produção da sua área de atuação e pelo cumprimento das metas definidas junto à Diretoria. • E&P Programas de Gestão de Investimentos em Sondas e Unidades Estacionárias de Produção Planejar, coordenar, acompanhar, avaliar, fiscalizar sistematicamente as etapas de construção de FPSOs, Instalações terrestres, Sondas e Dutos para implantação dos projetos de investimento da Área de Negócio de E&P. <p>Área de Negócio de Abastecimento – Diretor de Abastecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abastecimento Corporativo Planejar, executar e avaliar as atividades e serviços corporativos de Abastecimento, compreendendo o planejamento, a avaliação de desempenho e a gestão integrada do portfólio. • Abastecimento Programas de Investimento Planejar, coordenar e avaliar os projetos de investimento para novas plantas industriais da Área de Negócio de Abastecimento. • Abastecimento Logística Planejar, executar e avaliar os sistemas de fluxo de petróleo e seus derivados. 	<p>atendendo às metas de negócio da Petrobras.</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Leopoldo A. Miguez de Mello Garantir soluções tecnológicas para o desenvolvimento dos projetos de investimentos e operação de ativos da Petrobras através da realização de projetos de pesquisa e desenvolvimento e assistência técnico-científica, alinhados aos planos estratégicos da Petrobras. □ Projetos de Desenvolvimento da Produção Garantir a implantação de projetos de grande porte de exploração e produção, participando, através de suas equipes multidisciplinares, na Fase II (Projeto Conceitual – sob a responsabilidade do E&P), validando os resultados e entregáveis gerados nesta Fase II quando de sua aprovação, e liderando tais Projetos nas Fases III (Projeto Básico) e IV (Execução), dentro das especificações, prazos, custos, produção e rentabilidade estabelecidos, atendendo as metas de negócio e metas de produção de óleo e gás. <p>Área de Exploração e Produção</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Gestão Integrada de Ativos de Exploração e Produção Identificar, priorizar e garantir a implementação de oportunidades para o aumento de produção e reservas, bem como realizar a gestão e controle integrado dos ativos de E&P, por meio da gestão do portfólio dos projetos de pequeno porte e do acompanhamento do portfólio corporativo de projetos e operações, além dos contratos com a agência reguladora e contratos de parcerias. □ Exploração Planejar, gerenciar, executar e avaliar as atividades de Exploração no Brasil e em outros países, visando garantir a sustentação de reservas no longo prazo. □ Terra e Águas Rasas No âmbito dos ativos de Terra e Águas Rasas, otimizar a eficiência operacional, bem como, para os projetos de desenvolvimento da produção, liderar a Fase I (Identificação da Oportunidade) e a Fase II (Projeto Conceitual), participar das equipes multidisciplinares da Fase III (Projeto Básico) e da Fase IV (Execução), validando os resultados e entregáveis gerados nesta Fase IV (sob a responsabilidade do DP&T) e liderando a disciplina de reservatório no seu âmbito de atuação. □ Águas Profundas No âmbito dos ativos de Águas Profundas, otimizar a eficiência operacional, bem como, para os projetos de desenvolvimento da produção, liderar a Fase I (Identificação da Oportunidade) e a Fase II (Projeto Conceitual), participar das equipes multidisciplinares da Fase III (Projeto Básico) e da Fase IV (Execução), validando os resultados e entregáveis gerados nesta Fase IV (sob a responsabilidade do DP&T) e liderando a disciplina de reservatório no seu âmbito de atuação.

Quadro 13 - Diretoria Executiva

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
<p>• Abastecimento Refino Planejar, executar e avaliar as atividades de refino.</p> <p>• Abastecimento Marketing e Comercialização Planejar, executar e avaliar as atividades de comercialização de petróleo e seus derivados, administrando o marketing de produtos e serviços.</p> <p>• Abastecimento Petroquímica Planejar, executar e avaliar as atividades de petroquímica.</p> <p>Área de Negócio de Gás e Energia – Diretor de Gás e Energia</p> <p>• Gás e Energia Corporativo Planejar, executar e avaliar as atividades corporativas e de serviços da Área de Negócio de Gás e Energia, compreendendo o direcionamento estratégico, o planejamento, a avaliação de desempenho e a gestão integrada de portfólio e a gestão de riscos.</p> <p>• Gás e Energia Programas de Investimento Planejar, coordenar e avaliar sistematicamente a implantação dos projetos de investimento da Área de Negócio de Gás e Energia.</p> <p>• Gás e Energia Marketing e Comercialização Executar as atividades de estudos, de suporte à precificação, de planejamento de mercado, seu acompanhamento e desenvolvimento, e de comercialização de gás e energia, administrando o marketing de produtos e serviços.</p> <p>• Gás e Energia Logística e Participações em Gás Natural Programar e operar a logística, administrar o portfólio de ativos próprios, gerir as participações da Petrobras, de suas subsidiárias e de suas controladas em empresas do setor de gás.</p> <p>• Gás e Energia Operações e Participações em Energia Gerir a operação, administrar o portfólio de ativos próprios e gerir as participações da Petrobras, de suas subsidiárias e de suas controladas em empresas do setor de energia.</p> <p>• Gás e Energia Gás Química Planejar, executar e avaliar as atividades de transformação química de gás natural.</p> <p>Área de Negócio Internacional – Diretor da Área Internacional</p> <p>• Internacional Corporativo Orientar as empresas no exterior quanto ao processo de planejamento estratégico e tático, conduzir a avaliação do desempenho empresarial e prestar serviços de apoio às demais unidades organizacionais e às empresas no exterior da Área de Negócio Internacional.</p> <p>• Internacional Suporte Técnico Prestar serviços técnicos às demais unidades organizacionais e às empresas no exterior da Área de Negócio Internacional, apoiando o desenvolvimento dos negócios e aportando conhecimento técnico para</p>	<p><input type="checkbox"/> Águas Ultra Profundas No âmbito dos ativos de Águas Ultra Profundas, otimizar a eficiência operacional, bem como, para os projetos de desenvolvimento da produção, liderar a Fase I (Identificação da Oportunidade) e a Fase II (Projeto Conceitual), participar das equipes multidisciplinares da Fase III (Projeto Básico) e da Fase IV (Execução), validando os resultados e entregáveis gerados nesta Fase IV (sob a responsabilidade do DP&T) e liderando a disciplina de reservatório no seu âmbito de atuação.</p> <p><input type="checkbox"/> Logística, Manutenção e Suporte às Operações Prover serviços de logística e garantir a realização de serviços de suporte às operações de exploração e produção, além de definir, monitorar e suportar tecnicamente processos de operação, manutenção e descomissionamento nos ativos de produção de petróleo.</p> <p><input type="checkbox"/> Avaliação Exploratória, Desenvolvimento da Produção e Gestão dos Investimentos de Libra Delimitar, conceber, gerir os investimentos, implantar os Projetos de Desenvolvimento da Produção e operar os ativos do campo de Libra, sob regime da Partilha da Produção, no Polo Pré-Sal da Bacia de Santos.</p> <p>Área de Refino e Gás Natural</p> <p><input type="checkbox"/> Gestão Integrada de Ativos de Refino e Gás Natural Conduzir as ações integradas de planejamento tático e técnico-operacional, realizar o controle e avaliação do desempenho operacional das unidades e a gestão societária de participações, bem como conduzir a avaliação, estruturação e desenvolvimento de programas e projetos próprios e/ou em parcerias, no âmbito da Área de Refino e Gás Natural.</p> <p><input type="checkbox"/> Industrial Otimizar a eficiência dos ativos e operações industriais de refino e das fábricas de fertilizantes, bem como liderar a Fase I (Identificação da Oportunidade) e Fase II (Projeto Conceitual) dos projetos de investimentos no seu âmbito de atuação.</p> <p><input type="checkbox"/> Gás Natural Garantir o processamento, logística e a comercialização do GNL e do gás natural da Petrobras, bem como liderar ou participar das Fases dos projetos de investimentos no seu âmbito de atuação.</p> <p><input type="checkbox"/> Energia Gerir de forma integrada o negócio de energia, incluindo a operação das unidades termoeletricas e a comercialização de energia, bem como liderar ou participar das Fases dos projetos de investimentos no seu âmbito de atuação.</p> <p><input type="checkbox"/> Logística Garantir uma gestão integrada da operação de Downstream entre os processos industriais e os mercados consumidores, com exceção da logística de Gás Natural, bem como liderar ou participar das</p>

Quadro 13 - Diretoria Executiva

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
<p>avaliação de novas oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internacional América Latina Coordenar e integrar os negócios internacionais em sua área de atuação, avaliando os resultados globais dos projetos e das empresas na região a seu encargo. • Internacional América, África e Eurásia Coordenar e integrar os negócios internacionais em sua área de atuação, avaliando os resultados globais dos projetos e das empresas nas regiões a seu encargo. 	<p>Fases dos projetos de investimentos no seu âmbito de atuação.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Marketing e Comercialização Responsável por planejar, executar e avaliar as atividades de comercialização e marketing de petróleo e seus derivados, biocombustíveis e petroquímicos, incluindo a gestão operacional de participações comerciais e negócios de distribuição e marketing no exterior. <p><i>Área de Governança, Risco e Conformidade</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Governança Elaborar e garantir o cumprimento dos modelos de Governança Corporativa, de Governança Societária e de Governança de Processos, assegurar a integração do Sistema de Gestão Corporativo e controlar a execução e o cumprimento das diretrizes e regras relativas ao processo decisório da Companhia. <input type="checkbox"/> Riscos Empresariais Fortalecer a visão integrada dos riscos empresariais do Sistema Petrobras, através da identificação, avaliação, monitoramento e gestão de riscos relevantes, em articulação com as diversas Áreas e empresas do Sistema Petrobras. <input type="checkbox"/> Conformidade Planejar, orientar, coordenar e avaliar as atividades de controle, conformidade e investigação, para mitigação de riscos de fraude, corrupção e lavagem de dinheiro, garantindo o fortalecimento dos controles internos e um ambiente íntegro para os negócios no âmbito do Sistema Petrobras.
<p>Comentários do autor: A análise das alterações promovidas na DE é de grande relevância para os objetivos do presente estudo, tendo em vista que, no âmbito da OLJ, os principais atores vinculados à Petrobras são Diretores, ex-membros do colegiado, investidos no cargo por indicação política e cooptados pelo esquema de corrupção, cujas investigações e revelações mediante “delação premiada” permitiram desvendar o <i>modus operandi</i> do esquema, permitindo inclusive, obter detalhes que possibilitaram o desdobramento das investigações para outras empresas e órgãos públicos nos quais o esquema também operava.</p> <p>Vale destacar que a DE passou por uma profunda reestruturação. No entanto, nem todas estão relacionadas com nosso objeto de estudo como, por exemplo, a consolidação de áreas, assim como a revisão das estruturas de Gerências Executivas para a melhoria da gestão operacional de ativos e processos. Dessa forma, serão destacadas aqui somente aquelas relativas à necessidade de reforçar seus sistemas de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade em virtude das deficiências apontadas em seus controles e que estão relacionadas à OLJ.</p> <p>A primeira e mais importante alteração na DE, nesse sentido, se refere à aprovação pelo CA, da criação da Diretoria de Governança, Risco e Conformidade (DGRC), em 2014, cuja implementação ocorreu em 2015, tendo como missão “fortalecer uma visão integrada dos riscos empresariais através da identificação, avaliação, monitoramento e gestão de riscos relevantes, em articulação com as diversas Áreas e empresas do Sistema Petrobras”. FR-PB (2016, p. 115)</p> <p>Coube à DGRC a incumbência de reformular e propor, em conformidade com as orientações da auditoria e com o apoio de demais órgãos de assessoramento, as necessárias alterações estruturais e de processos aqui apresentadas.</p> <p>O segundo ponto que merece destaque é a criação área de Inteligência e Segurança Corporativa, visando, dentre outras atribuições, a realização de “trabalhos técnicos em apoio às investigações, sindicâncias e contramedidas, visando proteger os ativos tangíveis e intangíveis e os negócios da Companhia, no Brasil e no exterior”. Através do qual, a empresa está atuando como assistente de acusação nas investigações da OLJ, no sentido de colaborar para a elucidação dos fatos e buscar recuperar, no Brasil e no exterior, os valores desviados de seus ativos.</p> <p>O terceiro destaque é para a centralização do suprimento de bens e contratação de serviços, o qual permite um</p>	

Quadro 13 - Diretoria Executiva

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
<p>melhor controle e gerenciamento do processo.</p> <p>O quarto destaque se refere à criação da área de Aquisição e Desinvestimentos, cujo processo busca eliminar diversos problemas que foram evidenciados no âmbito da OLJ.</p> <p>Em quinto lugar e bastante representativo como resposta às deficiências relacionadas às decisões sobre os projetos é a criação das equipes multidisciplinares para a avaliação de projetos, as quais tornam mais difíceis as aprovações de investimentos que não atendam aos requisitos da Companhia, como a rentabilidade, por exemplo.</p> <p>Portanto, a Petrobras realizou uma profunda reestruturação em sua estrutura de Governança, especialmente na DE, visando melhor adequação à nova realidade dos negócios e, principalmente, coibir possíveis desvios de conduta, mediante uma série de medidas que dificultam a reincidência dos problemas observados pela OLJ.</p> <p>A Companhia informa que continua, em 2016, com seu processo otimização de sua estrutura de Governança.</p>	

Fonte: Formulários de Referência – Petrobras – 2015 e 2016

Quadro 14 - Conselho Fiscal

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
<p>Constituído de forma permanente, é independente da administração e dos auditores externos, conforme exigido pela Lei das Sociedades Anônimas. É composto por cinco membros, com mandato de um ano, permitida reeleição, sendo um representante dos acionistas minoritários, um representante dos acionistas titulares de ações preferenciais e três representantes da União, sendo um indicado pelo ministro de Estado da Fazenda, como representante do Tesouro Nacional.</p>	<p>Constituído de forma permanente, conforme artigo. 43 do Estatuto Social da Companhia, sendo independente da administração e dos auditores externos, conforme exigido pela Lei das Sociedades por Ações. É composto por cinco membros, com mandato de um ano, permitida reeleição, sendo assegurado um representante aos acionistas minoritários, um representante aos acionistas titulares de ações preferenciais e três representantes à União Federal, sendo um indicado pelo ministro de Estado da Fazenda, como representante do Tesouro Nacional.</p>
<p>O Conselho Fiscal, sem prejuízo de outras atribuições conferidas por disposição legal ou determinação de Assembleia Geral, tem as atribuições de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários; • opinar sobre o relatório anual e as contas da Diretoria; • opinar as propostas dos administradores a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas à modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimentos ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, e transformação, incorporação, fusão ou cisão da companhia; • analisar, pelo menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela Diretoria; • examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar. <p>As reuniões ordinárias do Conselho Fiscal ocorrem, no mínimo, a cada 30 dias, e os assuntos tratados, os pareceres e as deliberações tomadas se baseiam, em sua maior parte, nos atos praticados pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva, nas informações fornecidas pelos acionistas, mercado e imprensa, ou em proposições individuais dos próprios conselheiros.</p> <p>As atas e pareceres do Conselho Fiscal são encaminhados à Administração da companhia, para conhecimento e adoção de providências cabíveis.</p>	<p>O Conselho Fiscal, sem prejuízo de outras atribuições conferidas por disposição legal ou determinação de Assembleia Geral, tem as atribuições de:</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários; II. opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral; III. opinar sobre as propostas dos administradores a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas à modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimentos ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, e transformação, incorporação, fusão ou cisão da Companhia; IV. denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para proteção dos interesses da Companhia, à Assembleia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e sugerir providências úteis à Companhia; V. convocar a Assembleia Geral Ordinária se os administradores retardarem por mais de um mês essa convocação, e a Extraordinária sempre que ocorrerem motivos graves ou urgentes, incluindo na pauta das assembleias as matérias que considerarem necessárias; VI. analisar, pelo menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela Diretoria; VII. examinar as demonstrações financeiras do

Quadro 14 - Conselho Fiscal

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
	exercício social e sobre elas opinar; e VIII. exercer essas atribuições durante a liquidação. As reuniões ordinárias do Conselho Fiscal ocorrem, no mínimo, a cada 30 dias, e os assuntos tratados, os pareceres e as deliberações tomadas se baseiam, em sua maior parte, nos atos praticados pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva, nas informações fornecidas pelos acionistas, mercado e imprensa, ou em proposições individuais dos próprios conselheiros. As atas e pareceres do Conselho Fiscal são encaminhados à Administração da Companhia, para conhecimento e adoção de providências cabíveis.
<p>Comentários do autor: O Conselho Fiscal (CF) é o principal órgão fiscalizador dos atos da Administração. As diferenças entre os textos, de 2013 e 2015, não têm nenhum efeito prático, uma vez que as alterações apenas trouxeram maior literalidade com texto da Lei 6.404/1976³⁶ (Lei das Sociedades Anônimas), a qual rege todas as sociedades anônimas do Brasil, como é o caso da Petrobras.</p>	

Fonte: Formulários de Referência – Petrobras – 2015 e 2016

Quadro 15 - Comitês do Conselho de Administração

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
<p>A companhia possui três comitês do Conselho de Administração: Auditoria; Segurança, Meio Ambiente e Saúde; e Remuneração e Sucessão. São compostos exclusivamente por membros do Conselho e têm por objetivo assessorar o órgão no cumprimento das suas responsabilidades de orientação e direção superior da Companhia, com atribuições específicas relacionadas ao escopo de atuação.</p>	<p>A Companhia possui cinco comitês estatutários de assessoramento ao Conselho de Administração: (i) Auditoria; (ii) Segurança, Meio Ambiente e Saúde; (iii) Remuneração e Sucessão; (iv) Estratégico; e (v) Financeiro. Os referidos comitês são compostos por membros do Conselho de Administração, e/ou por pessoas de mercado de notória experiência e capacidade técnica, nomeados anualmente pelo próprio Conselho de Administração, e têm por objetivo assessorar o órgão no cumprimento das suas responsabilidades de orientação e direção superior da Companhia, com atribuições específicas relacionadas ao escopo de atuação.</p>
<p>Atribuições do Comitê de Auditoria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • assessorar o Conselho de Administração na análise das demonstrações financeiras consolidadas anuais e trimestrais, preparadas de acordo com as práticas internacionais de contabilidade (IFRS) e expressas na moeda norte-americana, quanto a sua conformidade às exigências legais e regulatórias e à adequada representação da situação econômico-financeira da companhia; • analisar e propor ao Conselho de Administração a resolução de conflitos entre os administradores e os auditores independentes, relacionados à divulgação de informes econômico-financeiros; - Para tanto o Comitê pode avaliar e discutir, com os auditores independentes, quaisquer problemas ou dificuldades encontrados pelos auditores decorrentes 	<p>São atribuições do Comitê de Auditoria Estatutário -CAE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> assessorar o Conselho de Administração na análise das demonstrações financeiras consolidadas anuais e trimestrais, preparadas de acordo com as práticas internacionais de contabilidade (IFRS), quanto a sua conformidade às exigências legais e regulatórias e à adequada representação da situação econômico-financeira da Companhia, para arquivamento na Comissão de Valores Mobiliários - CVM e na Securities and Exchange Commission - SEC e na Comisión Nacional de Valores - CNV. <input type="checkbox"/> ser diretamente responsável por analisar e propor ao Conselho de Administração a resolução de conflitos entre os administradores e os auditores independentes, relacionados à divulgação de informes econômico-

³⁶ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm

Quadro 15 - Comitês do Conselho de Administração

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
<p>do processo de auditoria e preparação dos informes econômico-financeiros, bem como qualquer carta para a gerência da companhia emitida pelos auditores independentes e a resposta da companhia a tal carta. A avaliação deve abordar as dificuldades encontradas durante a auditoria, incluindo quaisquer restrições ao escopo das atividades ou acesso as informações necessárias, quaisquer desacordos com os administradores sobre princípios contábeis e assuntos relacionados, e ajustes nas demonstrações financeiras recomendados pelos auditores independentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • estabelecer o procedimento para recebimento, retenção e processamento de denúncias sobre questões contábeis, de controles internos ou de auditoria, incluindo a submissão, de forma confidencial e anônima, por empregados, de denúncias e questionamentos sobre tais matérias; • assessorar o Conselho de Administração e os administradores da companhia na avaliação da adequação e da eficácia dos controles internos, com o apoio da Auditoria Interna e da auditoria independente, assim como das unidades envolvidas no gerenciamento de riscos e de controles internos da companhia; • assessorar o Conselho de Administração no estabelecimento de políticas globais relativas à avaliação e gerenciamento de riscos; • receber e analisar informações do Presidente, do Diretor Financeiro e da auditoria independente sobre as deficiências nos controles internos, divulgação de informações financeiras e fraudes que envolvam administradores ou empregados, recomendando as medidas cabíveis; • analisar o relatório de recomendações elaborado pela auditoria independente, bem como os relatórios sobre controles internos relacionados a aspectos financeiros, contábeis, legais e éticos, elaborados pela Auditoria Interna e pelas unidades responsáveis pelas avaliações destes controles, e verificar o cumprimento das recomendações contidas nesses relatórios; • avaliar e discutir relatórios preparados pelos auditores independentes sobre: (1) políticas críticas de contabilidade e práticas a serem adotadas; (2) tratamentos alternativos para os informes econômico-financeiros da companhia, as ramificações do uso desses tratamentos alternativos, e o tratamento preferido pelos auditores independentes e as razões pelo favorecimento de tal tratamento; e (3) outras comunicações relevantes entre os auditores independentes e a administração da companhia; • analisar o Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna (PAAAI) a ser submetido à aprovação do Conselho de Administração e avaliar seu cumprimento, acompanhando as atividades exercidas e os relatórios emitidos pela Auditoria Interna, encaminhando àquele Colegiado as recomendações pertinentes; • acompanhar e analisar o processo de contratação da auditoria independente, observando as normas e a 	<p>financeiros; o para tanto o CAE pode avaliar e discutir, com os auditores independentes, quaisquer problemas ou dificuldades encontradas pelos auditores decorrentes do processo de auditoria e preparação dos informes econômico-financeiros, bem como qualquer carta para a gerência da Companhia emitida pelos auditores independentes e a resposta da Companhia a tal carta. A avaliação deve abordar as dificuldades encontradas durante a auditoria, incluindo quaisquer restrições ao escopo das atividades ou acesso as informações necessárias, quaisquer desacordos com os administradores sobre princípios contábeis e assuntos relacionados, e ajustes nas demonstrações financeiras recomendados pelos auditores independentes;</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> receber, reter e processar denúncias sobre questões contábeis, de controles internos ou de auditoria, bem como denúncias, inclusive sigilosas, internas e externas à Companhia, em matérias relacionadas ao escopo de suas atividades, além de ser responsável por estabelecer procedimentos internos relativos a tais matérias; <input type="checkbox"/> assessorar o Conselho de Administração e os administradores da Companhia, com o apoio da auditoria interna e da auditoria independente, assim como das unidades envolvidas no gerenciamento de riscos e de controles internos da Companhia, a monitorar a qualidade e integridade <ul style="list-style-type: none"> (i) dos mecanismos de controles internos; (ii) das informações trimestrais, demonstrações intermediárias e demonstrações financeiras da Companhia; e (iii) das informações e medições divulgadas com base em dados contábeis ajustados e em dados não contábeis que acrescentem elementos não previstos na estrutura dos relatórios usuais das demonstrações financeiras; <input type="checkbox"/> assessorar o Conselho de Administração no estabelecimento de políticas globais relativas à avaliação e gerenciamento de riscos; <input type="checkbox"/> avaliar e monitorar as exposições de risco da Companhia, podendo inclusive requerer informações detalhadas de políticas e procedimentos relacionados com: <ul style="list-style-type: none"> (i) a remuneração da administração; (ii) a utilização de ativos da Companhia; e (iii) as despesas incorridas em nome da Companhia; <p>receber e analisar informações da Diretoria Executiva, da auditoria independente e da auditoria interna sobre as deficiências nos controles internos, divulgação de informações financeiras e fraudes que envolvam administradores ou empregados, recomendando as medidas cabíveis; (grifo nosso)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> analisar os relatórios de recomendações elaborados pela auditoria independente, bem como os relatórios sobre controles internos relacionados a aspectos financeiros, contábeis, legais e éticos, elaborados pela auditoria interna e pelas unidades responsáveis pelas avaliações destes controles, e verificar o cumprimento

Quadro 15 - Comitês do Conselho de Administração

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
<p>legislação vigente, considerando ainda a capacitação técnica, independência, eficiência, experiência e custos; e recomendar ao Conselho de Administração a nomeação, remuneração e eventual substituição dos auditores independentes e supervisionar os trabalhos da auditoria independente nos termos especificados nas atribuições do Comitê de Auditoria;</p> <ul style="list-style-type: none"> • avaliar e fazer recomendações ao Conselho de Administração sobre a indicação da auditoria independente para a prestação de outros serviços, quando permitidos na forma da legislação vigente, observando o Estatuto Social da Petrobras S.A.; • analisar a atuação e o desempenho da auditoria independente, considerando as relações existentes entre ela e as empresas do Sistema Petrobras; • receber e analisar informações da auditoria independente sobre políticas e práticas relevantes de contabilidade, recomendando as medidas cabíveis; • revisar, ao menos uma vez por ano, o sumário das transações com partes relacionadas da Petrobras envolvendo seus Diretores, Conselheiros e companhias que empreguem quaisquer de seus Diretores e Conselheiros, bem como qualquer outra relação com partes relacionadas que seja relevante, conforme definido pela SEC; • avaliar e propor, quando pertinente, que as recomendações decorrentes do exercício de suas atribuições sejam estendidas às sociedades subsidiárias e controladas da companhia, observando as competências estabelecidas em seu Estatuto Social, bem como a legislação aplicável; • propor ao Conselho de Administração a divulgação, nos relatórios anuais da companhia, das atividades desempenhadas por este Comitê, quando julgar pertinente; • estabelecer critérios e avaliar anualmente o desempenho de suas atividades; • propor ao Conselho de Administração, sempre que julgar necessária, a revisão do Regimento Interno desse Comitê, observando o Estatuto Social da Petróleo Brasileiro S.A. e demais documentos aprovados pelo Conselho de Administração, bem como a legislação aplicável. 	<p>das recomendações contidas nesses relatórios;</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> avaliar e discutir todas as comunicações relevantes formais entre os auditores independentes e a administração da Companhia; <input type="checkbox"/> analisar o Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna (PAAAI) a ser submetido à aprovação do Conselho de Administração e avaliar seu cumprimento, acompanhando as atividades exercidas e os relatórios emitidos pela auditoria interna, encaminhando àquele Colegiado as recomendações pertinentes; <input type="checkbox"/> ser diretamente responsável por acompanhar, analisar e recomendar ao Conselho de Administração a contratação, assim como a eventual destituição, dos auditores independentes, observando a preservação da sua independência para a emissão de opinião sobre as demonstrações financeiras, principalmente nas situações de demandas de outros serviços de auditoria para tais profissionais e considerando a capacitação técnica, experiência dos profissionais da equipe designada para os trabalhos de auditoria; <input type="checkbox"/> ser diretamente responsável por supervisionar as atividades: <ul style="list-style-type: none"> (i) dos auditores independentes, a fim de avaliar: a sua independência, a qualidade dos serviços prestados, a adequação dos serviços prestados às necessidades da Companhia; (ii) da área de controles internos da Companhia; (iii) da área de auditoria interna da Companhia; e (iv) da área de elaboração das demonstrações financeiras da Companhia; <input type="checkbox"/> avaliar e monitorar, juntamente com a administração e a área de auditoria interna, a adequação das transações com partes relacionadas realizadas pela Companhia, bem como revisar, ao menos uma vez por ano, o sumário das transações com partes relacionadas da Petrobras envolvendo seus Diretores, Conselheiros e companhias que empreguem quaisquer de seus Diretores e Conselheiros, além de qualquer outra relação com partes relacionadas que seja relevante, conforme definido pela CVM e pela SEC; <input type="checkbox"/> avaliar e propor, quando pertinente, que as recomendações decorrentes do exercício das atribuições deste Comitê sejam estendidas às sociedades subsidiárias e controladas da Companhia, observando às deliberações dos seus respectivos órgãos de administração, bem como a legislação aplicável; <input type="checkbox"/> elaborar relatório anual resumido, a ser apresentado juntamente com as demonstrações financeiras, contendo a descrição de: <ul style="list-style-type: none"> (i) suas atividades, os resultados e conclusões alcançados e as recomendações feitas; e (ii) quaisquer situações nas quais exista divergência significativa entre a administração da Companhia, os auditores independentes e o CAE em relação às demonstrações financeiras da Companhia; <input type="checkbox"/> zelar pela adoção, manutenção e aprimoramento de

Quadro 15 - Comitês do Conselho de Administração

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
	<p>boas práticas de conformidade legal e integridade pela Companhia, reportando-se ao Conselho de Administração quando julgar necessário;</p> <p><input type="checkbox"/> propor ao Conselho de Administração, sempre que julgar necessária, a revisão deste Regimento Interno, observando o Estatuto Social da Petrobras e demais documentos aprovados pelo Conselho de Administração, bem como a legislação aplicável.</p>
<p>Atribuições do Comitê de Segurança, Meio Ambiente e Saúde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • assessorar o Conselho de Administração no estabelecimento de políticas globais relacionadas à gestão estratégica de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS) no âmbito do Sistema Petrobras; • apoiar o Conselho de Administração na definição de diretrizes e objetivos estratégicos da companhia, referentes a questões de SMS; • auxiliar o Conselho de Administração na avaliação da aderência do Plano Estratégico da Petrobras às políticas globais e diretrizes de SMS aprovadas; • manifestar-se sobre matérias correlatas a questões de SMS, quando necessário ao exame e apreciação pelo Conselho de Administração; • assessorar o Conselho de Administração na avaliação dos resultados de desempenho relacionados a questões de SMS, propondo ações preventivas e corretivas, quando necessário; • auxiliar o Conselho de Administração na avaliação de questões de SMS relativas às sociedades do Sistema Petrobras, que impliquem riscos de qualquer ordem à Petróleo Brasileiro S.A.; • propor ao Conselho de Administração a divulgação, nos relatórios anuais da companhia, das atividades desempenhadas por este Comitê, quando julgar pertinente; • estabelecer critérios e avaliar anualmente o desempenho de suas atividades; • propor ao Conselho de Administração, sempre que julgar necessária, a revisão do Regimento Interno desse Comitê, observando o Estatuto Social da Petróleo Brasileiro S.A. e demais documentos aprovados pelo Conselho de Administração, bem como a legislação aplicável. 	<p>Atribuições do Comitê de Segurança, Meio Ambiente e Saúde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • assessorar o Conselho de Administração no estabelecimento de políticas globais relacionadas à gestão estratégica de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS) no âmbito do Sistema Petrobras; • apoiar o Conselho de Administração na definição de diretrizes e objetivos estratégicos da companhia, referentes a questões de SMS; • auxiliar o Conselho de Administração na avaliação da aderência do Plano Estratégico da Petrobras às políticas globais e diretrizes de SMS aprovadas; • manifestar-se sobre matérias correlatas a questões de SMS, quando necessário ao exame e apreciação pelo Conselho de Administração; • assessorar o Conselho de Administração na avaliação dos resultados de desempenho relacionados a questões de SMS, propondo ações preventivas e corretivas, quando necessário; • auxiliar o Conselho de Administração na avaliação de questões de SMS relativas às sociedades do Sistema Petrobras, que impliquem riscos de qualquer ordem à Petróleo Brasileiro S.A.; • propor ao Conselho de Administração a divulgação, nos relatórios anuais da companhia, das atividades desempenhadas por este Comitê, quando julgar pertinente; • estabelecer critérios e avaliar anualmente o desempenho de suas atividades; • propor ao Conselho de Administração, sempre que julgar necessária, a revisão do Regimento Interno desse Comitê, observando o Estatuto Social da Petróleo Brasileiro S.A. e demais documentos aprovados pelo Conselho de Administração, bem como a legislação aplicável.
<p>Atribuições do Comitê de Remuneração e Sucessão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • propor ao Conselho de Administração a estrutura de compensação dos membros da Direção Superior, observadas as estratégias da companhia e referenciais de mercado; • assessorar o Conselho de Administração quanto ao processo sucessório da Diretoria Executiva, para atendimento ao artigo 20 do Estatuto Social da Petróleo Brasileiro S.A., analisando e submetendo ao Conselho de Administração propostas com relação à designação de novos membros da Diretoria Executiva; • apresentar ao Conselho de Administração propostas de políticas e mecanismos de remuneração dos membros da Administração Superior da companhia, observadas as estratégias da companhia e referenciais 	<p>São atribuições do Comitê de Remuneração e Sucessão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> propor ao Conselho de Administração critérios mínimos a serem atendidos pelos indicados pelos acionistas a comporem o Conselho de Administração, exceto o representante dos empregados, indicado por processo eleitoral; <input type="checkbox"/> propor ao Conselho de Administração os critérios de escolha de pessoas para posições de Conselheiro, com o objetivo de repor eventuais vacâncias de cargos, até a realização da próxima Assembleia Geral; <input type="checkbox"/> fazer recomendações ao Conselho de Administração sobre o número de membros, composição e funcionamento do CA e de seus Comitês; <input type="checkbox"/> apoiar o Presidente do Conselho de Administração

Quadro 15 - Comitês do Conselho de Administração

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
<p>de mercado;</p> <ul style="list-style-type: none"> • propor ao Conselho de Administração políticas e mecanismos de sucessão da Administração Superior, de modo a suportar o Plano Estratégico e garantir a continuidade operacional da companhia, preservando os conhecimentos empresariais, avaliando a eficácia do processo de retenção de seus ocupantes; • propor ao Conselho de Administração indicadores oriundos do Plano de Negócios para acompanhamento do desempenho da Diretoria Executiva; • acompanhar as políticas e mecanismos de remuneração dos membros das Diretorias das empresas em que a Petrobras tenha controle acionário; • acompanhar as políticas e mecanismos de sucessão da Alta Administração das empresas em que a Petrobras tenha controle acionário; • propor ao Conselho de Administração a divulgação, nos relatórios anuais da companhia, das atividades desempenhadas por este Comitê, quando julgar pertinente; • estabelecer critérios e avaliar anualmente o desempenho de suas atividades; • propor ao Conselho de Administração, sempre que julgar necessária, a revisão do Regimento Interno desse Comitê, observando o Estatuto Social da Petróleo Brasileiro S.A. e demais documentos aprovados pelo Conselho de Administração, bem como a legislação aplicável. 	<p>na organização de um processo formal e periódico de avaliação dos Conselheiros, da Presidência do Conselho e do Conselho como órgão colegiado;</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> apoiar o Conselho de Administração na definição dos critérios e na elaboração do processo de seleção e indicação dos membros da Alta Administração (CA, DE e Gerências Executivas); <input type="checkbox"/> promover e acompanhar a adoção de práticas de boa governança corporativa relativas à remuneração e sucessão, assim como a eficácia de seus processos, propondo atualizações e melhorias quando necessário; <input type="checkbox"/> apresentar ao Conselho de Administração propostas de políticas e mecanismos de remuneração dos membros da Alta Administração (CA, DE e Gerências Executivas) observadas as estratégias da Companhia e referenciais de mercado; <input type="checkbox"/> propor ao Conselho de Administração políticas e mecanismos de sucessão da Diretoria Executiva (DE e Gerências Executivas, de modo a suportar o Plano Estratégico da Companhia; <input type="checkbox"/> propor ao Conselho de Administração indicadores oriundos do Plano de Negócios para avaliação do desempenho da Diretoria Executiva (DE), Gerências Executivas; <input type="checkbox"/> apoiar o Conselho de Administração, mediante solicitação deste Conselho, no processo de escolha e avaliação de desempenho anual do responsável pela Ouvidoria da Companhia; <input type="checkbox"/> propor ao Conselho de Administração anualmente a remuneração dos administradores da Companhia (CA e DE), bem como a remuneração dos membros dos Comitês, a ser submetida à Assembleia Geral de acionistas; <input type="checkbox"/> propor ao Conselho de Administração anualmente a política de remuneração variável da Diretoria Executiva (DE) (definindo os percentuais a serem pagos de acordo com os atingimentos das metas, definidas pelo Conselho de Administração); <input type="checkbox"/> propor ao Conselho de Administração políticas e diretrizes relativas aos Consultores Sênior e Master, de modo a suportar o Plano Estratégico da Companhia; <input type="checkbox"/> acompanhar as políticas e mecanismos de remuneração e sucessão dos administradores (CA e DE) das empresas em que a Petrobras tenha controle acionário; <input type="checkbox"/> propor ao Conselho de Administração a divulgação, nos relatórios anuais da Companhia, das atividades desempenhadas por este Comitê, quando julgar pertinente.
	<p>São atribuições do Comitê Estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> analisar e emitir recomendações sobre as diretrizes estratégicas, o plano estratégico e o plano de negócios da Companhia; <input type="checkbox"/> analisar e emitir recomendações sobre as oportunidades de negócios, investimentos e/ou desinvestimentos; <input type="checkbox"/> analisar e emitir recomendações sobre as operações de fusão, cisão, e incorporação da Petrobras e das suas

Quadro 15 - Comitês do Conselho de Administração

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
	controladas; <input type="checkbox"/> propor a análise e a avaliação de outros temas de caráter estratégico; <input type="checkbox"/> analisar e emitir recomendações sobre as demais matérias de conteúdo estratégico, encaminhadas a esse Comitê; <input type="checkbox"/> acompanhar a disciplina da execução do plano estratégico e do plano de negócios, podendo recomendar eventuais ajustes e adequações dos mesmos.
	São atribuições do Comitê Financeiro: <input type="checkbox"/> avaliar o Plano de Negócios e Gestão e demais Planos da Companhia de competência do Conselho de Administração, sob o ponto vista da sua financiabilidade e disciplina na alocação de capital; <input type="checkbox"/> avaliar as políticas financeiras da Companhia, recomendando eventuais ajustes, bem como acompanhar e analisar a sua efetividade e implementação pela Diretoria Executiva; <input type="checkbox"/> avaliar os riscos corporativos e o processo de gestão de risco da Companhia; <input type="checkbox"/> avaliar o orçamento anual e acompanhar sua execução financeira; <input type="checkbox"/> avaliar e acompanhar o programa de financiamento anual da Companhia e os limites de exposição de risco; <input type="checkbox"/> avaliar e acompanhar transações envolvendo desinvestimento e aquisição de ativos pela Companhia; <input type="checkbox"/> acompanhar a execução financeira dos projetos de capital e sua aderência aos valores orçados; <input type="checkbox"/> analisar e emitir recomendações sobre a remuneração dos acionistas, bem como sua consistência com as políticas existentes sobre dividendos e a estrutura de capital e de fluxo de caixa livre; <input type="checkbox"/> avaliar e acompanhar a comunicação da companhia com o Mercado de Capitais; <input type="checkbox"/> emitir parecer sobre as demais matérias de natureza financeira, encaminhadas a esse Comitê.
<p>Comentários do autor: Inicialmente, merece destaque a criação de dois novos comitês, o Estratégico e o Financeiro e depois, a alteração no Estatuto Social do CA, para permitir a participação de membros externos ao Conselho, conforme já reportado anteriormente.</p> <p>Quanto ao Comitê de Auditoria, nota-se uma preocupação em reforçar a independência dos trabalhos da auditoria externa e fiscalizar a qualidade dos trabalhos tanto da referida auditoria quanto da auditoria interna. Foram reforçadas as preocupações com os controles internos, a gestão de riscos, qualidade e integridade das demonstrações financeiras, além da preocupação com as boas práticas de conformidade legal. A maioria dos pontos foi objeto de recomendações de melhoria no relatório da auditoria externa.</p> <p>Não houve alteração no Comitê de Segurança, Meio Ambiente e Saúde.</p> <p>No Comitê de Remuneração e Sucessão, as mudanças se referem a atualizações de forma a suportar as alterações na Governança, propondo, por exemplo: os critérios mínimos a serem exigidos para os membros do CA; critérios para a escolha dos novos membros em caso de vacância de cargos; critérios sobre o funcionamento, número de membros e funcionamento do CA e seus Comitês, os quais passaram a contemplar a possibilidade de ingresso de membros externos, os quais necessitam de comprovação de capacitação técnica especializada, devendo este Comitê, dispor sobre as regras; escolha e avaliação de desempenho do responsável pela Ouvidoria da Companhia; e políticas e diretrizes relativas aos Consultores Sênior e Master.</p> <p>Os Comitês Estratégico e Financeiro têm suas atribuições voltadas à análise, proposição de recomendações e acompanhamento da execução das questões estratégicas e financeiras da Companhia, de forma garantir que tais questões estão sendo conduzidas de acordo com seus interesses e objetivos. A atuação destes comitês evitará problemas como as aprovações de investimentos e desinvestimentos nos quais as investigações da OLJ</p>	

Quadro 15 - Comitês do Conselho de Administração

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
<p>mostraram que houve desvio de conduta e anulação dos controles por parte de membros da DE e G.E.'s. os quais provocaram reflexos financeiros, seja pela indevida alocação de recursos em obras superfaturadas ou que não atendiam aos requisitos de rentabilidade, seja por causa de desinvestimentos com perdas financeiras para a empresa.</p> <p>Pelo exposto, as principais alterações nos Comitês do CA visam reforçar as ações para a correção e remediação do “inadequado ‘toneatthe top’ com relação aos controles internos” relacionado pela auditoria externa.</p> <p>Portanto, mesmo com a necessidade de continuação das ações de melhoria para o exercício de 2016, a empresa já havia implantado, até 2015, uma série de medidas objetivando melhorar sua Governança Corporativa, Gestão de Riscos e Conformidade, especialmente através dos Comitês do CA.</p>	

Fonte: Formulários de Referência – Petrobras – 2015 e 2016

Quadro 16 - Comitê de Negócios

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
<p>Comitê de Negócios</p> <p>O Comitê de Negócios funciona como fórum de integração dos assuntos relevantes e estratégicos, visando promover o alinhamento entre o desenvolvimento dos negócios, a gestão da companhia e as diretrizes do Plano Estratégico da Petrobras. Este Comitê suporta o processo decisório referente às matérias que envolvam mais de um Segmento ou Área de Negócio, bem como a temas de caráter corporativo, cuja importância e relevância demandem um debate mais amplo.</p>	<p>Comitê Especial</p> <p>O Conselho de Administração da Petrobras aprovou, em reunião realizada em 23 de dezembro de 2014, a criação de um Comitê Especial que atuará como interlocutor (“Reportingline”) das investigações internas independentes relativas às implicações da Operação Lava-Jato, conduzidas pelos escritórios Trench, Rossi e Watanabe e Gibson, Dunn&Crutcher, com suporte de tecnologia forense e apoio em questões financeiras, contábeis e de auditoria da Ernst Young. O Comitê Especial atuará de forma independente e terá linha de reporte direta ao Conselho de Administração. Dentre suas atribuições e responsabilidades destacam-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) revisar e aprovar o plano de investigação; (ii) receber e analisar as informações encaminhadas pelos escritórios; (iii) assegurar que a investigação mantenha a independência, zelando para que esta não seja impedida ou obstruída; (iv) receber dos escritórios recomendações para melhoria do ambiente de controles internos, revisa-las e submete-las ao Conselho de Administração para aprovação no que tange à implementação na Companhia; (v) coordenar-se com os escritórios para facilitar a comunicação destes com as autoridades governamentais, no que toca ao status da investigação, seus achados, bem como ações tomadas pela companhia; (vi) submeter ao Conselho de Administração relatório final referente aos achados da investigação, bem como sobre as recomendações do comitê em relação às políticas internas e procedimentos relativos à investigação. <p>O Comitê Especial é composto por três membros, sendo duas pessoas externas à Companhia, independentes, com notório conhecimento técnico, e o Diretor de Governança, Risco e Conformidade da Companhia.</p>
<p>Comentários do autor: As funções do Comitê de Negócios como funcionava até o ano de 2013, foram absorvidas, principalmente, pelo Comitê Estratégico.</p> <p>O Comitê Especial não representa uma substituição, mas a criação de um comitê próprio para o acompanhamento das investigações internas relativas à OLJ. Se reporta diretamente ao CA e atua na coordenação e comunicação com os escritórios contratados e as autoridades, indicando para o CA as</p>	

Quadro 16 - Comitê de Negócios

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
recomendações sobre políticas internas, procedimentos e ações a serem implementados em função dos desdobramentos da OLJ.	

Fonte: Formulários de Referência – Petrobras – 2015 e 2016

Quadro 17 – Auditorias

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
<p>Auditoria Interna A Auditoria Interna tem por atribuição planejar, executar e avaliar as atividades de auditoria interna e atender as solicitações da Alta Administração e de órgãos externos de controle. A Petrobras conta também com auditoria externa, escolhida pelo Conselho de Administração, com restrição de prestação de serviços de consultoria. É obrigatório a cada cinco anos o rodízio entre empresas de auditoria.</p>	<p>Auditoria Interna A Companhia conta com uma unidade de Auditoria Interna, a qual tem como atribuição planejar, executar e avaliar as atividades de auditoria interna e atender às solicitações da Alta Administração e de órgãos externos de controle. Além da unidade de Auditoria Interna, a Companhia também conta com a prestação de serviços de auditoria externa, por auditores independentes registrados na Comissão de Valores Mobiliários, os quais são previamente aprovados pelo Conselho de Administração, com restrição de prestação de serviços de consultoria.</p>
Comentários do autor: Não houve mudança relacionada à Auditoria Interna.	

Fonte: Formulários de Referência – Petrobras – 2015 e 2016

5.2.2 Comparativo das Estruturas de Governança - Anterior versus Atual da Eletrobras

As informações abaixo foram obtidas a partir dos Formulários de Referência da Eletrobras, relativos aos anos de 2013 e 2015, contemplando alterações realizadas em 2016, até a divulgação do Formulário no mês de agosto, visando efetuar a comparação entre as estruturas de seus órgãos de administração em cada período, identificando e analisando as mudanças, de acordo com os objetivos deste estudo de caso.

Quadro 18 - Descrição da estrutura administrativa

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
<p>Os principais órgãos da administração e governança da Eletrobras, formalmente constituídos e com atuação regular, são: (i) Assembleia Geral; (ii) Conselho de Administração; (iii) Diretoria Executiva; e (iv) Conselho Fiscal. A Administração da Eletrobras, na forma do seu Estatuto Social e da legislação de regência, compete ao Conselho de Administração e à Diretoria Executiva da Companhia. O exercício dos cargos integrantes da administração da Companhia é privativo de brasileiros. Os membros do Conselho de Administração e os da Diretoria Executiva, podem ser acionistas ou não, podendo ser exigido, em ambos os casos, a garantia de gestão prevista no Artigo 148 da Lei das Sociedades</p>	<p>Os principais órgãos da administração e governança da Eletrobras, formalmente constituídos e com atuação regular, são: (i) Assembleia Geral; (ii) Conselho de Administração; (iii) Diretoria Executiva; e (iv) Conselho Fiscal. A Administração da Eletrobras, na forma do seu Estatuto Social e da legislação de regência, compete ao Conselho de Administração e à Diretoria Executiva da Companhia. O exercício dos cargos integrantes da administração da Companhia é privativo de brasileiros. Os membros do Conselho de Administração e os da Diretoria Executiva podem ser acionistas ou não, podendo ser exigido, em ambos os casos, a garantia de gestão prevista no Artigo 148 da Lei das Sociedades</p>

Quadro 18 - Descrição da estrutura administrativa

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
por Ações. A Eletrobras conta ainda com comitês especializados em assuntos do interesse específico da Eletrobras.	por Ações. A Eletrobras conta ainda com comitês especializados em assuntos do interesse específico da Eletrobras.
Comentários do autor: Do ano de 2013 para o ano de 2015, não houve alteração na estrutura administrativa da Eletrobras, conforme acima. Entretanto, em 2016 a empresa aprovou a criação da Diretoria de Conformidade, a qual se encontra em processo de estruturação.	

Fonte: Formulários de Referência – Eletrobras – 2015 e 2016

Quadro 19 - Conselho de Administração

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
<p>O Conselho de Administração é órgão de deliberação colegiada da Eletrobras, composto por até 10 membros, responsável pela fixação de diretrizes fundamentais da administração, por iniciativa dos seus membros, ou a ele propostas pela Diretoria Executiva para fins de exame e deliberação, bem como pelo controle superior da Eletrobras, pela fiscalização da observância das diretrizes por ele fixadas, acompanhamento da execução dos programas aprovados e verificação dos resultados obtidos.</p> <p>O Conselho de Administração tem as seguintes competências fixadas pelo Estatuto Social da Eletrobras, sem prejuízo das demais que lhe são atribuídas por lei:</p> <p>I - deliberar sobre a organização de empresas subsidiárias ou cessação da participação acionária da Eletrobras nas referidas empresas;</p> <p>II - deliberar sobre a associação, diretamente ou por meio de subsidiária ou controlada, com ou sem aporte de recursos, para constituição de consórcios empresariais ou participação em sociedades, com ou sem poder de controle, no Brasil ou no exterior, que se destinem, direta ou indiretamente, à exploração da produção ou transmissão de energia elétrica sob regime de concessão ou autorização;</p> <p>III - definir a política de concessão de empréstimos e de financiamentos, sendo vedada a concessão aos administradores, membros do Conselho Fiscal, empregados e controlador;</p> <p>IV - além das hipóteses de deliberação de competência do Conselho de Administração por força de disposição legal, compete-lhe manifestar-se sobre atos e aprovar contratos que envolvam recursos financeiros cujo valor seja superior a 0,02% do patrimônio líquido da sociedade, incluindo, mas não se limitando, dentre estes atos ou contratos, a concessão de financiamento a sociedades concessionárias de serviço público de energia elétrica, sob seu controle, e a tomada de empréstimos no País ou no exterior;</p> <p>V - aprovar prestação de garantia a empréstimos tomados no País ou no exterior, em favor de empresas concessionárias de serviço público de energia elétrica sob seu controle;</p> <p>VI - deliberar sobre a organização de entidades técnico-científicas de pesquisa de interesse do setor energético, bem como concessão de financiamentos e prestação de garantia para aquelas sob seu controle;</p>	<p>O Conselho de Administração é órgão de deliberação colegiada da Eletrobras, composto por 10 membros, responsável pela fixação de diretrizes fundamentais da administração, por iniciativa dos seus membros, ou a ele propostas pela Diretoria Executiva para fins de exame e deliberação, bem como pelo controle superior da Eletrobras, pela fiscalização da observância das diretrizes por ele fixadas, acompanhamento da execução dos programas aprovados e verificação dos resultados obtidos.</p> <p>O Conselho de Administração tem as seguintes competências fixadas pelo Estatuto Social da Eletrobras, sem prejuízo das demais que lhe são atribuídas por lei:</p> <p>I - deliberar sobre a organização de empresas subsidiárias ou cessação da participação acionária da Eletrobras nas referidas empresas;</p> <p>II - deliberar sobre a associação, diretamente ou por meio de subsidiária ou controlada, com ou sem aporte de recursos, para constituição de consórcios empresariais ou participação em sociedades, com ou sem poder de controle, no Brasil ou no exterior, que se destinem, direta ou indiretamente, à exploração da produção ou transmissão de energia elétrica sob regime de concessão ou autorização;</p> <p>III - definir a política de concessão de empréstimos e de financiamentos, sendo vedada a concessão aos administradores, membros do Conselho Fiscal, empregados e controlador;</p> <p>IV - além das hipóteses de deliberação de competência do Conselho de Administração por força de disposição legal, compete-lhe manifestar-se sobre atos e aprovar contratos que envolvam recursos financeiros cujo valor seja superior a 0,02% do patrimônio líquido da sociedade, incluindo, mas não se limitando, dentre estes atos ou contratos, a concessão de financiamento a sociedades concessionárias de serviço público de energia elétrica, sob seu controle, e a tomada de empréstimos no País ou no exterior;</p> <p>V - aprovar prestação de garantia a empréstimos tomados no País ou no exterior, em favor de empresas concessionárias de serviço público de energia elétrica sob seu controle;</p> <p>VI - deliberar sobre a organização de entidades técnico-científicas de pesquisa de interesse do setor energético, bem como concessão de financiamentos e prestação de garantia para aquelas sob seu controle;</p>

Quadro 19 - Conselho de Administração

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
<p>VII - convocar a Assembleia-Geral de acionistas, nos casos previstos na Lei das Sociedades por Ações, ou sempre que julgar conveniente;</p> <p>VIII - determinar a distribuição de encargos entre os integrantes da Diretoria Executiva;</p> <p>IX - propor à Assembleia-Geral o aumento de capital, a emissão de ações, bônus de subscrição e debêntures da Eletrobras, exceto as previstas no inciso X;</p> <p>X - autorizar a aquisição de ações de emissão da Eletrobras, para efeito de cancelamento ou permanência em tesouraria e posterior alienação, bem como deliberar sobre a emissão de títulos não conversíveis e de debêntures simples, não conversíveis em ações;</p> <p>XI - deliberar sobre negociação de ações ou debêntures;</p> <p>XII - autorizar a alienação de bens do ativo permanente e a constituição de ônus reais;</p> <p>XIII - aprovar estimativas da receita, dotações gerais da despesa e previsão de investimentos da Eletrobras, em cada exercício, efetuando o respectivo controle;</p> <p>XIV - eleger e destituir os diretores da Eletrobras, fiscalizar a gestão de seus membros, e examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da Eletrobras;</p> <p>XV - aprovar o relatório da administração e de controles internos, bem como as contas da Diretoria Executiva;</p> <p>XVI - escolher e destituir os auditores independentes e igualmente escolher e destituir a instituição financeira que manterá as ações da Eletrobras em contas de depósito, em nome dos respectivos titulares, sob o regime escritural, sem emissão de certificados, tal como determina o § 1o do art. 7o do Estatuto Social;</p> <p>XVII - estabelecer as diretrizes fundamentais de organização administrativa da Eletrobras;</p> <p>XVIII - escolher os representantes da Eletrobras na administração de sociedades controladas ou não, de que participe, devendo ser indicados para tais cargos, preferencialmente, empregados da Eletrobras ou de controladas;</p> <p>XIX - deliberar sobre desapropriações;</p> <p>XX - decidir a respeito de assuntos de relevância para a vida da Eletrobras;</p> <p>XXI - elaborar e alterar o Regimento Interno da Eletrobras;</p> <p>XXII - deliberar sobre a declaração de dividendos intermediários e sobre o pagamento de juros sobre o capital próprio, por proposta da Diretoria Executiva, de acordo com o disposto no art. 33, inciso XI, do Estatuto Social;</p> <p>XXIII - conceder férias ou licença aos Presidentes da Eletrobras;</p> <p>XXIV - estabelecer o quantitativo de funções de confiança da administração superior da Eletrobras, nos termos do inciso II, do art. 52 do Estatuto Social;</p> <p>XXV - aprovar a assinatura dos Contratos de Metas de Desempenho Empresarial – CMDE, por meio dos quais as empresas do Sistema Eletrobras se</p>	<p>VII - convocar a Assembleia-Geral de acionistas, nos casos previstos na Lei das Sociedades por Ações, ou sempre que julgar conveniente;</p> <p>VIII - determinar a distribuição de encargos entre os integrantes da Diretoria Executiva;</p> <p>IX - propor à Assembleia-Geral o aumento de capital, a emissão de ações, bônus de subscrição e debêntures da Eletrobras, exceto as previstas no inciso X;</p> <p>X - autorizar a aquisição de ações de emissão da Eletrobras, para efeito de cancelamento ou permanência em tesouraria e posterior alienação, bem como deliberar sobre a emissão de títulos não conversíveis e de debêntures simples, não conversíveis em ações;</p> <p>XI - deliberar sobre negociação de ações ou debêntures;</p> <p>XII - autorizar a alienação de bens do ativo permanente e a constituição de ônus reais;</p> <p>XIII - aprovar estimativas da receita, dotações gerais da despesa e previsão de investimentos da Eletrobras, em cada exercício, efetuando o respectivo controle;</p> <p>XIV - eleger e destituir os diretores da Eletrobras, fiscalizar a gestão de seus membros, e examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da Eletrobras;</p> <p>XV - aprovar o relatório da administração e de controles internos, bem como as contas da Diretoria Executiva;</p> <p>XVI - escolher e destituir os auditores independentes e igualmente escolher e destituir a instituição financeira que manterá as ações da Eletrobras em contas de depósito, em nome dos respectivos titulares, sob o regime escritural, sem emissão de certificados, tal como determina o § 1o do art. 7o do Estatuto Social;</p> <p>XVII - estabelecer as diretrizes fundamentais de organização administrativa da Eletrobras;</p> <p>XVIII - escolher os representantes da Eletrobras na administração de sociedades controladas ou não, de que participe, devendo ser indicados para tais cargos, preferencialmente, empregados da Eletrobras ou de controladas;</p> <p>XIX - deliberar sobre desapropriações;</p> <p>XX - decidir a respeito de assuntos de relevância para a vida da Eletrobras;</p> <p>XXI - elaborar e alterar o Regimento Interno da Eletrobras;</p> <p>XXII - deliberar sobre a declaração de dividendos intermediários e sobre o pagamento de juros sobre o capital próprio, por proposta da Diretoria Executiva, de acordo com o disposto no art. 33, inciso XI, do Estatuto Social;</p> <p>XXIII - conceder férias ou licença aos Presidentes da Eletrobras;</p> <p>XXIV - estabelecer o quantitativo de funções de confiança da administração superior da Eletrobras, nos termos do inciso II, do art. 52 do Estatuto Social;</p> <p>XXV - aprovar a assinatura dos Contratos de Metas de Desempenho Empresarial – CMDE, por meio dos quais as empresas Eletrobras se comprometem a</p>

Quadro 19 - Conselho de Administração

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
<p>comprometem a cumprir as orientações estratégicas ali definidas visando a atender às metas e resultados estabelecidos pela controladoria;</p> <p>XXVI - realizar a avaliação formal de desempenho da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração, segundo critérios previstos no regimento interno deste órgão, com o objetivo de subsidiar a decisão dos acionistas a respeito da recondução dos administradores;</p> <p>XXVII – deliberar sobre a criação, a extinção e o funcionamento dos Comitês de Suporte ao Conselho de Administração para aprofundamento dos estudos estratégicos, observada a legislação vigente;</p> <p>XXVIII - decidir sobre casos omissos do Estatuto Social; e</p> <p>XXIX – submeter à decisão da Assembleia Geral Ordinária o relatório da administração, o balanço patrimonial, a demonstração do resultado do exercício, a demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados, a demonstração das origens e aplicações de recursos, bem como a proposta de distribuição de dividendos e de aplicação dos valores excedentes, anexando o seu parecer, o parecer do Conselho Fiscal e o certificado dos auditores independentes.</p>	<p>cumprir as orientações estratégicas ali definidas visando a atender às metas e resultados estabelecidos pela controladoria;</p> <p>XXVI - realizar a avaliação formal de desempenho da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração, segundo critérios previstos no regimento interno deste órgão, com o objetivo de subsidiar a decisão dos acionistas a respeito da recondução dos administradores;</p> <p>XXVII – deliberar sobre a criação, a extinção e o funcionamento dos Comitês de Suporte ao Conselho de Administração para aprofundamento dos estudos estratégicos, observada a legislação vigente;</p> <p>XXVIII - decidir sobre casos omissos do Estatuto Social; e</p> <p>XXIX – submeter à decisão da Assembleia Geral Ordinária o relatório da administração, o balanço patrimonial, a demonstração do resultado do exercício, a demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados, a demonstração das origens e aplicações de recursos, bem como a proposta de distribuição de dividendos e de aplicação dos valores excedentes, anexando o seu parecer, o parecer do Conselho Fiscal e o certificado dos auditores independentes.</p>
<p>Comentários do autor: Do ano de 2013 para o ano de 2015, não houve alteração no Conselho de Administração da Eletrobras, conforme acima.</p>	

Fonte: Formulários de Referência – Eletrobras – 2015 e 2016

Quadro 20 - Diretoria Executiva

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
<p>A Diretoria Executiva compete a gestão dos negócios da Eletrobras, seguindo as diretrizes estratégicas estabelecidas pelo Conselho de Administração.</p> <p>Composta por seis membros, incluindo o Diretor-Presidente, possui suas funções estabelecidas no Estatuto Social da Companhia.</p> <p>A Diretoria Executiva da Eletrobras é composta por sete diretorias: Presidência, Diretoria de Administração, Diretoria de Distribuição, Diretoria de Geração, Diretoria de Financeira e de Relações com Investidores, Diretoria de Transmissão e Diretoria de Regulação. Todos os Diretores são eleitos pelo Conselho de Administração, com mandato de três anos, sendo que o Diretor Presidente é eleito dentre os membros do Conselho de Administração, excluído o Presidente do Conselho. As reuniões, semanais, são dedicadas à condução dos negócios da Eletrobras e das demais empresas integrantes do Sistema Eletrobras, com base nas orientações estratégicas do Conselho de Administração.</p> <p>A Diretoria Executiva reúne-se ordinariamente todas as semanas, ou quando for convocada pela maioria de seus diretores ou pelo Diretor Presidente. A Diretoria Executiva determina a política geral das atividades da Eletrobras, é responsável por todas as questões relacionadas à administração e às operações diárias da Eletrobras e é o órgão máximo controlador no que se</p>	<p>A Diretoria Executiva compete a gestão dos negócios da Eletrobras, seguindo as diretrizes estratégicas estabelecidas pelo Conselho de Administração.</p> <p>Composta por sete membros, incluindo o Presidente, possui suas funções estabelecidas no Estatuto Social da Companhia.</p> <p>A Diretoria Executiva da Eletrobras é composta por sete diretorias: Presidência, Diretoria de Administração, Diretoria de Geração, Diretoria de Distribuição, Diretoria de Financeira e de Relações com Investidores, Diretoria de Transmissão e Diretoria de Conformidade. Todos os Diretores são eleitos pelo Conselho de Administração, com mandato de três anos, sendo que o Diretor Presidente é eleito dentre os membros do Conselho de Administração, excluído o Presidente do Conselho. As reuniões, semanais, são dedicadas à condução dos negócios da Eletrobras e das demais empresas Eletrobras, com base nas orientações estratégicas do Conselho de Administração.</p> <p>A Diretoria Executiva reúne-se ordinariamente todas as semanas, ou quando for convocada pela maioria de seus diretores ou pelo Presidente. A Diretoria Executiva determina a política geral das atividades da Eletrobras, é responsável por todas as questões relacionadas à administração e às operações diárias da Eletrobras e é o órgão máximo controlador no que se</p>

Quadro 20 - Diretoria Executiva

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
<p>refere à execução das diretrizes. Conforme o Estatuto Social, os membros da Diretoria Executiva não podem participar de discussões ou votar com relação a matérias nas quais eles estejam de alguma forma interessados. Adicionalmente, o Diretor Presidente e os demais Diretores não poderão exercer funções de direção, administração ou consultoria em empresas de economia privada, concessionárias de serviços públicos de energia elétrica ou em empresas de direito privado ligadas de qualquer forma ao setor elétrico, salvo nas subsidiárias, controladas, sociedades de propósito específico e empresas concessionárias sob o controle dos Estados, em que a Eletrobras tenha participação acionária.</p> <p>No exercício de suas atribuições, compete à Diretoria Executiva, especialmente:</p> <p>I - propor ao Conselho de Administração as diretrizes fundamentais de organização administrativa da Eletrobras, bem assim o exame, deliberação e aprovação da matéria contida nos incisos I a XXV do art. 25 do Estatuto Social, com exceção do inciso XXI;</p> <p>II - administrar a Eletrobras, tomar as providências adequadas à fiel execução das diretrizes e deliberações do Conselho de Administração e, ressalvadas as hipóteses de submissão obrigatória ao Conselho de Administração, manifestar-se sobre atos e aprovar contratos que envolvam recursos financeiros cujo valor seja igual ou inferior a 0,02% do patrimônio líquido da sociedade, compreendendo-se, dentre estes atos ou contratos, mas não limitativamente, a concessão de financiamento a sociedades concessionárias de serviço público de energia elétrica, sob seu controle, e a tomada de empréstimos no País ou no exterior;</p> <p>III - estabelecer normas administrativas, técnicas, financeiras e contábeis para a Eletrobras;</p> <p>IV - elaborar os orçamentos da Eletrobras;</p> <p>V - aprovar as alterações na estrutura de organização da Eletrobras, até o nível sob sua subordinação, incluindo a criação, extinção e funcionamento de Comitês que lhe sejam vinculados;</p> <p>VI - aprovar planos que disponham sobre admissão, carreira, acesso, vantagens e regime disciplinar para os empregados da Eletrobras;</p> <p>VII - aprovar os nomes indicados pelos Diretores para preenchimento dos cargos que lhes são diretamente subordinados;</p> <p>VIII - pronunciar-se nos casos de admissão, elogio, punição, transferência e demissão dos empregados subordinados diretamente aos Diretores;</p> <p>IX - delegar competência aos Diretores para decidirem, isoladamente, sobre questões incluídas nas atribuições da Diretoria Executiva;</p> <p>X - delegar poderes a Diretores e empregados para autorização de despesas, estabelecendo limites e condições;</p> <p>XI - autorizar, na forma da legislação em vigor, o afastamento do país de empregados da Eletrobras, quando for para o desempenho de atividades técnicas ou de desenvolvimento profissional imprescindíveis à</p>	<p>refere à execução das diretrizes. Conforme o Estatuto Social, os membros da Diretoria Executiva não podem participar de discussões ou votar com relação a matérias nas quais eles estejam de alguma forma interessados. Adicionalmente, o Presidente e os demais Diretores não poderão exercer funções de direção, administração ou consultoria em empresas de economia privada, concessionárias de serviços públicos de energia elétrica ou em empresas de direito privado ligadas de qualquer forma ao setor elétrico, salvo nas subsidiárias, controladas, sociedades de propósito específico e empresas concessionárias sob o controle dos Estados, em que a Eletrobras tenha participação acionária.</p> <p>No exercício de suas atribuições, compete à Diretoria Executiva, especialmente:</p> <p>I - propor ao Conselho de Administração as diretrizes fundamentais de organização administrativa da Eletrobras, bem assim o exame, deliberação e aprovação da matéria contida nos incisos I a XXV do art. 25 do Estatuto Social, com exceção do inciso XXI;</p> <p>II - administrar a Eletrobras, tomar as providências adequadas à fiel execução das diretrizes e deliberações do Conselho de Administração e, ressalvadas as hipóteses de submissão obrigatória ao Conselho de Administração, manifestar-se sobre atos e aprovar contratos que envolvam recursos financeiros cujo valor seja igual ou inferior a 0,02% do patrimônio líquido da sociedade, compreendendo-se, dentre estes atos ou contratos, mas não limitativamente, a concessão de financiamento a sociedades concessionárias de serviço público de energia elétrica, sob seu controle, e a tomada de empréstimos no País ou no exterior;</p> <p>III - estabelecer normas administrativas, técnicas, financeiras e contábeis para a Eletrobras;</p> <p>IV - elaborar os orçamentos da Eletrobras;</p> <p>V - aprovar as alterações na estrutura de organização da Eletrobras, até o nível sob sua subordinação, incluindo a criação, extinção e funcionamento de Comitês que lhe sejam vinculados;</p> <p>VI - aprovar planos que disponham sobre admissão, carreira, acesso, vantagens e regime disciplinar para os empregados da Eletrobras;</p> <p>VII - aprovar os nomes indicados pelos Diretores para preenchimento dos cargos que lhes são diretamente subordinados;</p> <p>VIII - pronunciar-se nos casos de admissão, elogio, punição, transferência e demissão dos empregados subordinados diretamente aos Diretores;</p> <p>IX - delegar competência aos Diretores para decidirem, isoladamente, sobre questões incluídas nas atribuições da Diretoria Executiva;</p> <p>X - delegar poderes a Diretores e empregados para autorização de despesas, estabelecendo limites e condições;</p> <p>XI - autorizar, na forma da legislação em vigor, o</p>

Quadro 20 - Diretoria Executiva

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
<p>sua missão institucional;</p> <p>XII - elaborar, em cada exercício, o balanço patrimonial da Eletrobras, a demonstração do resultado do exercício, a demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados, a demonstração das origens e aplicações de recursos, a proposta de distribuição dos dividendos e do pagamento de juros sobre capital próprio e de aplicação dos valores excedentes, para serem submetidos à apreciação do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, e ao exame e deliberação da Assembleia-Geral;</p> <p>XIII - elaborar os planos de emissão de títulos conversíveis e de debêntures, para serem apreciados pelo Conselho de Administração, que sobre eles deliberará ou submeterá à Assembleia-Geral, conforme o caso;</p> <p>XIV - estabelecer normas administrativas, técnicas, financeiras e contábeis, para as controladas ou entidades das quais a Eletrobras participe majoritariamente;</p> <p>XV - controlar as atividades das empresas subsidiárias ou controladas, e de sociedades ou entidades das quais a Eletrobras participe majoritariamente;</p> <p>XVI - designar representante da Eletrobras nas assembleias das empresas das quais participe como acionista, expedindo instruções para sua atuação;</p> <p>XVII - decidir sobre a indicação dos auditores independentes das controladas;</p> <p>XVIII - opinar sobre concessões de geração elétrica requeridas à ANEEL, inclusive quanto à adequação técnica, econômica e financeira de projetos de usinas nucleletricas aos sistemas de concessionárias de serviço público de energia elétrica; e</p> <p>XIX - gerenciar as áreas de atividades que lhe forem atribuídas pelo Conselho de Administração.</p>	<p>afastamento do país de empregados da Eletrobras, quando for para o desempenho de atividades técnicas ou de desenvolvimento profissional imprescindíveis à sua missão institucional;</p> <p>XII - elaborar, em cada exercício, o balanço patrimonial da Eletrobras, a demonstração do resultado do exercício, a demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados, a demonstração das origens e aplicações de recursos, a proposta de distribuição dos dividendos e do pagamento de juros sobre capital próprio e de aplicação dos valores excedentes, para serem submetidos à apreciação do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, e ao exame e deliberação da Assembleia-Geral;</p> <p>XIII - elaborar os planos de emissão de títulos conversíveis e de debêntures, para serem apreciados pelo Conselho de Administração, que sobre eles deliberará ou submeterá à Assembleia-Geral, conforme o caso;</p> <p>XIV - estabelecer normas administrativas, técnicas, financeiras e contábeis, para as controladas ou entidades das quais a Eletrobras participe majoritariamente;</p> <p>XV - controlar as atividades das empresas subsidiárias ou controladas, e de sociedades ou entidades das quais a Eletrobras participe majoritariamente;</p> <p>XVI - designar representante da Eletrobras nas assembleias das empresas das quais participe como acionista, expedindo instruções para sua atuação;</p> <p>XVII - decidir sobre a indicação dos auditores independentes das controladas;</p> <p>XVIII - opinar sobre concessões de geração elétrica requeridas à ANEEL, inclusive quanto à adequação técnica, econômica e financeira de projetos de usinas nucleletricas aos sistemas de concessionárias de serviço público de energia elétrica; e</p> <p>XIX - gerenciar as áreas de atividades que lhe forem atribuídas pelo Conselho de Administração.</p>
<p>Comentários do autor: Do ano de 2013 para o ano de 2015, não houve alteração na DE da Eletrobras, conforme acima. Entretanto, em 2016 a empresa aprovou a criação da Diretoria de Conformidade, a qual se encontra em processo de estruturação.</p>	

Fonte: Formulários de Referência – Eletrobras – 2015 e 2016

Quadro 21 - Conselho Fiscal

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
<p>O Conselho Fiscal da Eletrobras teve seu regimento interno alterado em 2006, para atender às exigências da Lei norte-americana Sarbanes-Oxley (“SOX”), passando a funcionar como um comitê de auditoria para os fins da SOX. O Conselho Fiscal da Eletrobras tem caráter permanente e é composto por até cinco membros eleitos pela Assembleia-Geral Ordinária, com mandato de um ano: três indicados pelo acionista majoritário (sendo um indicado pelo Ministério da Fazenda, que representa o Tesouro Nacional); um</p>	<p>O Conselho Fiscal da Eletrobras teve seu regimento interno alterado em 2006, para atender às exigências da Lei norte-americana Sarbanes-Oxley (“SOX”), passando a funcionar como um comitê de auditoria para os fins da SOX. O Conselho Fiscal da Eletrobras tem caráter permanente e é composto por até cinco membros eleitos pela Assembleia-Geral Ordinária, com mandato de um ano: três indicados pelo acionista majoritário (sendo um indicado pelo Ministério da Fazenda, que representa o Tesouro Nacional); um membro indicado pelos</p>

Quadro 21 - Conselho Fiscal

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
<p>membro indicado pelos acionistas minoritários detentores de ações ordinárias; e outro, pelos acionistas minoritários detentores de ações preferenciais.</p> <p>Os membros do Conselho Fiscal reúnem-se, ordinariamente, uma vez por mês, e, extraordinariamente, sempre que convocados pelo Presidente do Conselho de Administração, pelo Diretor Presidente da Eletrobras ou por qualquer dos membros da Diretoria. Os quoruns mínimos de instalação e aprovação das matérias apreciadas pelo Conselho Fiscal são de três conselheiros.</p> <p>O Conselho Fiscal tem as seguintes competências fixadas pelo Estatuto Social da Eletrobras, sem prejuízo das demais que lhe são atribuídas por lei:</p> <p>I - fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;</p> <p>II - opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral;</p> <p>III - opinar sobre as propostas dos órgãos da administração, a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas à modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão;</p> <p>IV - denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da Eletrobras, à Assembleia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e sugerir providências úteis;</p> <p>V - convocar a Assembleia Geral Ordinária, se os órgãos da administração retardarem por mais de um mês essa convocação, e a Extraordinária, sempre que ocorrerem motivos graves ou urgentes, incluindo na agenda das assembleias as matérias que considerarem necessárias;</p> <p>VI - analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras, elaboradas periodicamente pela Eletrobras;</p> <p>VII - examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar; e</p> <p>VIII - exercer as atribuições, previstas nos incisos I a VII acima, no caso de eventual liquidação da Eletrobras.</p>	<p>acionistas minoritários detentores de ações ordinárias; e outro, pelos acionistas minoritários detentores de ações preferenciais.</p> <p>Os membros do Conselho Fiscal reúnem-se, ordinariamente, uma vez por mês, e, extraordinariamente, sempre que convocados pelo Presidente do Conselho de Administração, pelo Diretor Presidente da Eletrobras ou por qualquer dos membros da Diretoria. Os quoruns mínimos de instalação e aprovação das matérias apreciadas pelo Conselho Fiscal são de três conselheiros.</p> <p>O Conselho Fiscal tem as seguintes competências fixadas pelo Estatuto Social da Eletrobras, sem prejuízo das demais que lhe são atribuídas por lei:</p> <p>I - fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;</p> <p>II - opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral;</p> <p>III - opinar sobre as propostas dos órgãos da administração, a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas à modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão;</p> <p>IV - denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da Eletrobras, à Assembleia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e sugerir providências úteis;</p> <p>V - convocar a Assembleia Geral Ordinária, se os órgãos da administração retardarem por mais de um mês essa convocação, e a Extraordinária, sempre que ocorrerem motivos graves ou urgentes, incluindo na agenda das assembleias as matérias que considerarem necessárias;</p> <p>VI - analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras, elaboradas periodicamente pela Eletrobras;</p> <p>VII - examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar; e</p> <p>VIII - exercer as atribuições, previstas nos incisos I a VII acima, no caso de eventual da Eletrobras.</p>
<p>Comentários do autor: Do ano de 2013 para o ano de 2015, não houve alteração no CF da Eletrobras, conforme acima.</p>	

Fonte: Formulários de Referência – Eletrobras – 2015 e 2016

Quadro 22 - Superintendência de Auditoria – CA

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
	<p>Em 2011, a Diretoria Executiva da Companhia criou a Superintendência de Auditoria – CA, órgão vinculado ao Conselho de Administração, com a finalidade de gerir as atividades de auditoria interna, de modo a verificar a adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controles internos da Companhia, a observância à legislação e aos atos normativos internos e externos, bem como o cumprimento de planos, metas, objetivos e políticas definidos pela Eletrobras, cada qual com suas subdivisões, quais sejam:</p> <p>(i) Departamento de Gestão e Atendimento aos Órgãos de Controle – CAO, responsável pelo gerenciamento das ações de planejamento e gestão da Auditoria Interna, bem como aquelas referentes ao atendimento aos órgãos de controle, que é subdividido entre:</p> <p>(a) Divisão de Gestão da Auditoria Interna – CAOG; e (b) Divisão de Atendimento aos Órgãos de Controle – CAOC.</p> <p>(ii) Departamento de Auditoria Interna – CAI, subdividido entre:</p> <p>(a) Divisão de Auditoria Interna Corporativa – CAIC, cuja principal atribuição consiste na realização de trabalhos de auditoria interna; e (b) Divisão de Auditoria Interna das Empresas Eletrobras – CAIE, cuja principal atribuição consiste em realizar trabalhos de auditoria nas Empresas Eletrobras.</p>
<p>Comentários do autor: A Superintendência de Auditoria – CA, apesar de ter sido criada em 2011, não foi reportado no Relatório de Referência de 2014, relativo ao exercício 2013, tendo sido reportado apenas no Formulário de 2016.</p> <p>Portanto, não é possível realizar qualquer inferência sobre esta Superintendência.</p>	

Fonte: Formulários de Referência – Eletrobras – 2015 e 2016

Quadro 23 - Comitês do Conselho de Administração

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
<p>Em 2014, o Conselho de Administração da Eletrobras (CAE) promoveu uma reorganização da estrutura de seus comitês de assessoramento. Desde então, a Administração da Eletrobras é constituída por três comitês permanentes, formados por membros do próprio conselho. Os Comitês têm como função básica assessorar o CAE no cumprimento das suas responsabilidades de fixação de diretrizes fundamentais e do controle superior da companhia, com atribuições específicas de análise, acompanhamento e recomendação sobre questões específicas de cada área.</p>	<p>Em 2014, o Conselho de Administração da Eletrobras (CAE) promoveu uma reorganização da estrutura de seus comitês de assessoramento, e a Administração da Eletrobras possui três comitês permanentes, formados por membros do próprio conselho. Os Comitês têm como função básica assessorar o CAE no cumprimento das suas responsabilidades de fixação de diretrizes fundamentais e do controle superior da companhia, com atribuições específicas de análise, acompanhamento e recomendação sobre questões específicas de cada área.</p>
<p>Comitê de Sustentabilidade</p> <p>Desenvolve e coordena ações integradas, envolvendo todas as empresas Eletrobras, a fim de permitir avanços consistentes na gestão e implementação da sustentabilidade empresarial, com o monitoramento dos indicadores para elaboração de ferramentas em prol do desenvolvimento sustentável. Coordena as atividades relacionadas ao Relatório de Sustentabilidade, ao questionário DJSI, ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial – BM&FBOVESPA). Além disso, é</p>	<p>Comitê de Sustentabilidade</p> <p>Desenvolve e coordena ações integradas, envolvendo todas as empresas Eletrobras, a fim de permitir avanços consistentes na gestão e implementação da sustentabilidade empresarial, com o monitoramento dos indicadores para elaboração de ferramentas em prol do desenvolvimento sustentável. Coordena as atividades relacionadas ao Relatório de Sustentabilidade, ao questionário DJSI, ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial –</p>

Quadro 23 - Comitês do Conselho de Administração

Anterior – até 31/12/2013	Atual – até 31/12/2015
responsável por acompanhar e avaliar os resultados da implementação de ferramentas de gestão sustentáveis, reconhecidas internacionalmente, no âmbito das empresas Eletrobras e analisar as ações de conscientização do público interno destas empresas sobre a importância da sustentabilidade empresarial.	BM&FBOVESPA). Além disso, é responsável por acompanhar e avaliar os resultados da implementação de ferramentas de gestão sustentáveis, reconhecidas internacionalmente, no âmbito das empresas Eletrobras e analisar as ações de conscientização do público interno destas empresas sobre a importância da sustentabilidade empresarial.
<p>Comitê de Auditoria e Riscos</p> <p>Cabe a este Comitê, acompanhar as práticas contábeis e de transparência das informações, a fim de assegurar que essas estejam em conformidade com as exigências legais e atendam aos princípios da boa governança; analisar o relatório de recomendação elaborado pelos Auditores Independentes, bem como os relatórios sobre controle interno relacionado aos aspectos financeiros, contábeis, legais e éticos, elaborados pela Auditoria Interna, e acompanhar o cumprimento das recomendações; acompanhar o processo de contratação dos auditores independentes, segundo as normas e a legislação vigente; receber e analisar as informações da Diretoria sobre os esforços para que a empresa desenvolva e implemente controles internos confiáveis, que garantam a adequação à Lei Sarbanes-Oxley; acompanhar os riscos de negócio da companhia e recomendar ações de mitigação ao Conselho de Administração; analisar a atuação e o desempenho dos trabalhos da auditoria interna; acompanhar os processos e pendências junto aos órgãos de controle externo e reunir-se pelo menos trimestralmente com os auditores externos. Um dos membros deste Comitê é conselheiro independente e representante dos acionistas minoritários, sendo que não há participação de membro executivo.</p>	<p>Comitê de Auditoria e Riscos</p> <p>Cabe a este Comitê, acompanhar as práticas contábeis e de transparência das informações, a fim de assegurar que essas estejam em conformidade com as exigências legais e atendam aos princípios da boa governança; analisar o relatório de recomendação elaborado pelos Auditores Independentes, bem como os relatórios sobre controle interno relacionado aos aspectos financeiros, contábeis, legais e éticos, elaborados pela Auditoria Interna, e acompanhar o cumprimento das recomendações; acompanhar o processo de contratação dos auditores independentes, segundo as normas e a legislação vigente; receber e analisar as informações da Diretoria sobre os esforços para que a empresa desenvolva e implemente controles internos confiáveis, que garantam a adequação à Lei Sarbanes-Oxley; acompanhar os riscos de negócio da companhia e recomendar ações de mitigação ao Conselho de Administração; analisar a atuação e o desempenho dos trabalhos da auditoria interna; acompanhar os processos e pendências junto aos órgãos de controle externo e reunir-se pelo menos trimestralmente com os auditores externos. Um dos membros deste Comitê é conselheiro independente e representante dos acionistas minoritários, sendo que não há participação de membro executivo.</p>
<p>Comitê de Remuneração e Gestão de Pessoas</p> <p>Acompanha a execução de políticas e práticas de Recursos Humanos, mantendo o Conselho de Administração informado sobre os resultados, bem como a política de desenvolvimento de competências organizacionais e mecanismos para incentivar a retenção de pessoal. Cabe ainda a este Comitê acompanhar a implantação de políticas de remuneração variável que incentivem o desempenho individual e em equipe e avaliar os mecanismos de sucessão e gestão do conhecimento. Os conselheiros que possuem vínculo empregatício não devem participar do Comitê de Remuneração e Gestão de Pessoas, assim como não há participação de membro executivo.</p>	<p>Comitê de Remuneração e Gestão de Pessoas, Materiais, Serviços e Outros</p> <p>Acompanha a execução de políticas e práticas de Recursos Humanos, mantendo o Conselho de Administração informado sobre os resultados, bem como a política de desenvolvimento de competências organizacionais e mecanismos para incentivar a retenção de pessoal. Cabe ainda a este Comitê acompanhar a implantação de políticas de remuneração variável que incentivem o desempenho individual e em equipe e avaliar os mecanismos de sucessão e gestão do conhecimento. Os conselheiros que possuem vínculo empregatício não devem participar do Comitê de Remuneração e Gestão de Pessoas, Materiais, Serviços e Outros assim como não há participação de membro executivo.</p>
<p>Comentários do autor: Apesar da diferença nos nomes reportados de um período para o outro, em ambos os Relatórios de Referência, a data de criação remete a 16 de dezembro de 2011. Assim, é provável que seja o mesmo comitê, no qual, houve uma falha de reporte de um período para o outro. Portanto, não houve mudança nas atribuições do comitê, de um período para o outro.</p>	

Fonte: Formulários de Referência – Eletrobras – 2015 e 2016

6 TRATAMENTO DOS RESULTADOS OBTIDOS E INTERPRETAÇÕES

No presente capítulo, será realizada a triangulação dos dados obtidos pelas três pesquisas realizadas, a *bibliográfica* (Capítulo 2), a *documental* (Capítulo 4) e a *análise de conteúdo* (Capítulo 5). Para tanto, a sequência preferencialmente adotada deverá partir da *análise de conteúdo*, a qual é dividida em *Deficiências e remediações na gestão de riscos e nos controles* e *Análise das Adequações nas Estruturas de Governança*, para depois, realizar a comparação com as evidências relatadas a partir da *pesquisa documental* e finalmente, confrontar com o referencial teórico levantado a partir da *pesquisa bibliográfica*.

Dessa forma, o capítulo é dividido em dois itens: **Análise das Remediações na Gestão de Riscos e nos Controles Internos** e **Análise das Adequações nas Estruturas de Governança**, sendo criados subitens para segregar as análises por empresa.

6.1 ANÁLISE DAS REMEDIAÇÕES NA GESTÃO DE RISCOS E NOS CONTROLES INTERNOS

Neste item, serão analisadas as remediações na gestão de riscos e nos controles internos de ambas as empresas, considerando em primeiro lugar os pontos que estão relacionados ao objeto de estudo deste trabalho de pesquisa, em segundo, aqueles que são considerados relevantes. É importante destacar que as análises seguirão o padrão apresentado pelas empresas, no sentido de agregar os *pontos* em *assuntos comuns*, ou seja, as remediações não serão analisadas a cada item. Esse formato permitirá evidenciar os aspectos mais importantes das remediações, e tornará as análises mais objetivas e dinâmicas. Outro ganho observado será quanto à identificação das “intencões” embutidas nas alterações, as quais somente podem ser identificadas mediante a análise por *assunto*. Para uma melhor apresentação, o item será segregado por empresa analisada.

6.1.1 Análise das Remediações na Gestão de Riscos e nos Controles Internos na Petrobras

Na análise das remediações na gestão de riscos e nos controles internos da Petrobras, chama a atenção a “Anulação dos controles pela Administração” (ver Quadro 1, Anulação de controles pela Administração). Este, certamente, é considerado o mais grave e mais difícil problema a ser resolvido. Vale destacar que os sistemas de gestão de riscos e de controles internos da empresa possuíam certificações nacionais e internacionais. No entanto, quando alguns membros da alta administração da empresa foram “cooptados pelo esquema de corrupção” (ver item 4.3.2, Modo como operava o esquema), ficou estabelecida a perda do comportamento ético. Ocorre que, o “comprometimento com a integridade e os valores éticos” é o primeiro dos dezessete *princípios* relacionados aos *Componentes* do controle interno (ver 2.5, Controle Interno).

Portanto, o *Ambiente de controle* foi anulado pela Alta Administração, e dessa forma, o Gerenciamento de Riscos perdeu sua eficácia em função de um “evento incontrolável” representado pela falta do comportamento ético, uma vez que a Gestão de Riscos tem no sistema de controles internos “uma importante ferramenta da gestão de riscos”, conforme explicado no item 2.2, Gerenciamento de Risco Corporativo (GRC) ou *Enterprise Risk Management* (ERM).

Os desvios éticos acima referidos estão relacionados, principalmente, a decisões tomadas por membros da Alta Administração da empresa, “utilizando-se de prerrogativas que os cargos lhe concediam” (ver Quadro 1, Anulação de controles pela Administração) os quais “não só se omitiam em relação ao cartel, do qual tinham conhecimento, mas o favoreciam, restringindo convidados e incluindo a ganhadora dentre as participantes” (ver itens 4.3.2, Modo como operava o esquema e 2.7, Cartel). Estes desvios também estão fortemente relacionados à “cultura patrimonialista”, enraizada na gestão de recursos públicos no Brasil, conforme item 2.6, Patrimonialismo, sendo que as evidências dessa “cultura patrimonialista” estão claramente apresentadas no item 4.3.2, Modo como operava o esquema.

As principais remediações indicadas pela Petrobras para os desvios éticos foram, em primeiro lugar, “o estabelecimento de um modelo de compartilhamento de decisões no âmbito da Administração” (ver Quadro 1, Anulação de controles pela Administração), o qual está em conformidade com as Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa para Empresas de

Controle Estatal, quando esta sugere a criação de “comitê especializado para apoiar o conselho no desempenho de suas funções”, conforme destacado no item 2.2, Gerenciamento de Risco Corporativo (GRC) ou Enterprise Risk Management (ERM). Este modelo de compartilhamento de decisões retira dos diretores o poder de decidir sobre investimentos e desinvestimentos de valores relevantes e transfere tal atribuição para o Comitê Estratégico.

Em segundo lugar, a redução à exposição aos riscos relacionados às decisões “[...] foram revisados os limites para valores de competência dos gestores em toda a Petrobras, mediante a implantação de um sistema de autorização compartilhada, em que no mínimo dois gestores são necessários para a tomada de decisões” (ver Quadro 1, Anulação de controles pela Administração). O estabelecimento de limites está em linha com o as orientações do COSO, o qual orienta as companhias a estabelecer “[...] limites para transações, a fim de administrar os riscos relacionados com um dado portfólio de investimentos”, em conformidade com a abordagem teórica constante no item 2.2. Gerenciamento de Risco Corporativo (GRC) ou Enterprise Risk Management (ERM).

De fato, a empresa remediou a questão da autonomia dos diretores, mas continua a aplicar o instituto da carta convite. Entretanto, vale salientar que a carta convite é um instrumento legal, com regras definidas que, no entanto, foi desvirtuada de suas finalidades em função do conluio entre altos executivos da empresa, o cartel de fornecedores e políticos, o que contribuiu para anular a eficiência dos sistemas de controles (ver itens 4.3.2, Modo como operava o esquema e 2.8, Conluio).

A prova de que o problema dos desvios não deve ser atribuído ao instituto da “carta convite”, ou ainda, ao instituto do Regime Licitatório Diferenciado (RLD), que a Petrobras vem utilizando desde a edição da Lei do Petróleo, é que o RLD ao invés de ser restringido, foi estendido a todas as estatais, mediante a publicação da Lei das Estatais, em 2016, conforme item 2.9, Nova Lei das Estatais. Uma vez que esta Lei teve como objetivo a melhoria dos processos licitatórios, a ampliação deste regime em detrimento da Lei 8.666/93 reforça a premissa de que os rigores das leis não são suficientes para coibir os desvios de recursos. Em que pese o novo diploma legal tentar facilitar os processos licitatórios, em alguns aspectos, em outros, trouxe contradições que deverão provocar inúmeros problemas para as empresas, manterem a necessária conformidade legal de acordo com a abordagem realizada no item 2.9, Nova Lei das Estatais.

Outra importante deficiência apontada, em relação à “Anulação dos controles pela Administração”, se refere ao canal de denúncia, que foi considerado ineficaz. Por isso, a

empresa promoveu uma série de medidas visando corrigir as deficiências (ver Quadro 1, Anulação de controles pela Administração), com destaque para a melhoria da eficácia do programa de denúncia, através do fortalecimento do Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção e da contratação de um canal de denúncia externo, especializado e independente, provendo a segurança necessária a um programa de combate à corrupção (ver item 2.8, Conluio). A empresa ainda reportou que as melhorias devem continuar no decorrer do ano de 2016, de acordo com a descrição apresentada no Quadro 1, Anulação de controles pela Administração.

Por fim, a última deficiência considerada relevante dentro do escopo da presente pesquisa, por se relacionar aos problemas levantados no âmbito da OLJ, diz respeito à falta de uma política integrada de gestão de riscos. A Petrobras instituiu tal política de forma Corporativa a partir da criação da Diretoria de Governança, Riscos e Conformidade, que centralizou numa única área estes sistemas, permitindo uma visão integrada dos processos. Dessa forma, em junho de 2015, o CA aprovou a “Política de Gestão de Riscos Corporativos” (ver Quadro 1, Anulação de controles pela Administração). Com a implantação da referida política, a empresa informa que “Está plenamente aderente às referências metodológicas mundialmente reconhecidas, tais como COSO-ERM e ISO 31000, além de atender às orientações emanadas do Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos do IBGC” (ver Quadro 1, Anulação de controles pela Administração).

Vale ressaltar que a empresa possuía políticas de gestão de riscos específicas para determinadas áreas como: risco cambial; risco de variação dos preços de petróleo e derivados; risco de taxas de juros; etc. A empresa ressalta que a nova política emprega uma abordagem mais ampla da gestão de risco empresarial, associando a tradicional visão econômico-financeira a outros elementos, como por exemplo: gestão contra ameaças à vida, à saúde e ao meio ambiente (SMES), de proteção do patrimônio e das informações empresariais (Segurança Patrimonial) e de combate à fraude e corrupção (Conformidade Legal), dentre outros (ver Quadro 1, Anulação de controles pela Administração). Os benefícios da adoção e aplicação de uma política corporativa de gerenciamento de riscos foram abordados no item 2.2, Gerenciamento de Risco Corporativo (GRC) ou *Enterprise Risk Management (ERM)*.

Portanto, a Petrobras apresentou graves problemas em seus sistemas de gestão de riscos e de controles internos, sendo que os mais graves se referem à “anulação dos controles pela administração”, em virtude de desvios éticos por parte de alguns membros da alta direção. Tais desvios foram capazes de anular os controles em função do conluio com as

empresas integrantes do cartel, porque simulam o processo normal de licitação, impedindo, inclusive a eficácia do sistema de gestão de riscos. Entretanto, a Petrobras apresentou uma série de medidas de remediação a saber: implantação do modelo de compartilhamento de decisões; mudanças nos requisitos para a investidura nos cargos do CA, DE e Gerências Executivas, buscando dirimir a interferência política e proporcionar mais profissionalismo à gestão; alterações nos limites de competência para a tomada de decisões; melhorias nos canais de denúncias, principalmente mediante a terceirização do serviço; e a implantação da Gestão de Riscos Corporativos, de acordo com o COSO-ERM, ISO 31000 e IBGC.

A grande maioria das remediações foram implementadas nos anos de 2014 e 2015, sendo que algumas continuam em implementação ou em fase de avaliação no ano de 2016.

6.1.2 Análise das Remediações na Gestão de Riscos e nos Controles Internos na Eletrobras

Conforme os dados acima reportados no item 5.1.2, Deficiências e remediações nos controles internos da Eletrobras, a empresa apresentou as seguintes deficiências em seus controles internos: (i) A Companhia não manteve ambiente de controle interno efetivo, **especificamente quanto à tempestividade da remediação das deficiências de controles internos**, incluindo a adequada execução dos Controles de Revisão Gerencial (grifo nosso); (ii) A Companhia não manteve controles de monitoramento adequados quanto à preparação das demonstrações financeiras e divulgações relacionadas; (iii) A Companhia não manteve controles internos efetivos de monitoramento adequado das Sociedades de Propósito Específicos (SPEs) constituídas antes de 31 de dezembro de 2015, bem como suas transações envolvendo partes relacionadas; (iv) A Companhia não manteve controles internos eficazes sobre o programa de *compliance*, com base nos requerimentos da legislação norte americana (*FCPA – Foreign Corrupt Practices Act*) e da legislação brasileira (Lei 12.846/13 – Lei Anticorrupção).

Considerando que para os objetivos do presente trabalho interessam os controles relacionados aos problemas evidenciados pela OLJ, o primeiro e mais importante item a ser destacado é que “A Companhia não manteve ambiente de controle interno efetivo, especificamente quanto à tempestividade da remediação das deficiências de controles

internos, incluindo a adequada execução dos Controles de Revisão Gerencial”, reportado como “Tema ‘Ambiente de Controle’”, conforme expresso no item 5.1.2, Deficiências e remediações nos controles internos da Eletrobras. Neste item, é destacado que a empresa teve 27 deficiências apontadas, em relação ao exercício findo em 31/12/2015, pela auditoria externa, entretanto, não apresenta evidências de que tenha concluído a implementação das remediações nos referidos itens.

Diante da importância do sistema de controles internos para qualquer organização, de acordo com o referencial teórico, item 2.5, Controles internos, e que os problemas vêm sendo reportados desde o Formulário de Referência relativo ao período encerrado em 2013, pode-se inferir que a Eletrobras vem apresentando um tempo de resposta às remediações insatisfatório, para os padrões requeridos de uma empresa com títulos negociados em bolsa de valores.

A empresa informou ter como base metodológica as normas ISO 31000 e os *frameworks* do COSO ERM (Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes) e COSO 2013 (*InternalControl – Integrated Framework*), sendo que se adequou a este último em 2015, tendo em vista que, pela metodologia, “parte-se da identificação e consolidação, em matriz, dos riscos estratégicos, operacionais, financeiros e de conformidade aos quais as empresas encontram-se expostas, para posterior análise, tratamento e acompanhamento dos mesmos através de processos específicos desenvolvidos por seus respectivos proprietários”. FR-EB (2016, p. 402)

A Eletrobras informa que se adequou ao COSO 2013, mas a devida análise, o tratamento e o acompanhamento dos controles implantados deverão ser realizadas posteriormente, segundo a própria empresa.

Em que pese a informação de que se adequou ao COSO 2013, chama a atenção que a própria Companhia reconhece que não manteve controles internos eficazes e, por isso, não atende aos requisitos de conformidade das Leis Anticorrupção dos Estados Unidos e do Brasil. No capítulo 2 deste estudo, item 2.4, Conformidade (*Compliance*), é destacada a importância crescente do atendimento aos requisitos de Conformidade, principalmente diante do envolvimento da empresa nos escândalos de corrupção da OLJ, retratados no item 4.3.2, Modo como operava o esquema.

Quanto à comunicação de que “A Companhia não manteve controles internos efetivos de monitoramento adequado das Sociedades de Propósito Específicos (SPEs) constituídas antes de 31 de dezembro de 2015, bem como suas transações envolvendo partes relacionadas”

(ver Quadro 9, Gestão das Sociedades de Propósito Específico (SPEs) e transações com partes relacionadas), o que preocupa é o fato de que 43% dos investimentos da Eletrobras são realizados através de 178 SPE's, no Brasil e no exterior, o que representa um montante de R\$ 4,3 bilhões, em 2015.

Sobre as remediações nos controles internos relativos a estas SPE's, a empresa informa que “irá apresentar” as ações cabíveis (ver *Comentário do autor* no Quadro 9, Gestão das Sociedades de Propósito Específico (SPEs) e transações com partes relacionadas). Ou seja, até a apresentação da última versão do Formulário de Referência, a empresa não havia implementado efetivamente as devidas remediações.

Além dos problemas relacionados aos controles internos e ao enquadramento aos requisitos das Leis Anticorrupção, anteriormente expostos, com a edição da Lei das Estatais, em julho de 2016, empresa deverá enfrentar dificuldades de se enquadrar em suas novas exigências, dificultando ainda mais o atingimento dos padrões de Conformidade legal exigidos. Tal afirmação se baseia em dois aspectos: o primeiro, é pela própria natureza controversa do novo estatuto jurídico, cuja discussão se encontra no item 2.9, Nova Lei das Estatais, no Capítulo 2 do presente trabalho; e o segundo aspecto, resta óbvio, em função da reconhecida falta de efetividade e de tempestividade na remediação dos controles internos (ver Quadro 9, Gestão das Sociedades de Propósito Específico (SPEs) e transações com partes relacionadas e Quadro 7, Ambiente de Controle).

As dificuldades são agravadas pela capilaridade, considerando que são 178 SPE's, sobre as quais terão que ser implantados novos controles para atendimento aos requisitos legais. Outro agravante é que esse tipo de empreendimento, normalmente, é administrado em conjunto e, dessa forma, há que se considerar que os parceiros podem ter prioridades diferentes, tendo em vista os custos e rigores da implantação dos novos controles.

Pelo exposto acima, é possível inferir que a os controles internos e a gestão de riscos da Eletrobras ainda não são capazes de fazer frente aos problemas revelados no âmbito da OLJ, impedindo que possa ter conformidade, ao menos, com a Lei das Estatais e as Leis Anticorrupção do Brasil e dos Estados Unidos.

6.2 ANÁLISE DAS ADEQUAÇÕES NAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

Seguindo o padrão adotado nas análises anteriores, o presente tópico, será subdividido por empresa, mantendo a Petrobras no primeiro tópico e a Eletrobras no segundo. Conforme definido na metodologia, serão realizadas as *triangulações* entre os aspectos observados e destacados na *análise de conteúdo* (Capítulo 5), com os relacionados à *análise documental* (Capítulo 4) e os do referencial teórico, fruto da *pesquisa bibliográfica* (Capítulo 2). As *triangulações* buscam verificar: quais foram as principais deficiências e se as mudanças realizadas pelas empresas em suas estruturas de governança são capazes de corrigir tais deficiências em suas raízes, considerando os fatos ocorridos e as referências teóricas relacionadas; e avaliar o tempo de resposta às mudanças, uma vez que as empresas sofreram sérios desgastes em suas imagens e precisam demonstrar que os problemas estão sendo prontamente tratados, e não voltarão a ocorrer.

6.2.1 Análise das Adequações nas Estruturas de Governança da Petrobras

A Petrobras passou por uma profunda reestruturação em sua estrutura de governança, conforme pode ser observado no Anexo D, do presente trabalho. Dentre as alterações, existem aquelas relacionadas a melhorias operacionais, visando à melhoria de processos, aquelas feitas no sentido de reduzir de cargos, para efeito de otimização de custos e, finalmente, as alterações relacionadas à melhoria na governança, para remediar as deficiências na governança, evidenciadas pelas investigações da OLJ, sendo estas últimas, objeto de estudo do presente trabalho. Vale ressaltar que as alterações serão dispostas em função do grau de importância e relevância, considerando os objetivos do estudo.

Conforme comentários do Quadro 13, Diretoria Executiva, a análise das alterações promovidas na DE é de suma importância, tendo em vista que alguns diretores que faziam parte do referido colegiado, foram cooptados pelo esquema de corrupção e facilitaram a atuação do cartel, conforme item 4.3.1, Entendendo o caso. Dessa forma, tais diretores agiram no sentido de anular os controles, conforme explicado no item 2.2, Gerenciamento de Risco Corporativo ou *Enterprise Risk Management – ERM*. Diante dessa situação, uma das medidas

mais relevantes foi a criação da Diretoria de Governança, Riscos e Conformidade (DGRC), cuja aprovação pelo CA ocorreu ainda em 2014 e sua implementação ocorreu em 2015, com a missão de fortalecer a Gestão de Riscos Corporativos, em conformidade com a orientação do COSO (2007), o qual reza que “um gerenciamento de riscos corporativos eficaz melhorará a capacidade da organização de prevenir e detectar atividades de neutralização” (ver item 2.2, Gerenciamento de Risco Corporativo ou *Enterprise Risk Management – ERM*).

A partir da criação da DGRC, a empresa promoveu uma série de outras mudanças em sua governança, visando a remediação das deficiências. Considerando a forma como o esquema de corrupção funcionava e que a Petrobras é uma empresa estatal, um passo fundamental foi dado no sentido de coibir a interferência política na condução da empresa. Para tanto, conforme Quadro 12, Conselho de Administração, foram realizadas diversas alterações no seu Estatuto Social, sendo destacadas, para os objetivos deste trabalho, as seguintes: passa a ser de competência exclusiva do CA a avaliação da investidura e destituição dos GE's e DE's da empresa; e na escolha e eleição para os cargos de DE e GE, o CA somente poderá selecionar profissionais com notória experiência e capacidade técnica nas suas áreas de atuação, devendo ser observados, ainda, critérios de integridade e conformidade, ou seja, não poderão ser contratados profissionais que tenham problemas com a justiça.

Com as medidas citadas acima, a empresa buscou eliminar interferência política indevida, conforme item 4.3.2, Modo como operava o esquema, onde é evidenciado o *modus operandi* do esquema de corrupção, no qual, os altos cargos eram preenchidos mediante indicação política, sendo que alguns executivos eram cooptados pelos próprios políticos e pelo cartel de empresas e, agindo em conluio com estes, promoviam desvios de recursos das obras e contratos da Petrobras, mediante a anulação dos controles existentes. As medidas estão alinhadas com as Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa para Empresas de Controle Estatal (2004), conforme item 2.1, Governança Corporativa, onde é destacado que somente devem ser eleitos para conselhos de estatais os profissionais que satisfizerem o nível de competência exigido, e se não agirem como canal para influência política indevida.

Outro benefício obtido com a exigência de profissionais de mercado, com os requisitos citados, é que a atuação da empresa fica mais direcionada ao atingimento de seus objetivos estratégicos e menos suscetível ao uso para atendimento a políticas de governo, conforme discussão no item 2.1, Governança Corporativa, principalmente, no tocante à complexa relação de agência que existe nas empresas estatais.

Vale destacar que, conforme item 2.9, Nova Lei das Estatais, em 30 de junho de 2016, foi promulgada a Lei n.º 13.303, a qual, dentre outras providências, determina um prazo de 2 (dois) anos para que todas as estatais brasileiras, abrangidas por essa legislação, passem a adotar critérios semelhantes aos descritos acima, para a investidura nos cargos de sua administração.

Uma importante alteração, também, diz respeito aos Comitês, que passaram a poder contar com a participação de pessoas de mercado, quando não houver dentre os membros do colegiado um especialista no assunto de que trata o Comitê.

Em relação às decisões sobre a avaliação de investimentos e desinvestimentos realizados pela empresa, duas importantes alterações foram implantadas. A primeira, foi a criação do Comitê Estratégico, que assume a atribuição de avaliar e acompanhar os investimentos e desinvestimentos considerados relevantes para a Petrobras. Essa medida, retira dos diretores o poder de decisão unilateral sobre valores relevantes, uma vez que as decisões passam a ser compartilhadas. Com isso, passa a ser remota a possibilidade voltar a ocorrer os problemas evidenciados nas obras da estatal, conforme descrito no item 4.3, Operação Lava Jato. A OCDE (2004) trata da importância da utilização de comitês especializados, em suas diretrizes para as estatais, cuja abordagem foi feita através do item 2.2, Gerenciamento de Risco Corporativo (GRC) ou Enterprise Risk Management (ERM), do presente trabalho.

Merece ser destacado que a Lei das Estatais não trouxe, como seria esperado, exigências para a criação de comitês ou outro mecanismo de compartilhamento de decisões sobre valores relevantes de investimentos e desinvestimentos, tendo em vista o histórico brasileiro e as recentes revelações de fraudes em diversas empresas e órgãos públicos, especialmente na Petrobras e na Eletrobras.

Outra importante alteração relacionada à governança foi a redução dos valores de competência de todos os gestores da empresa e a implantação do sistema de autorização compartilhada, em que são necessários ao menos dois gestores para a tomada de decisões.

As medidas acima têm relação direta com a remediação do problema de “anulação dos controles pela administração”, considerado como um dos principais problemas que permitiram os desvios de recursos evidenciados pela OLJ, sem que tivessem sido descobertos pelos certificados mecanismos de controle e governança existente na empresa. A análise e os comentários sobre a “anulação dos controles pela administração” foram realizados no tópico

6.1.1, Análise das Remediações na Gestão de Riscos e nos Controles Internos na Petrobras, assim como as devidas relações com os fatos evidenciados na OLJ e o referencial teórico, sendo igualmente válidas para o presente tópico.

Portanto, diante da “Anulação dos controles pela Administração”, que representou uma das mais importantes causas para os desvios de recursos nas obras da Petrobras, conforme a OLJ, a empresa alterou não somente sua estrutura de governança, mas criou uma série de normativos para a investidura nos cargos, além de outros aspectos como a criação e reformulação de comitês, no sentido de buscar eliminar os fatores que levaram à deficiência apresentada.

6.2.2 Análise das Adequações nas Estruturas de Governança da Eletrobras

Da mesma forma que ocorreu em relação aos controles internos, na estrutura de governança da Eletrobras, de modo geral, não houve mudança. A única exceção ficaria por conta da aprovação da criação da Diretoria de Conformidade, em fevereiro de 2016. Entretanto, a empresa informa que a mesma “está em processo de estruturação”, conforme Quadro 18, Descrição da estrutura administrativa. Considerando que a empresa está envolvida em um escândalo de corrupção, tendo sido alvo de duas fases da OLJ, de acordo com o item 4.3.2, Modo como operava o esquema, seria de se esperar que, pelo menos, a Diretoria de Conformidade já estivesse em pleno funcionamento e não em “processo de estruturação”.

Portanto, é possível inferir que a empresa ainda não atende aos requisitos de governança corporativa, gestão de riscos e conformidade, capazes de fazer frente aos problemas revelados no âmbito da OLJ e para que possa ter conformidade, no mínimo, com as Leis Anticorrupção e a Lei das Estatais.

7 CONCLUSÕES

A análise das mudanças realizadas pela Petrobras e pela Eletrobras, em seus sistemas de Governança Corporativa, Gestão de Riscos e Conformidade, em função dos desvios de recursos evidenciados pela OLJ, permite chegar às seguintes conclusões, de acordo com as melhores práticas levantadas através da pesquisa bibliográfica: é possível inferir que as mudanças realizadas pela Petrobras podem ser consideradas adequadas para a remediação das deficiências apresentadas, porque a empresa adequou os referidos sistemas aos padrões recomendados pelos principais organismos normatizadores mundiais e apresenta, em certos aspectos, um rigor acima dos requeridos pela Lei das Estatais; no caso da Eletrobras, em geral, as remediações propostas estão de acordo com as melhores práticas, entretanto, as mesmas não haviam sido implementadas, até agosto de 2016, quando a pesquisa foi concluída, sendo possível inferir que de fato ainda não ocorreram as mudanças adequadas para remediar as deficiências apresentadas.

As principais deficiências nos controles da Petrobras estão relacionadas à anulação de controles pela administração, a desvios éticos cometidos por membros da alta administração da empresa, à falta de um programa de denúncia eficaz e a ausência de uma política de gestão de riscos. Na Eletrobras, as principais deficiências foram: a falta de um ambiente de controle efetivo, principalmente em relação à tempestividade na remediação de falhas identificadas nos controles; falta de controles de monitoramento adequados quanto à preparação e divulgação das demonstrações financeiras; não manteve controles internos efetivos de monitoramento adequado das Sociedades de Propósito Específicos (SPEs) constituídas antes de 31 de dezembro de 2015, bem como suas transações envolvendo partes relacionadas; falta de controles adequados aos programas de *compliance*, conforme as exigências das leis dos Estados Unidos e do Brasil.

O estudo identificou que as raízes dos problemas estão fortemente relacionadas aos vícios do desenho institucional brasileiro, fortemente marcado pela cultura patrimonialista, que levou executivos, políticos, partidos políticos, funcionários públicos e empresas organizadas em forma de cartel a realizarem conluios, para forjarem licitações e contratos com preços superfaturados, de forma que as empresas contempladas nos processos realizassem a distribuição de propinas aos demais integrantes do esquema de corrupção, em detrimento das estatais.

A indicação política para o provimento de altos cargos nas estatais contribuiu para que o cartel tivesse maior facilidade de cooptar políticos e funcionários para cometerem desvios éticos. Além dos desvios éticos, a falta de um canal de denúncias eficaz, aliado a fragilidades nos controles e à falta de uma política de gestão de riscos corporativos nas duas estatais estudadas, contribuíram para que os desvios permanecessem tanto tempo sem que fossem revelados.

A avaliação dos sistemas da Petrobras denota que, mesmo certificados, seus sistemas não estavam devidamente preparados para identificar e combater os desvios ocorridos. Por isso, entre 2014 e 2016, a empresa promoveu uma série de alterações em seu estatuto social, visando a incorporação de mecanismos de proteção contra as fragilidades detectadas.

Em relação à governança, destacam-se as alterações relacionadas às exigências de comprovação de notório conhecimento e experiência profissional para o preenchimento dos cargos de alto escalão, inclusive com a exigência da comprovação de reputação ilibada. Outra importante medida foi a implantação do sistema de compartilhamento de decisões, nos vários níveis decisórios da Companhia, além da criação do Comitê Estratégico, o qual assumiu a avaliação e acompanhamento dos investimentos e desinvestimentos relevantes da empresa. Soma-se a essas medidas a revisão da tabela de limites de competência, com a redução dos valores para todos os níveis gerenciais.

Quanto à gestão de riscos, a empresa implantou o gerenciamento de riscos corporativos (*ERM - Enterprise Risk Management*), tornando tal sistema aderente aos padrões reconhecidos mundialmente como o *COSO - ERM* e *ISO 31000*, além de estar aderente também ao Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Quanto à conformidade, com a criação da Diretoria de Governança, Riscos e Conformidade, a empresa revisou todo o sistema, com destaques para o reforço do Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção (PPPC) e para a contratação de um canal de denúncia externo, através de empresa especializada, para a apuração tanto das denúncias internas como as externas.

Vale destacar que, como consequência dos escândalos de corrupção, foi promulgada a Lei das Estatais, a qual traz uma série de exigências em aspectos de governança, gestão de riscos e conformidade, além de questões relacionadas aos processos licitatórios. A Lei estabelece um prazo de 2 (dois) anos para que as empresas atendam aos requisitos de

governança da Lei das S.A (Lei 6.404/76) e da CVM. Exige, ainda, que as estatais passem a compor sua administração com profissionais com reputação ilibada e notório conhecimento e experiência profissional. No entanto, os sistemas de governança corporativa, gestão de riscos e conformidade da Petrobras já se encontravam dentro das exigências dessa Lei.

A análise das remediações requeridas para a Eletrobras evidencia que a empresa ou está em processo de estudo ou de avaliação, ou então, as implantações estão em andamento para praticamente a totalidade dos controles internos reportados como deficientes. No entanto, a mesma reporta que seu sistema de controles internos está aderente aos requisitos do COSO (2013). Em relação à governança, a situação se repete, ou seja, a única alteração relevante que a empresa reportou, como resposta aos problemas apresentados, foi a aprovação, em fevereiro de 2016, pelo CA, da criação de uma Diretoria de Conformidade. Entretanto, ainda no mês de agosto de 2016, a empresa publicou o Formulário de Referência com a informação de que tal diretoria ainda se encontrava em processo de estruturação.

A avaliação do tempo de resposta na implementação das remediações na Petrobras e na Eletrobras mostra que, em que pesem as semelhanças entre as duas empresas, no sentido de serem estatais, listadas em bolsas no Brasil e no exterior, estarem sujeitas a legislações e agências reguladoras semelhantes e passarem por problemas da mesma natureza, apesar da diferença em relação aos valores financeiros envolvidos, as empresas apresentaram uma diferença significativa em seus tempos de resposta.

As deficiências nos controles internos da Eletrobras foram relatadas no Formulário de Referência de 2014 sobre o exercício de 2013, e as deficiências na Petrobras foram relatadas no FR 2015, relativo ao exercício 2014. Entretanto, em 2014, ano em que foram publicadas as denúncias da OLJ, a Petrobras divulgou suas primeiras remediações e, no início de 2015, já havia implantado a Diretoria de Governança, Risco e Conformidade, visando a coordenação centralizada das necessárias mudanças. Dessa forma, ao longo de 2015 a empresa implantou praticamente todos os processos de remediação exigidos, tendo poucos que estavam em andamento ou avaliação em 2016. Por outro lado, mesmo a Eletrobras tendo reportado deficiências nos controles internos, já no FR 2014, relativo ao exercício de 2013, ainda em agosto de 2016, a quase totalidade das remediações em seus controles se encontravam em fase de estudo ou de implantação, assim como a sua Diretoria de Conformidade estava em processo de estruturação.

Vale ressaltar que a Eletrobras reportou que não depositou na SEC os Formulários 20F relativos aos exercícios 2014 e 2015, e que até agosto de 2016 estava com a negociação de

suas ações suspensas na Bolsa de Nova York, sendo que a *SEC* analisava a possibilidade de cancelamento de seu registro na referida bolsa.

Portanto, as empresas apresentaram atitudes completamente diferentes diante dos fatos, mas não foi possível inferir os motivos dessa diferença.

REFERÊNCIAS

ACCIOLY, Maria Francisca dos Santos. **As Medidas Cautelares Patrimoniais na Lei de Lavagem de Dinheiro**. 2013. 141 f. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Direito da Faculdade de Direito, Universidade Federal do Paraná. Curitiba. 2013.

ARAÚJO, Almira Mary Cordeiro. **Gerenciamento de Riscos em Contrato de Obras Públicas – Estudo de Caso: Serviços de Reformas em Imóveis Funcionais**. 2012. 181f. Dissertação (Mestrado em Estruturas e Construção Civil), Departamento de Engenharia Civil e Ambiental, Universidade de Brasília – UNB. Brasília, DF, 31/07/2012. Disponível em <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/11803/1/2012_AlmiraMaryCordeiroAraujo.pdf>. Acesso em: 20 set. 2105.

ARRUDA, Vivian Anne Fraga do Nascimento. **A florescência da cooperação jurídica internacional no combate aos cartéis transfronteiriços: a experiência brasileira e reflexões para seu aperfeiçoamento**. 2013. 207 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2135/tde-13022014-160855/en.php>>. Acesso em: 11 out. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 31000: Gestão de riscos, princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.

BALASSIANO, Marcel Grillo. **Estrutura de Propriedade e Teoria da Agência: um estudo de empresas brasileiras e seus diferentes tipos de controladores**. 2012. 79 f. Dissertação (Mestrado) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARROS, Felipe Luiz Machado. **Colaboração Premiada e Direito à não Autoincriminação: (in)constitucionalidade da renúncia do direito ao silêncio prevista na Lei 12.850/2013**. 2016. 156 f. Dissertação (Mestrado em Direito) -Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 20. set.2015.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Executivo,

Brasília, DF, 18 nov; 2011 – Edição Extra. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acesso em: 21 out. 2015.

_____. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 22 jun. 1993, republicado em 6 jul. 1994 e retificado em 6 jul. 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em 28 out. 2015

_____. Lei nº 9.478 de 06 de agosto de 1997. Dispõe sobre a política energética nacional, as atividades relativas ao monopólio do petróleo, institui o Conselho Nacional de Política Energética e a Agência Nacional do Petróleo e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 7 ago. 1997. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9478.htm>. Acesso em 28 out. 2015.

_____. **Portal da Lei de Acesso à Informação (LAI)**, Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011. Disponível em: <<http://www.acaoainformacao.gov.br/assuntos/conheca-seu-direito/a-lei-de-acesso-a-informacao>>. Acesso em: 27 out. 2015.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão TCU nº 20060321 - TC-018.112/2004-0 – REGAP** Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc%5CAcord%5C20060321%5CTC-018-112-2004-0.doc>>. Acesso em: 2. ago.2016.

CANNAVINA, Vando Cardoso; PARISI, Claudio. Gestão pública em entidades Brasileiras: adequação dos procedimentos de controles internos às normas COSO/INTOSAI. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 11, n. 3, p. 06-26, jul./set., 2015.

CARVALHO, Erick Leonardo Freire. A Política Antitruste no Brasil e o Combate a Cartéis à Luz do Novo CADE. **Revista Thesis Juris**, v. 2, n. 2, dec. 2013. Disponível em: <<http://www.revistartj.org.br/ojs/index.php/rtj/article/view/21>>. Acesso em: 12. out. 2015.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Trad. Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos-Estrutura Integrada**. 2007. Disponível em <http://www.COSO.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf>. Acesso em: 11 out. 2015.

COSTA, Gustavo Pereira da. **Heranças patrimonialistas,(dis) funções burocráticas, práticas gerenciais e os novos arranjos do estado em rede: entendendo a configuração atual da administração pública brasileira**. 2012. 253 f. Tese (Doutorado) - Escola Brasileira de

Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9976>. Acesso em: 09. dez.2015.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DE PAULO, Wanderlei de Lima el al. Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais. **Rev. contab. finanç.** [online]. São Paulo, v.18, n.43, p. 49-60, jan./abr. 2007. ISSN 1808-057X. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S1519-70772007000100005&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 18 out. 2015.

ELETROBRAS – Centrais Elétricas Brasileiras. **Formulário de Referência - 2014**. Disponível em: <http://ri.eletronbras.com/pt/ri/Paginas/Demonstracoes-Financeiras.aspx>. Acesso em: junho de 2016.

ELETROBRAS – Centrais Elétricas Brasileiras. **Formulário de Referência - 2015**. Disponível em: <http://ri.eletronbras.com/pt/ri/Paginas/Demonstracoes-Financeiras.aspx>. Acesso em: junho de 2016.

ELETROBRAS – Centrais Elétricas Brasileiras. **Formulário de Referência - 2016**. Disponível em: <http://ri.eletronbras.com/pt/ri/Paginas/Demonstracoes-Financeiras.aspx>. Acesso em: junho de 2016.

FERNANDES, Murilo Jacoby. Lei 13.303/2016: novas regras de licitações e contratos para as estatais. Revista Eletrônica **JUS Navegandi**. 2016. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/50312>>. Acesso em: agosto de 2016.

FILGUEIRAS, Fernando. A tolerância à corrupção no Brasil: uma antinomia entre normas morais e prática social. **Opinião Pública**, v. 15, n. 2, p. 386-421, 2009.

FREZATTI, Fábio *et al.* **Controle gerencial**: Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas, 2009.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; PICOLIN, Lídice Meireles. Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 6, p. 1163-1188, nov./dez. 2008.

GOLDNER, *et al.*; Análise das Variáveis que influenciam a Adesão das Empresas ao Índice BM&F BOVESPA de Sustentabilidade Empresarial. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, São Leopoldo, RS, v. 10, n. 7, p. 328-340, out./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228644007>>. Acesso em: julho de 2016.

GOMES, Túlio Gonçalves. **A construção dos escândalos de corrupção**: repertórios interpretativos das revistas veja e carta capital sobre a operação lava-jato. 2016. 110 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Gestão de Negócios. Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia – MG.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5 ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. 108p Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP_5edicao_web.pdf> Acesso em: agosto de 2016.

KAPLAN, Robert S. e David P. Norton. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KPMG. **A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais**: Um panorama atual das empresas abertas, com base nos seus Formulários de Referência - 2014/2015. Disponível em: <https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Advisory/Governanca-Corporativa-Mercado-Capitais-14-15.pdf> Acesso em agosto de 2016.

_____. **A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais**: Um panorama atual das empresas abertas, com base nos seus Formulários de Referência - 2015/2016. Disponível em: <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/br-governanca-corporativa-mercado-capitais-2015-2016.pdf>> Acesso em: 4. set. 2016.

LAJARA, Tamara Tebaldi. **Governança da Informação na Perspectiva de Valor, Qualidade e Compliance**: estudo de casos múltiplos. 2013. 157 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

LAZZARINI, Sérgio. Norma para estatais traz avanços e retrocessos. **Folha de São Paulo**, 28 jun. 2016. Resenha Eletrônica do Ministério da Fazenda. Disponível em: <<https://www1.fazenda.gov.br/resenhaeletronica/MostraMateria.asp?page=&cod=1112822>> Acesso em: setembro de 2016.

LOPES, Lineia Jollebeck; NETO, Mario Sacomano; ARGOUD, Ana Rita Tiradentes Terra; CAMARGO JUNIOR, João Batista de; PIRES, Silvio Roberto Ignacio. Uma Análise das Práticas de *Green Supply chain management* e Certificação ISSO 14001 no Setor Automobilístico Brasileiro. 2015. **Revista de Administração da UNIMEP**. v.13, n.1, Janeiro/Abril – 2015.

LUBISCO, N. M. L; VIEIRA, S. C. **Manual de Estilo Acadêmico**: trabalhos de conclusão de cursos, dissertações e teses. 5 ed. rev. e ampl. Salvador: EDUFBA, 2013.

MAGGI, Bruno Oliveira. **O cartel e seus efeitos no âmbito da responsabilidade civil**. 2010. 221 f. Dissertação (Mestrado em Direito Civil) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2131/tde-28012011-140203/>>. Acesso em: 29. out.2015.

MARIN, Heimar de Fatima; PERES, Heloisa Helena Ciqueto; DAL SASSO, Grace Terezinha Marcon. Análise da estrutura categorial da Norma ISO 18104 na documentação em Enfermagem. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v.26, n.3, p. 299-306, 2013.

MARSHALL, C. 2002. **Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras**. São Paulo, Qualitymark, 480 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**, 24 ed. Atualizada por Eurico de Andrade Azevedo, Délcio Balesteiro Aleixo e José Emmanuel Burle Filho, São Paulo: Malheiros, 1999, p. 246.

MONTEIRO, Helena Telino. **A Constitucionalidade do decreto de licitações da Petrobrás à luz dos princípios da legalidade e da eficiência**. 2010. 150 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/13916>. Acesso em: agosto de 2016.

MOURA, Herval da Silva. **Os Controles Adotados na Administração Pública como Instrumentos de Redução dos Riscos de Corrupção e Aumento da Eficiência e Transparência dos Recursos Públicos**. 2013. 251 f. Tese (Doutorado) – Escola de Economia e Gestão – Universidade do Minho, Portugal, 2013.

NIEBUHR, Joel de Menezes. **Aspectos Destacados do Novo Regime de Licitações e Contratações das Estatais**. 2016. 11 f. Revista Colunistas de Direito do Estado - ANO 2016 NUM 209. Disponível em: < <http://www.direitodoestado.com.br/colunistas/joel-de-menezes-niebuhr/aspectos-destacados-do-novo-regime-de-licitacoes-e-contratacoes-das-estatais>>. Acesso em: setembro de 2016.

OCDE. **Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa para Empresas de Controle Estatal**. 2004, 31 f. Disponível em: <<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate.../42524177.pdf>>. Acesso em: junho de 2016.

OLIVEIRA, André Gustavo Veras de. O Acordo de leniência na Lei de Defesa da Concorrência e na Lei Anticorrupção diante da atual conjuntura da Petrobras. **Revista de Defesa da Concorrência – CAD**, v3, n. 2, p. 5-27, nov. 2015. Disponível em: <<http://revista.cade.gov.br/index.php/revistadedefesadaconcorrenca/article/view/217/103>>. Acesso em: julho de 2016.

OLIVEIRA, Marcelle Colares; LINHARES, Juliana Siva. A Implantação de Controle Interno Adequado às Exigências da Lei *Sarbanes-Oxley* em Empresas Brasileiras: um estudo de caso. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 4, n. 2 p. 160-170, maio/agosto 2007. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zMDYpgLLCMUJ:revistas.unisinos.br/index.php/base/article/view/5601/2805+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br&client=firefox-b>>. Acesso em: junho de 2016.

OLIVEIRA, Tamires Junckes de; PETRI, Sérgio Murilo; ROSA, Priscila Alano da. As Novas Leis de Lavagem de Dinheiro e seus Aspectos Processuais. In: CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS & INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 5., 2014, Santa Catarina. **Anais...** São Catarina, 2014. Disponível em: <http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/arquivos_artigos/artigos/908/20140425134130.pdf>. Acesso em: setembro de 2016.

PEDROSO, Luiz Henrique Tadeu Ribeiro. **Uma sistemática para a identificação, análise qualitativa e análise quantitativa dos riscos em projetos**. 2007. 110 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Naval e Oceânica) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3135/tde-03082007-174606/>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

PEIXOTO, Maria Andrade de Godoy. **A Análise Econômica do Direito no Tribunal de Contas da União: um estudo a partir da fiscalização da PETROBRAS**. 2014. 107 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito do Recife, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014.

PERES, Dulcideo Lavoisier de Oliveira. **A importância da gestão de riscos e controles internos como respostas a riscos empresariais**. 2010. 286 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

PETROBRAS - Petróleo Brasileiro. **Formulário de Referência - 2014**. Disponível em: <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/relatorios-anuais/formulario-de-referencia-0>. Acesso em: junho de 2016.

PETROBRAS - Petróleo Brasileiro. **Formulário de Referência - 2015**. Disponível em: <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/relatorios-anuais/formulario-de-referencia-0>. Acesso em: junho de 2016.

PETROBRAS - Petróleo Brasileiro. **Formulário de Referência - 2016**. Disponível em: <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/relatorios-anuais/formulario-de-referencia-0>. Acesso em: junho de 2016.

PIMENTA, Pablo Fabrício de Souza. **Aspectos da Nova Lei de Lavagem de Capitais (Lei n.º 12.683)**. 2015. 150 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Direito – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

PIMENTEL, Joyce Tognola. A institucionalidade do "jeitinho brasileiro": regras implícitas ou hábitos dos indivíduos? Uma discussão das abordagens institucionalistas à luz dos intérpretes do Brasil. 2009. 130f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

PIRES, Daniela de Oliveira. **A Construção histórica da relação público-privada na promoção do direito à educação no Brasil**. 2015. 264 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

REGO, Vital do. **Lei das Estatais: Considerações**. Portal do TCU. 2016. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A255C278EE0155CC342CF70C5B&inline=1>>. Acesso em: setembro de 2016.

RIBEIRO, Cassio Garcia; NOVAES, Henrique T. Da "Lei do Petróleo" ao leilão de Libra: Petrobras de FHC a Dilma. **Revista da Sociedade Brasileira de Economia Política**, n. 39, 2014. Disponível em: <http://revista.sep.org.br/index.php/SEP/article/view/60/104>. Acesso em: 29 jun. 2016.

SANTOS, Marcos José Araújo dos. **Evidenciação de princípios de governança nos relatórios de auditoria elaborados pelo órgão de controle interno da Marinha do Brasil**. 2014. Disponível em: http://faf-uerj.com/mestrado/index.php?option=com_content&view=article&id=124:dissertacoes-2012-a-2014&catid=32&Itemid=133. Acesso em: setembro de 2016.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVEIRA, Daniel Barile da. Patrimonialismo e a formação do Estado Brasileiro: uma releitura do pensamento de Sergio Buarque de Holanda, Raymundo Faoro e Oliveira Vianna. **CONPEDI-Conselho Nacional de Pós-graduação em Direito**, v. 1, p. 203-223, 2006.

SOUZA, Rodrigo Silva de. **Gestão de Riscos Integrada e Melhoria de Desempenho: um estudo com empresas brasileiras não financeiras**. 2010. 178 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/7430/.../dissertacao%2520rodrigo%252021_5.pdf>. Acesso em: maio de 2016.

SRHNEIER, Robert; MIRROLI, Jerry, **Gerenciamento Holístico do Risco**. HSM Management, n. 10, set/out. 1998.

SUNDFELD, Carlos Ari; DE SOUZA, Rodrigo Pagani. Licitação nas estatais: levando a natureza empresarial a sério. **Revista de Direito Administrativo**, v. 245, p. 13-30, 2007.

VALOIS, Diego. Lei das Estatais falha ao tratar da atuação do gestor. **Revista Eletrônica Consultor Jurídico**, 30/08/2016. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2016-ago-30/diego-valois-lei-estatais-falha-tratar-atuacao-gestor>>. Acesso em: setembro de 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Roberto de Araújo. **A importância do controle interno numa visão moderna de gestão pública**. 2009. 120 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; **Revisão técnica de Gabriel Cohn**, Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999. 586 p.

XAVIER, Christiano Pires Guerra. **Programas de Compliance Anticorrupção no contexto da Lei 12.846/13: Elementos e estudo de caso**. 2015. 98 f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2015.

ZONNATTO, Vinícius Costa da Silva, BEUREN, Ilse Maria, **Categorias de Riscos Evidenciadas nos Relatórios da Administração de Empresas Brasileiras com ADRs**. **Revista**

Brasileira de Gestão de Negócios. 2010, 12 (Abril-Junio), Disponível em:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94713749001>> Acesso em: agosto de 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos.** Bookman editora, 2015.

ANEXO A – Capítulo II da Lei 13.303 de 30 de junho de 2016

TÍTULO I

DISPOSIÇÕES APLICÁVEIS ÀS EMPRESAS PÚBLICAS E ÀS SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

[...]

CAPÍTULO II

DO REGIME SOCIETÁRIO DA EMPRESA PÚBLICA E DA SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA

Seção I

Das Normas Gerais

Art. 5º A sociedade de economia mista será constituída sob a forma de sociedade anônima e, ressalvado o disposto nesta Lei, estará sujeita ao regime previsto na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

Art. 6º O estatuto da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias deverá observar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, composição da administração e, havendo acionistas, mecanismos para sua proteção, todos constantes desta Lei.

Art. 7º Aplicam-se a todas as empresas públicas, as sociedades de economia mista de capital fechado e as suas subsidiárias as disposições da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e as normas da Comissão de Valores Mobiliários sobre escrituração e elaboração de demonstrações financeiras, inclusive a obrigatoriedade de auditoria independente por auditor registrado nesse órgão.

Art. 8º As empresas públicas e as sociedades de economia mista deverão observar, no mínimo, os seguintes requisitos de transparência:

I - elaboração de carta anual, subscrita pelos membros do Conselho de Administração, com a explicitação dos compromissos de consecução de objetivos de políticas públicas pela empresa pública, pela sociedade de economia mista e por suas subsidiárias, em atendimento ao interesse coletivo ou ao imperativo de segurança nacional que justificou a autorização para suas respectivas criações, com definição clara dos recursos a serem empregados para esse fim, bem como dos impactos econômico-financeiros da consecução desses objetivos, mensuráveis por meio de indicadores objetivos;

II - adequação de seu estatuto social à autorização legislativa de sua criação;

III - divulgação tempestiva e atualizada de informações relevantes, em especial as relativas a atividades desenvolvidas, estrutura de controle, fatores de risco, dados econômico-financeiros, comentários dos administradores sobre o desempenho, políticas e práticas de governança corporativa e descrição da composição e da remuneração da administração;

IV - elaboração e divulgação de política de divulgação de informações, em conformidade com a legislação em vigor e com as melhores práticas;

V - elaboração de política de distribuição de dividendos, à luz do interesse público que justificou a criação da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

VI - divulgação, em nota explicativa às demonstrações financeiras, dos dados operacionais e financeiros das atividades relacionadas à consecução dos fins de interesse coletivo ou de segurança nacional;

VII - elaboração e divulgação da política de transações com partes relacionadas, em conformidade com os requisitos de competitividade, conformidade, transparência, equidade e comutatividade, que deverá ser revista, no mínimo, anualmente e aprovada pelo Conselho de Administração;

VIII - ampla divulgação, ao público em geral, de carta anual de governança corporativa, que consolide em um único documento escrito, em linguagem clara e direta, as informações de que trata o inciso III;

IX - divulgação anual de relatório integrado ou de sustentabilidade.

§ 1º O interesse público da empresa pública e da sociedade de economia mista, respeitadas as razões que motivaram a autorização legislativa, manifesta-se por meio do alinhamento entre seus objetivos e aqueles de políticas públicas, na forma explicitada na carta anual a que se refere o inciso I do caput.

§ 2º Quaisquer obrigações e responsabilidades que a empresa pública e a sociedade de economia mista que explorem atividade econômica assumam em condições distintas às de qualquer outra empresa do setor privado em que atuam deverão:

I - estar claramente definidas em lei ou regulamento, bem como previstas em contrato, convênio ou ajuste celebrado com o ente público competente para estabelecê-las, observada a ampla publicidade desses instrumentos;

II - ter seu custo e suas receitas discriminados e divulgados de forma transparente, inclusive no plano contábil.

§ 3º Além das obrigações contidas neste artigo, as sociedades de economia mista com registro na Comissão de Valores Mobiliários sujeitam-se ao regime informacional estabelecido por essa autarquia e devem divulgar as informações previstas neste artigo na forma fixada em suas normas.

§ 4º Os documentos resultantes do cumprimento dos requisitos de transparência constantes dos incisos I a IX do caput deverão ser publicamente divulgados na internet de forma permanente e cumulativa.

Art. 9º A empresa pública e a sociedade de economia mista adotarão regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno que abranjam:

I - ação dos administradores e empregados, por meio da implementação cotidiana de práticas de controle interno;

II - área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos;

III - auditoria interna e Comitê de Auditoria Estatutário.

§ 1º Deverá ser elaborado e divulgado Código de Conduta e Integridade, que disponha sobre:

I - princípios, valores e missão da empresa pública e da sociedade de economia mista, bem como orientações sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude;

II - instâncias internas responsáveis pela atualização e aplicação do Código de Conduta e Integridade;

III - canal de denúncias que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas relativas ao descumprimento do Código de Conduta e Integridade e das demais normas internas de ética e obrigacionais;

IV - mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação a pessoa que utilize o canal de denúncias;

V - sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código de Conduta e Integridade;

VI - previsão de treinamento periódico, no mínimo anual, sobre Código de Conduta e Integridade, a empregados e administradores, e sobre a política de gestão de riscos, a administradores.

§ 2º A área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos deverá ser vinculada ao diretor-presidente e liderada por diretor estatutário, devendo o estatuto social prever as atribuições da área, bem como estabelecer mecanismos que assegurem atuação independente.

§ 3º A auditoria interna deverá:

I - ser vinculada ao Conselho de Administração, diretamente ou por meio do Comitê de Auditoria Estatutário;

II - ser responsável por aferir a adequação do controle interno, a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos de governança e a confiabilidade do processo de coleta, mensuração, classificação, acumulação, registro e divulgação de eventos e transações, visando ao preparo de demonstrações financeiras.

§ 4º O estatuto social deverá prever, ainda, a possibilidade de que a área de *compliance* se reporte diretamente ao Conselho de Administração em situações em que se suspeite do envolvimento do diretor-presidente em irregularidades ou quando este se furtar à obrigação de adotar medidas necessárias em relação à situação a ele relatada.

Art. 10. A empresa pública e a sociedade de economia mista deverão criar comitê estatutário para verificar a conformidade do processo de indicação e de avaliação de membros para o Conselho de Administração e para o Conselho Fiscal, com competência para auxiliar o acionista controlador na indicação desses membros.

Parágrafo único. Devem ser divulgadas as atas das reuniões do comitê estatutário referido no caput realizadas com o fim de verificar o cumprimento, pelos membros indicados, dos requisitos definidos na política de indicação, devendo ser registradas as eventuais manifestações divergentes de conselheiros.

Art. 11. A empresa pública não poderá:

I - lançar debêntures ou outros títulos ou valores mobiliários, conversíveis em ações;

II - emitir partes beneficiárias.

Art. 12. A empresa pública e a sociedade de economia mista deverão:

I - divulgar toda e qualquer forma de remuneração dos administradores;

II - adequar constantemente suas práticas ao Código de Conduta e Integridade e a outras regras de boa prática de governança corporativa, na forma estabelecida na regulamentação desta Lei.

Parágrafo único. A sociedade de economia mista poderá solucionar, mediante arbitragem, as divergências entre acionistas e a sociedade, ou entre acionistas controladores e acionistas minoritários, nos termos previstos em seu estatuto social.

Art. 13. A lei que autorizar a criação da empresa pública e da sociedade de economia mista deverá dispor sobre as diretrizes e restrições a serem consideradas na elaboração do estatuto da companhia, em especial sobre:

I - constituição e funcionamento do Conselho de Administração, observados o número mínimo de 7 (sete) e o número máximo de 11 (onze) membros;

II - requisitos específicos para o exercício do cargo de diretor, observado o número mínimo de 3 (três) diretores;

III - avaliação de desempenho, individual e coletiva, de periodicidade anual, dos administradores e dos membros de comitês, observados os seguintes quesitos mínimos:

a) exposição dos atos de gestão praticados, quanto à licitude e à eficácia da ação administrativa;

b) contribuição para o resultado do exercício;

c) consecução dos objetivos estabelecidos no plano de negócios e atendimento à estratégia de longo prazo;

IV - constituição e funcionamento do Conselho Fiscal, que exercerá suas atribuições de modo permanente;

V - constituição e funcionamento do Comitê de Auditoria Estatutário;

VI - prazo de gestão dos membros do Conselho de Administração e dos indicados para o cargo de diretor, que será unificado e não superior a 2 (dois) anos, sendo permitidas, no máximo, 3 (três) reconduções consecutivas;

VII – (VETADO);

VIII - prazo de gestão dos membros do Conselho Fiscal não superior a 2 (dois) anos, permitidas 2 (duas) reconduções consecutivas.

Seção II

Do Acionista Controlador

Art. 14. O acionista controlador da empresa pública e da sociedade de economia mista deverá:

I - fazer constar do Código de Conduta e Integridade, aplicável à alta administração, a vedação à divulgação, sem autorização do órgão competente da empresa pública ou da sociedade de economia mista, de informação que possa causar impacto na cotação dos títulos da empresa pública ou da sociedade de economia mista e em suas relações com o mercado ou com consumidores e fornecedores;

II - preservar a independência do Conselho de Administração no exercício de suas funções;

III - observar a política de indicação na escolha dos administradores e membros do Conselho Fiscal.

Art. 15. O acionista controlador da empresa pública e da sociedade de economia mista responderá pelos atos praticados com abuso de poder, nos termos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

§ 1º A ação de reparação poderá ser proposta pela sociedade, nos termos do art. 246 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, pelo terceiro prejudicado ou pelos demais sócios, independentemente de autorização da assembleia-geral de acionistas.

§ 2º Prescreve em 6 (seis) anos, contados da data da prática do ato abusivo, a ação a que se refere o § 1º.

Seção III

Do Administrador

Art. 16. Sem prejuízo do disposto nesta Lei, o administrador de empresa pública e de sociedade de economia mista é submetido às normas previstas na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

Parágrafo único. Consideram-se administradores da empresa pública e da sociedade de economia mista os membros do Conselho de Administração e da diretoria.

Art. 17. Os membros do Conselho de Administração e os indicados para os cargos de diretor, inclusive presidente, diretor-geral e diretor-presidente, serão escolhidos entre cidadãos de reputação ilibada e de notório conhecimento, devendo ser atendidos, alternativamente, um dos requisitos das alíneas "a", "b" e "c" do inciso I e, cumulativamente, os requisitos dos incisos II e III:

I - ter experiência profissional de, no mínimo:

a) 10 (dez) anos, no setor público ou privado, na área de atuação da empresa pública ou da sociedade de economia mista ou em área conexas àquela para a qual forem indicados em função de direção superior; ou

b) 4 (quatro) anos ocupando pelo menos um dos seguintes cargos:

1. cargo de direção ou de chefia superior em empresa de porte ou objeto social semelhante ao da empresa pública ou da sociedade de economia mista, entendendo-se como cargo de chefia superior aquele situado nos 2 (dois) níveis hierárquicos não estatutários mais altos da empresa;

2. cargo em comissão ou função de confiança equivalente a DAS-4 ou superior, no setor público;

3. cargo de docente ou de pesquisador em áreas de atuação da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

c) 4 (quatro) anos de experiência como profissional liberal em atividade direta ou indiretamente vinculada à área de atuação da empresa pública ou sociedade de economia mista;

II - ter formação acadêmica compatível com o cargo para o qual foi indicado; e

III - não se enquadrar nas hipóteses de inelegibilidade previstas nas alíneas do inciso I do caput do art. 1º da Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990, com as alterações introduzidas pela Lei Complementar nº 135, de 4 de junho de 2010.

§ 1º O estatuto da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias poderá dispor sobre a contratação de seguro de responsabilidade civil pelos administradores.

§ 2º É vedada a indicação, para o Conselho de Administração e para a diretoria:

I - de representante do órgão regulador ao qual a empresa pública ou a sociedade de economia mista está sujeita, de Ministro de Estado, de Secretário de Estado, de Secretário Municipal, de titular de cargo, sem vínculo permanente com o serviço público, de natureza especial ou de direção e assessoramento superior na administração pública, de dirigente estatutário de partido político e de titular de mandato no Poder Legislativo de qualquer ente da federação, ainda que licenciados do cargo;

II - de pessoa que atuou, nos últimos 36 (trinta e seis) meses, como participante de estrutura decisória de partido político ou em trabalho vinculado a organização, estruturação e realização de campanha eleitoral;

III - de pessoa que exerça cargo em organização sindical;

IV - de pessoa que tenha firmado contrato ou parceria, como fornecedor ou comprador, demandante ou ofertante, de bens ou serviços de qualquer natureza, com a pessoa político-administrativa controladora da empresa pública ou da sociedade de economia mista ou com a própria empresa ou sociedade em período inferior a 3 (três) anos antes da data de nomeação;

V - de pessoa que tenha ou possa ter qualquer forma de conflito de interesse com a pessoa político-administrativa controladora da empresa pública ou da sociedade de economia mista ou com a própria empresa ou sociedade.

§ 3º A vedação prevista no inciso I do § 2º estende-se também aos parentes consanguíneos ou afins até o terceiro grau das pessoas nele mencionadas.

§ 4º Os administradores eleitos devem participar, na posse e anualmente, de treinamentos específicos sobre legislação societária e de mercado de capitais, divulgação de informações, controle interno, código de conduta, a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 (Lei Anticorrupção), e demais temas relacionados às atividades da empresa pública ou da sociedade de economia mista.

§ 5º Os requisitos previstos no inciso I do caput poderão ser dispensados no caso de indicação de empregado da empresa pública ou da sociedade de economia mista para cargo de administrador ou como membro de comitê, desde que atendidos os seguintes requisitos mínimos:

I - o empregado tenha ingressado na empresa pública ou na sociedade de economia mista por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos;

II - o empregado tenha mais de 10 (dez) anos de trabalho efetivo na empresa pública ou na sociedade de economia mista;

III - o empregado tenha ocupado cargo na gestão superior da empresa pública ou da sociedade de economia mista, comprovando sua capacidade para assumir as responsabilidades dos cargos de que trata o caput.

Seção IV

Do Conselho de Administração

Art. 18. Sem prejuízo das competências previstas no art. 142 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e das demais atribuições previstas nesta Lei, compete ao Conselho de Administração:

I - discutir, aprovar e monitorar decisões envolvendo práticas de governança corporativa, relacionamento com partes interessadas, política de gestão de pessoas e código de conduta dos agentes;

II - implementar e supervisionar os sistemas de gestão de riscos e de controle interno estabelecidos para a prevenção e mitigação dos principais riscos a que está exposta a empresa pública ou a sociedade de economia mista, inclusive os riscos relacionados à integridade das informações contábeis e financeiras e os relacionados à ocorrência de corrupção e fraude;

III - estabelecer política de porta-vozes visando a eliminar risco de contradição entre informações de diversas áreas e as dos executivos da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

IV - avaliar os diretores da empresa pública ou da sociedade de economia mista, nos termos do inciso III do art. 13, podendo contar com apoio metodológico e procedimental do comitê estatutário referido no art. 10.

Art. 19. É garantida a participação, no Conselho de Administração, de representante dos empregados e dos acionistas minoritários.

§ 1º As normas previstas na Lei nº 12.353, de 28 de dezembro de 2010, aplicam-se à participação de empregados no Conselho de Administração da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias e controladas e das demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

§ 2º É assegurado aos acionistas minoritários o direito de eleger 1 (um) conselheiro, se maior número não lhes couber pelo processo de voto múltiplo previsto na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

Art. 20. É vedada a participação remunerada de membros da administração pública, direta ou indireta, em mais de 2 (dois) conselhos, de administração ou fiscal, de empresa pública, de sociedade de economia mista ou de suas subsidiárias.

Art. 21. (VETADO).

Parágrafo único. (VETADO).

Seção V

Do Membro Independente do Conselho de Administração

Art. 22. O Conselho de Administração deve ser composto, no mínimo, por 25% (vinte e cinco por cento) de membros independentes ou por pelo menos 1 (um), caso haja decisão pelo exercício da faculdade do voto múltiplo pelos acionistas minoritários, nos termos do art. 141 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

§ 1º O conselheiro independente caracteriza-se por:

I - não ter qualquer vínculo com a empresa pública ou a sociedade de economia mista, exceto participação de capital;

II - não ser cônjuge ou parente consanguíneo ou afim, até o terceiro grau ou por adoção, de chefe do Poder Executivo, de Ministro de Estado, de Secretário de Estado ou Município ou de administrador da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

III - não ter mantido, nos últimos 3 (três) anos, vínculo de qualquer natureza com a empresa pública, a sociedade de economia mista ou seus controladores, que possa vir a comprometer sua independência;

IV - não ser ou não ter sido, nos últimos 3 (três) anos, empregado ou diretor da empresa pública, da sociedade de economia mista ou de sociedade controlada, coligada ou subsidiária da empresa pública ou da sociedade de economia mista, exceto se o vínculo for exclusivamente com instituições públicas de ensino ou pesquisa;

V - não ser fornecedor ou comprador, direto ou indireto, de serviços ou produtos da empresa pública ou da sociedade de economia mista, de modo a implicar perda de independência;

VI - não ser funcionário ou administrador de sociedade ou entidade que esteja oferecendo ou demandando serviços ou produtos à empresa pública ou à sociedade de economia mista, de modo a implicar perda de independência;

VII - não receber outra remuneração da empresa pública ou da sociedade de economia mista além daquela relativa ao cargo de conselheiro, à exceção de proventos em dinheiro oriundos de participação no capital.

§ 2º Quando, em decorrência da observância do percentual mencionado no caput, resultar número fracionário de conselheiros, proceder-se-á ao arredondamento para o número inteiro:

I - imediatamente superior, quando a fração for igual ou superior a 0,5 (cinco décimos);

II - imediatamente inferior, quando a fração for inferior a 0,5 (cinco décimos).

§ 3º Não serão consideradas, para o cômputo das vagas destinadas a membros independentes, aquelas ocupadas pelos conselheiros eleitos por empregados, nos termos do § 1º do art. 19.

§ 4º Serão consideradas, para o cômputo das vagas destinadas a membros independentes, aquelas ocupadas pelos conselheiros eleitos por acionistas minoritários, nos termos do § 2º do art. 19.

§ 5º (VETADO).

Seção VI

Da Diretoria

Art. 23. É condição para investidura em cargo de diretoria da empresa pública e da sociedade de economia mista a assunção de compromisso com metas e resultados específicos a serem alcançados, que deverá ser aprovado pelo Conselho de Administração, a quem incumbe fiscalizar seu cumprimento.

§ 1º Sem prejuízo do disposto no caput, a diretoria deverá apresentar, até a última reunião ordinária do Conselho de Administração do ano anterior, a quem compete sua aprovação:

I - plano de negócios para o exercício anual seguinte;

II - estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos.

§ 2º Compete ao Conselho de Administração, sob pena de seus integrantes responderem por omissão, promover anualmente análise de atendimento das metas e resultados na execução do plano de negócios e da estratégia de longo prazo, devendo publicar suas conclusões e informá-las ao Congresso Nacional, às Assembleias Legislativas, à Câmara Legislativa do Distrito Federal ou às Câmaras Municipais e aos respectivos tribunais de contas, quando houver.

§ 3º Excluem-se da obrigação de publicação a que se refere o § 2º as informações de natureza estratégica cuja divulgação possa ser comprovadamente prejudicial ao interesse da empresa pública ou da sociedade de economia mista.

Seção VII

Do Comitê de Auditoria Estatutário

Art. 24. A empresa pública e a sociedade de economia mista deverão possuir em sua estrutura societária Comitê de Auditoria Estatutário como órgão auxiliar do Conselho de Administração, ao qual se reportará diretamente.

§ 1º Competirá ao Comitê de Auditoria Estatutário, sem prejuízo de outras competências previstas no estatuto da empresa pública ou da sociedade de economia mista:

I - opinar sobre a contratação e destituição de auditor independente;

II - supervisionar as atividades dos auditores independentes, avaliando sua independência, a qualidade dos serviços prestados e a adequação de tais serviços às necessidades da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

III - supervisionar as atividades desenvolvidas nas áreas de controle interno, de auditoria interna e de elaboração das demonstrações financeiras da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

IV - monitorar a qualidade e a integridade dos mecanismos de controle interno, das demonstrações financeiras e das informações e medições divulgadas pela empresa pública ou pela sociedade de economia mista;

V - avaliar e monitorar exposições de risco da empresa pública ou da sociedade de economia mista, podendo requerer, entre outras, informações detalhadas sobre políticas e procedimentos referentes a:

a) remuneração da administração;

b) utilização de ativos da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

c) gastos incorridos em nome da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

VI - avaliar e monitorar, em conjunto com a administração e a área de auditoria interna, a adequação das transações com partes relacionadas;

VII - elaborar relatório anual com informações sobre as atividades, os resultados, as conclusões e as recomendações do Comitê de Auditoria Estatutário, registrando, se houver, as divergências significativas entre administração, auditoria independente e Comitê de Auditoria Estatutário em relação às demonstrações financeiras;

VIII - avaliar a razoabilidade dos parâmetros em que se fundamentam os cálculos atuariais, bem como o resultado atuarial dos planos de benefícios mantidos pelo fundo de pensão, quando a empresa pública ou a sociedade de economia mista for patrocinadora de entidade fechada de previdência complementar.

§ 2º O Comitê de Auditoria Estatutário deverá possuir meios para receber denúncias, inclusive sigilosas, internas e externas à empresa pública ou à sociedade de economia mista, em matérias relacionadas ao escopo de suas atividades.

§ 3º O Comitê de Auditoria Estatutário deverá se reunir quando necessário, no mínimo bimestralmente, de modo que as informações contábeis sejam sempre apreciadas antes de sua divulgação.

§ 4º A empresa pública e a sociedade de economia mista deverão divulgar as atas das reuniões do Comitê de Auditoria Estatutário.

§ 5º Caso o Conselho de Administração considere que a divulgação da ata possa pôr em risco interesse legítimo da empresa pública ou da sociedade de economia mista, a empresa pública ou a sociedade de economia mista divulgará apenas o extrato das atas.

§ 6º A restrição prevista no § 5º não será oponível aos órgãos de controle, que terão total e irrestrito acesso ao conteúdo das atas do Comitê de Auditoria Estatutário, observada a transferência de sigilo.

§ 7º O Comitê de Auditoria Estatutário deverá possuir autonomia operacional e dotação orçamentária, anual ou por projeto, dentro de limites aprovados pelo Conselho de Administração, para conduzir ou determinar a realização de consultas, avaliações e investigações dentro do escopo de suas atividades, inclusive com a contratação e utilização de especialistas externos independentes.

Art. 25. O Comitê de Auditoria Estatutário será integrado por, no mínimo, 3 (três) e, no máximo, 5 (cinco) membros, em sua maioria independentes.

§ 1º São condições mínimas para integrar o Comitê de Auditoria Estatutário:

I - não ser ou ter sido, nos 12 (doze) meses anteriores à nomeação para o Comitê:

a) diretor, empregado ou membro do conselho fiscal da empresa pública ou sociedade de economia mista ou de sua controladora, controlada, coligada ou sociedade em controle comum, direta ou indireta;

b) responsável técnico, diretor, gerente, supervisor ou qualquer outro integrante com função de gerência de equipe envolvida nos trabalhos de auditoria na empresa pública ou sociedade de economia mista;

II - não ser cônjuge ou parente consanguíneo ou afim, até o segundo grau ou por adoção, das pessoas referidas no inciso I;

III - não receber qualquer outro tipo de remuneração da empresa pública ou sociedade de economia mista ou de sua controladora, controlada, coligada ou sociedade em controle comum, direta ou indireta, que não seja aquela relativa à função de integrante do Comitê de Auditoria Estatutário;

IV - não ser ou ter sido ocupante de cargo público efetivo, ainda que licenciado, ou de cargo em comissão da pessoa jurídica de direito público que exerça o controle acionário da empresa pública ou sociedade de economia mista, nos 12 (doze) meses anteriores à nomeação para o Comitê de Auditoria Estatutário.

§ 2º Ao menos 1 (um) dos membros do Comitê de Auditoria Estatutário deve ter reconhecida experiência em assuntos de contabilidade societária.

§ 3º O atendimento às previsões deste artigo deve ser comprovado por meio de documentação mantida na sede da empresa pública ou sociedade de economia mista pelo prazo mínimo de 5 (cinco) anos, contado a partir do último dia de mandato do membro do Comitê de Auditoria Estatutário.

Seção VIII

Do Conselho Fiscal

Art. 26. Além das normas previstas nesta Lei, aplicam-se aos membros do Conselho Fiscal da empresa pública e da sociedade de economia mista as disposições previstas na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, relativas a seus poderes, deveres e responsabilidades, a requisitos e impedimentos para investidura e a remuneração, além de outras disposições estabelecidas na referida Lei.

§ 1º Podem ser membros do Conselho Fiscal pessoas naturais, residentes no País, com formação acadêmica compatível com o exercício da função e que tenham exercido, por prazo mínimo de 3 (três) anos, cargo de direção ou assessoramento na administração pública ou cargo de conselheiro fiscal ou administrador em empresa.

§ 2º O Conselho Fiscal contará com pelo menos 1 (um) membro indicado pelo ente controlador, que deverá ser servidor público com vínculo permanente com a administração pública...

ANEXO B – Descrição das Atividades da Petrobras

As atividades da Companhia estão organizadas em cinco segmentos de negócio:

Exploração e Produção (“E&P”). Consiste no principal segmento de negócio da Companhia, o qual compreende a exploração, desenvolvimento e produção de petróleo. Em 2015, a produção média da Companhia no Brasil e exterior foi de 2,786 milhões de barris de óleo equivalente por dia.

Abastecimento. Inclui o refino, logística, transporte, exportação e aquisição de petróleo bruto, assim como a compra e venda de produtos derivados do petróleo e etanol. Adicionalmente, este segmento inclui a área de petroquímica, que compreende investimentos em sociedades do setor petroquímico, a exploração e processamento de xisto, bem como atividades de refino e distribuição no exterior. Este segmento realiza a aquisição de petróleo bruto do segmento de E&P, importa petróleo para a mistura com o petróleo doméstico da Companhia, bem como realiza a aquisição de derivados de petróleo em mercados internacionais para suprir a demanda em excesso de derivados no mercado doméstico. Em 2015, a Companhia operava 98,2% da capacidade de refino total do Brasil, de acordo com dados da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (“ANP”).

Distribuição. Inclui a distribuição de derivados de petróleo, etanol e gás natural veicular no Brasil para atacadistas e por meio da rede de postos de serviços da subsidiária Petrobras Distribuidora S.A. (“Petrobras Distribuidora”). A Petrobras Distribuidora é a maior distribuidora de derivados de petróleo do Brasil, com participação de mercado de 35,1% em 31 de dezembro de 2015, contando com 8.176 postos de serviços e, aproximadamente, 14.300 clientes-consumidores distribuídos ao longo de todo o território brasileiro. O segmento de Distribuição também inclui os serviços de distribuição de gás liquefeito de petróleo por meio da subsidiária Liquigás Distribuidora S.A. (“Liquigás Distribuidora”).

Gás e Energia. Inclui o processamento, transporte e comercialização de gás natural produzido no Brasil ou importado, o transporte e comercialização de Gás Natural Liquefeito (“GNL”) a geração e comercialização de energia elétrica, bem como a participação em sociedades

transportadoras e distribuidoras de gás natural e em termoelétricas no Brasil. O segmento de Gás e Energia também inclui os resultados de operações de fertilizantes da Companhia.

Biocombustível. Inclui a produção de biodiesel e seus coprodutos, em especial glicerina, e a produção de etanol e seus coprodutos, em especial açúcar e energia elétrica, através de ativos próprios e participações societárias. Em 2008 foi criada a Petrobras Biocombustível, subsidiária da Petrobras, que tem a missão de produzir biocombustíveis com responsabilidade social e ambiental, contribuindo para a diversificação da matriz energética brasileira e a redução da emissão dos gases de efeito estufa.

Além disso, a Companhia possui um segmento Corporativo, o qual concentra as atividades que não são atribuídas aos demais segmentos acima listados, em especial as atividades vinculadas à gestão financeira corporativa da Companhia, o “overhead” relativo à administração central e outras despesas, inclusive as atuariais referentes aos planos de pensão e de saúde destinados aos aposentados e beneficiários.

ANEXO C - Guia para Boas Práticas de Sustentabilidade para a Cadeia de Suprimento das Empresas ELETROBRAS – 2013

OBJETIVO

O objetivo deste guia é agrupar as informações legais mais relevantes, do ponto de vista sustentável, à luz dos princípios da legalidade, impessoalidade, segregação de função, moralidade, publicidade, probidade, vinculação ao instrumento convocatório, julgamento objetivo, economicidade, eficiência e eficácia das aquisições de bens, obras e serviços processadas de acordo com as diretrizes traçadas pela Logística de Suprimentos para as Empresas ELETROBRAS e pela Política de Sustentabilidade Empresarial das Empresas ELETROBRAS.

[...]

CONSTRUÇÃO CIVIL

Obras ou serviços de engenharia.

LEGISLAÇÃO BASE

- IN SLTI/MPOG nº 01/2010

EDITAL E TERMO DE REFERÊNCIA

As disposições da IN SLTI/MPOG nº 01/2010 devem ser aplicadas no momento da elaboração do Projeto Básico, que deve trazer o “conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução” (art. 6º, inciso IX, da Lei nº 8.666/1993).

OBSERVAÇÕES:

- a) Nos termos do art. 12 da Lei nº 8.666, de 1993, as especificações e demais exigências do projeto básico ou executivo, para contratação de obras e serviços de engenharia, devem ser elaborados visando à economia da manutenção e operacionalização da edificação, a redução do consumo de energia e água, bem como a utilização de tecnologias e materiais que reduzam o impacto ambiental, tais como:
 - uso de equipamentos de climatização mecânica, ou de novas tecnologias de resfriamento do ar, que utilizem energia elétrica, apenas nos ambientes aonde for indispensável;
 - automação da iluminação do prédio, projeto de iluminação, interruptores, iluminação ambiental, iluminação tarefa, uso de sensores de presença;
 - uso exclusivo de lâmpadas fluorescentes compactas ou tubulares de alto rendimento e de luminárias eficientes;
 - energia solar ou outra energia limpa para aquecimento de água;

- sistema de medição individualizado de consumo de água e energia;
 - sistema de reuso de água e de tratamento de efluentes gerados;
 - aproveitamento da água da chuva, agregando ao sistema hidráulico elementos que possibilitem a captação, transporte, armazenamento e seu aproveitamento;
 - utilização de materiais que sejam reciclados, reutilizados e biodegradáveis, e que reduzam a necessidade de manutenção;
 - comprovação da origem da madeira a ser utilizada na execução da obra ou serviço.
- b) Deve ser priorizado o emprego de mão de obra, materiais, tecnologias e matérias-primas de origem local para execução das obras.
- c) Devem ser observadas as normas do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - INMETRO e as normas ISO nº 14.000 da Organização Internacional para a Padronização (International Organization for Standardization), relativas a sistemas de gestão ambiental.
- d) Quando a contratação envolver a utilização de bens, o instrumento convocatório deverá exigir a comprovação de que o licitante adota práticas de desfazimento sustentável ou reciclagem dos bens que forem inservíveis para o processo de reutilização.
- e) Deve ser exigido o uso obrigatório de agregados reciclados nas obras contratadas, sempre que existir a oferta de agregados reciclados, capacidade de suprimento e custo inferior em relação aos agregados naturais.

CONSTRUÇÃO CIVIL – RESÍDUOS

Obras ou serviços de engenharia que gerem resíduos, definidos como sendo “os provenientes de construções, reformas, reparos e demolições de obras de construção civil, e os resultantes da preparação e da escavação de terrenos, tais como: tijolos, blocos cerâmicos, concreto em geral, solos, rochas, metais, resinas, colas, tintas, madeiras e compensados, forros, argamassa, gesso, telhas, pavimento asfáltico, vidros, plásticos, tubulações, fiação elétrica etc., comumente chamados de entulhos de obras, caliça ou metralha” (Resolução CONAMA nº 307/2002, art. 2º, inciso I)

Os resíduos da construção civil subdividem-se em quatro classes (art. 3º da Resolução):

I – Classe A - são os resíduos reutilizáveis ou recicláveis como agregados, tais como:

- a) de construção, demolição, reformas e reparos de pavimentação e de outras obras de infraestrutura, inclusive solos provenientes de terraplanagem;
- b) de construção, demolição, reformas e reparos de edificações: componentes cerâmicos (tijolos, blocos, telhas, placas de revestimento etc.), argamassa e concreto;
- c) de processo de fabricação e/ou demolição de peças pré-moldadas em concreto (blocos, tubos, meio-fios etc.) produzidas nos canteiros de obras;

II – Classe B - são os resíduos recicláveis para outras destinações, tais como: plásticos, papel, papelão, metais, vidros, madeiras e gesso;

III – Classe C - são os resíduos para os quais não foram desenvolvidas tecnologias ou aplicações economicamente viáveis que permitam a sua reciclagem ou recuperação;

IV - Classe D - são resíduos perigosos oriundos do processo de construção, tais como tintas, solventes, óleos e outros ou aqueles contaminados ou prejudiciais à saúde oriundos de demolições, reformas e reparos de clínicas radiológicas, instalações industriais e outros, bem como telhas e demais objetos e materiais que contenham amianto ou outros produtos nocivos à saúde.

LEGISLAÇÃO BASE

- Resolução CONAMA nº 307/2002
- Lei nº 12.305/2010 - Política Nacional de Resíduos Sólidos
- IN SLTI/MPOG nº 01/2010

EDITAL E TERMO DE REFERÊNCIA

a) Nos serviços:

1. No Termo de Referência e Minuta do Contrato - Obrigações da Contratada:

A Contratada deverá observar as diretrizes, critérios e procedimentos para a gestão dos resíduos da construção civil estabelecidos na Lei nº 12.305/2010, Resolução CONAMA nº 307/2002 e IN SLTI/MPOG nº 01/2010, nos seguintes termos:

- a) O gerenciamento dos resíduos originários da contratação deverá obedecer às diretrizes técnicas e procedimentos do Plano Municipal de Gestão de Resíduos da Construção Civil, ou do Plano de Gerenciamento de Resíduos da Construção Civil apresentado ao órgão competente, conforme o caso;
- b) Nos termos dos artigos 3º e 10º da Resolução CONAMA nº 307, de 05/07/2002, a Contratada deverá providenciar a destinação ambientalmente adequada dos resíduos da construção civil originários da contratação, obedecendo, no que couber, aos seguintes procedimentos:
 - b.1) resíduos Classe A (reutilizáveis ou recicláveis como agregados): deverão ser reutilizados ou reciclados na forma de agregados ou encaminhados a aterro de resíduos Classe A de reservação de material para usos futuros;
 - b.2) resíduos Classe B (recicláveis para outras destinações): deverão ser reutilizados, reciclados ou encaminhados a áreas de armazenamento temporário, sendo dispostos de modo a permitir a sua utilização ou reciclagem futura;
 - b.3) resíduos Classe C (para os quais não foram desenvolvidas tecnologias ou aplicações economicamente viáveis que permitam a sua reciclagem/recuperação): deverão ser armazenados, transportados e destinados em conformidade com as normas técnicas específicas;
 - b.4) resíduos Classe D (perigosos, contaminados ou prejudiciais à saúde): deverão ser armazenados, transportados e destinados em conformidade com as normas técnicas específicas.

- c) Em nenhuma hipótese a Contratada poderá dispor os resíduos originários da contratação aterros de resíduos domiciliares, áreas de “bota fora”, encostas, corpos d’água, lotes vagos e áreas protegidas por Lei, bem como em áreas não licenciadas.
- d) Para fins de fiscalização do fiel cumprimento do Plano de Gerenciamento de Resíduos da Construção Civil a contratada comprovará, sob pena de multa, que todos os resíduos removidos estão acompanhados de Controle de Transporte de Resíduos, em conformidade com as normas da Agência Brasileira de Normas Técnicas - ABNT, NBR nos 15.112, 15.113, 15.114, 15.115 e 15.116, de 2004.

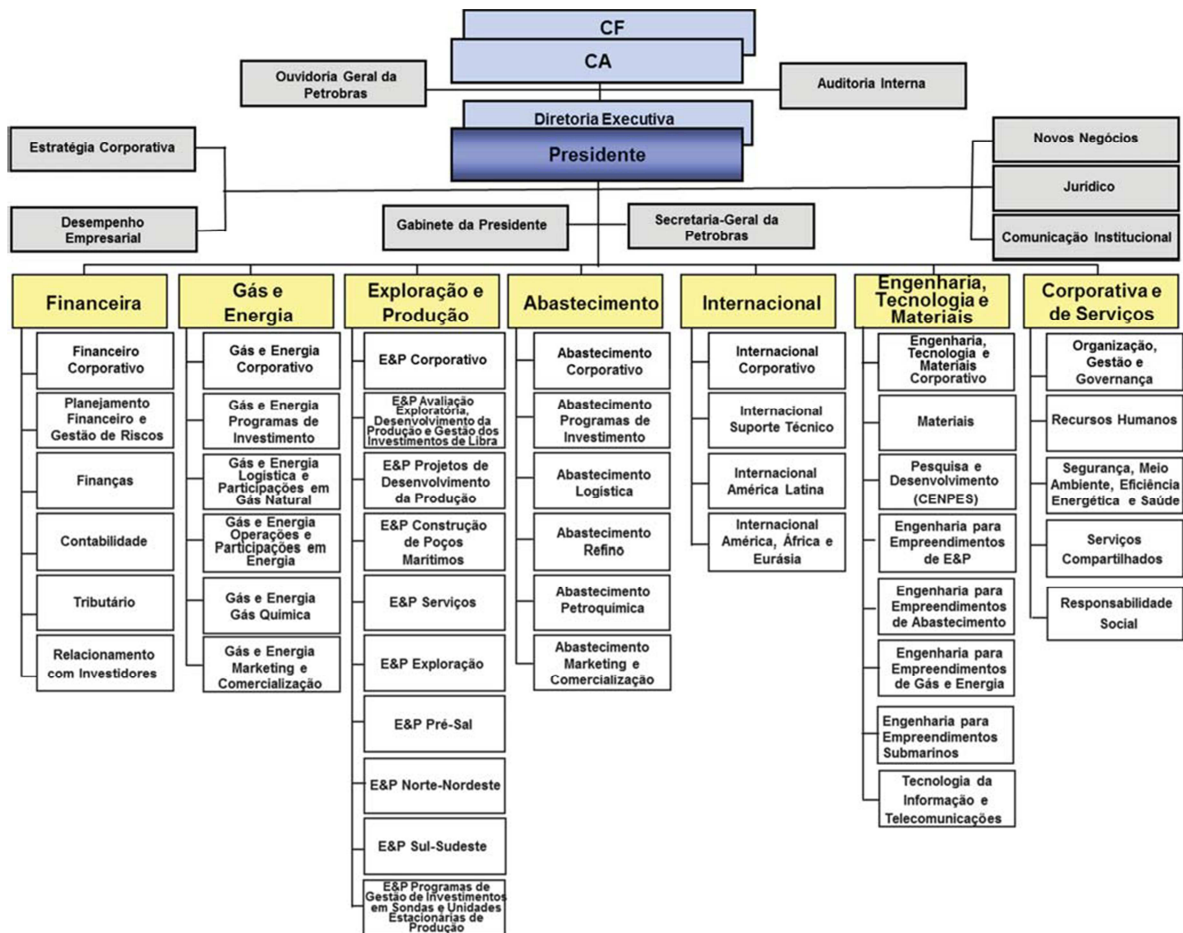
OBSERVAÇÕES:

- a) Os geradores de resíduos da construção civil devem ter como objetivo prioritário a não geração de resíduos e, secundariamente, a redução, a reutilização, a reciclagem, o tratamento dos resíduos sólidos e a disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos, em conformidade com os critérios técnicos do sistema de limpeza urbana local.
- b) Os geradores de resíduo deverão elaborar e implementar Plano de Gerenciamento de Resíduos da Construção Civil próprio, a ser apresentado ao órgão competente, estabelecendo os procedimentos necessários para a caracterização, triagem, acondicionamento, transporte e destinação ambientalmente adequados dos resíduos.
- c) Os resíduos não poderão ser dispostos em aterros de resíduos domiciliares, áreas de “bota fora”, encostas, corpos d’água, lotes vagos e áreas protegidas por Lei, bem como em áreas não licenciadas.
- d) Ao contrário, deverão ser destinados de acordo com os seguintes procedimentos:
 - I – Classe A: deverão ser reutilizados ou reciclados na forma de agregados ou encaminhados a aterro de resíduos Classe A de reservação de material para usos futuros;
 - II - Classe B: deverão ser reutilizados, reciclados ou encaminhados a áreas de armazenamento temporário, sendo dispostos de modo a permitir a sua utilização ou reciclagem futura;
 - III - Classe C: deverão ser armazenados, transportados e destinados em conformidade com as normas técnicas específicas;
 - IV - Classe D: deverão ser armazenados, transportados e destinados em conformidade com as normas técnicas específicas.
- e) O Projeto de Gerenciamento de Resíduo de Construção Civil - PGRCC, nas condições determinadas pela Resolução CONAMA nº 307, de 05/07/2002, deverá ser estruturado em conformidade com o modelo especificado pelos órgãos competentes.
- f) Os contratos de obras e serviços de engenharia deverão exigir o fiel cumprimento do PGRCC, sob pena de multa, estabelecendo, para efeitos de fiscalização, que todos os resíduos removidos deverão estar acompanhados de Controle de Transporte de Resíduos, em conformidade com as normas da Agência Brasileira de Normas Técnicas - ABNT, NBR nos 15.112, 15.113, 15.114, 15.115 e 15.116, de 2004, disponibilizando campo específico na planilha de composição dos custos...

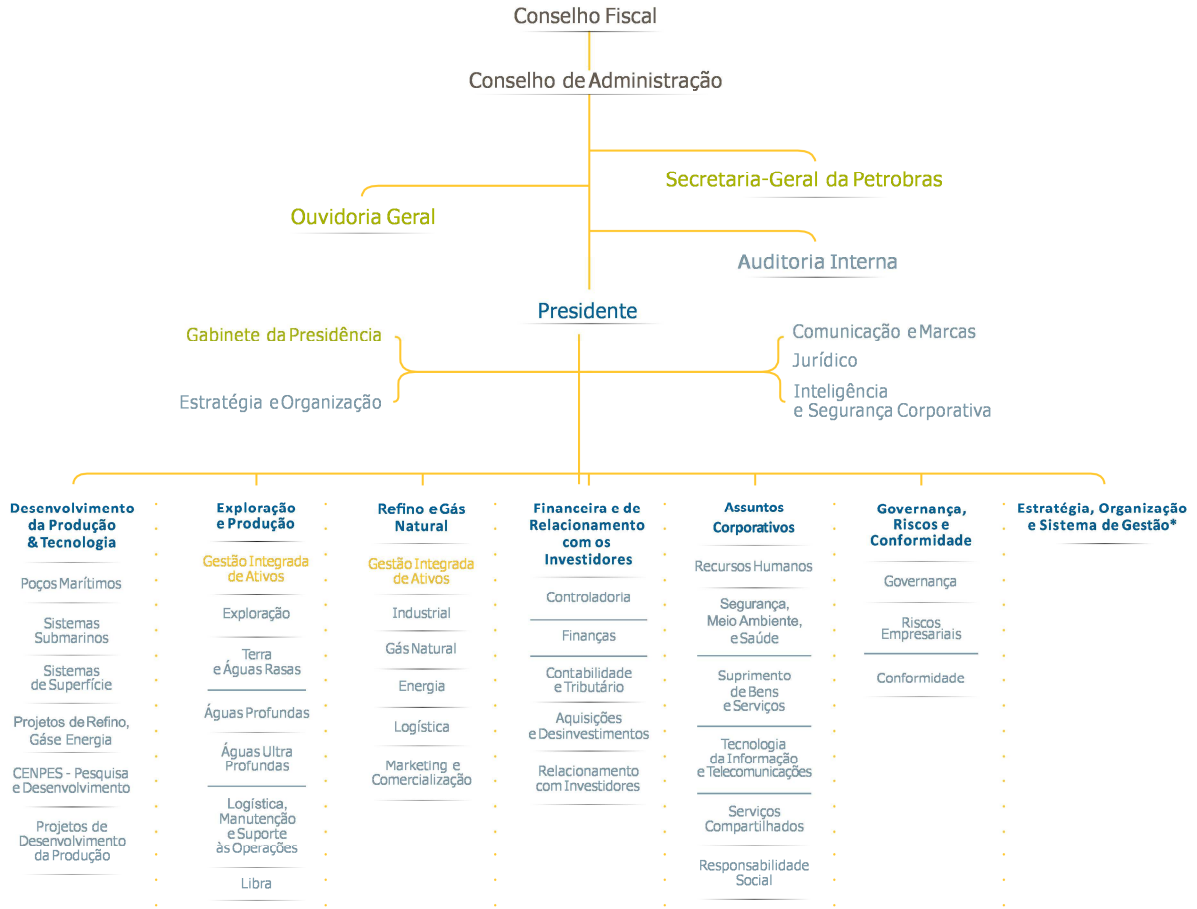
ANEXO D - Comparativo das Estruturas de Governança Petrobras - 2013 *versus* 2016



Organização Geral
31/12/2013



Organograma Petrobras - 2016



*O detalhamento da nova área está em estudo.

■ Presidente e Diretor Executivo ■ Gerente Executivo ■ Gerente Geral ■ Funções Específicas

Dez medidas contra corrupção

	<p>Prevenção à corrupção, transparência e proteção à fonte de informação</p>	<p>É estabelecido um marco de duração razoável do processo, consistente na duração de três anos em primeira instância e um ano para cada instância diversa. Além da possibilidade de realização de testes de integridade sigilo de fonte.</p>		<p>Criminalização do enriquecimento ilícito de agentes públicos</p>	<p>A criminalização do enriquecimento ilícito garante que o agente não fique impune mesmo quando não for possível descobrir ou comprovar quais foram os atos específicos de corrupção praticados.</p>		<p>Aumento das penas e crime hediondo para corrupção de altos valores</p>	<p>Punição mínima por corrupção (recebimento de vantagem indevida em troca de favor) passaria de 2 para 4 anos de prisão. Aumenta também o prazo de prescrição (quando se perde o direito de punir), que passaria de 4 para 8 anos. Quanto maior o volume de dinheiro envolvido, maior a pena.</p>		<p>Aumento da eficiência e da justiça dos recursos no processo penal</p>	<p>Proposta de emenda constitucional para autorizar a execução provisória da pena após julgamento de mérito. Trânsito em julgado (declarar a decisão definitiva) quando o recurso apresentado for protelatório (para atrasar o processo) ou for caracterizado abusivo o direito de recorrer.</p>		<p>Celeridade nas ações de improbidade administrativa</p>	<p>Sugere-se a criação de varas, câmaras e turmas especializadas para julgar ações de improbidade administrativa e ações decorrentes da lei anticorrupção. Isso evitará que o julgamento de ações de improbidade seja substituído pelo julgamento de casos mais simples ainda que menos relevantes.</p>		<p>Ajustes nas nulidades penais</p>	<p>As mudanças visam reservar os casos de anulação e exclusão da prova para quando houver uma violação real de direitos do réu e a exclusão da prova é capaz de atingir sua finalidade. Nesse caso, deverão ser introduzidos os balanços de custos e benefícios na anulação de um processo.</p>		<p>Responsabilização dos partidos políticos e criminalização do caixa 2</p>	<p>A medida propõe a responsabilização objetiva dos partidos políticos em relação ao caixa 2, como ocultar a natureza de valores provenientes, direta ou indiretamente, de fontes de recursos vedadas pela legislação eleitoral.</p>		<p>Prisão preventiva para assegurar a devolução do dinheiro desviado</p>	<p>Possibilidade de prisão preventiva (antes da condenação, por tempo indeterminado), caso se comprove que o suspeito mantenha recursos fora do País.</p>		<p>Recuperação do lucro derivado do crime</p>	<p>Obriga o criminoso a devolver todo o dinheiro que possui em sua conta, exceto recursos que comprovarem origem lícita. Outra medida possibilita recuperar bens de origem ilícita, mesmo que não haja a responsabilização do autor do fato ilícito, em caso de morte ou prescrição, por exemplo.</p>		<p>Reforma no sistema de prescrição penal</p>	<p>As mudanças envolvem a ampliação dos prazos da prescrição da pretensão executória, isto é, da punição, e a extinção da prescrição retroativa (instituto que só existe no Brasil e que estimula estratégias que atrasam julgamentos). A medida evitaria que investigações fossem prejudicadas em razão da demora do trâmite judicial.</p>
---	---	---	---	--	---	---	--	--	---	---	--	---	--	---	---	--	---	---	--	--	---	---	---	---	--	---	---	--	---