

## Reestruturação de Programas de Integridade: Caso Petrobras

### Restructuring of Compliance Programs - Petrobras Case

Bárbara Manhães Resende da Silva<sup>1</sup>



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

**Resumo:** A Operação Lava Jato desvendou um forte esquema de corrupção e lavagem de dinheiro na Petrobras, importante sociedade empresária do setor de óleo e gás no Brasil, inclusive com a participação de membros da alta administração que atuaram para anular os mecanismos de controle interno existentes na sociedade empresária à época, acabando por apontar severas fragilidades nos controles internos da petrolífera e forçando a companhia a reestruturar todo o seu programa de integridade e aprimorar os seus controles internos. Com a reestruturação do programa de integridade da Petrobras, a elaboração de leis tendentes a reforçar a necessidade do programa de integridade e, em relação às sociedades empresárias controladas pela União, a obrigatoriedade da implementação de programas de integridade, a petrolífera conseguiu recuperar seu valor de mercado e sua imagem perante os investidores e contratantes.

**Palavras-chave:** Programa de Integridade. Controle Interno. Petrobras. Reestruturação.

**Abstract:** The Car Wash Operation (*Operação Lava Jato*) uncovered a strong corruption and money laundering scheme in Petrobras, an important company in the oil and gas sector in Brazil, including the participation of senior management members who acted to nullify the existing internal control mechanisms in the company at the time, eventually pointing out severe weaknesses in the oil company's internal controls and forcing the company to restructure its entire integrity program and improve its internal controls. With the restructuring of Petrobras' integrity program, the drafting of laws aimed at reinforcing the need for integrity programs, and the mandatory implementation of integrity programs by companies controlled by the Federal

---

<sup>1</sup> Mestranda na linha de Empresa e Atividades Econômicas pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Advogada.

Government, the oil company managed to recover its market value and its image before investors and contractors.

**Keywords:** Integrity Program. Internal control. Petrobras. Restructuring.

---

## 1. Introdução

A Petróleo Brasileiro S.A, conhecida simplesmente como Petrobras, empresa de sociedade de economia mista<sup>1</sup>, atua nas áreas de exploração e produção de petróleo e gás natural, refino, geração de energia elétrica, transporte, comercialização e distribuição, além de ser mundialmente reconhecida pela tecnologia responsável pela exploração de petróleo em águas profundas<sup>2</sup>. É umas das principais empresas do mundo<sup>3</sup> e possui enorme importância social e econômica para o Brasil.

O controle acionário da Petrobrás deve ser exercido pela União por meio da posse de mais de cinquenta por cento do capital votante da companhia, conforme estabelece o art. 62 da Lei nº 9.478/1997<sup>4</sup>. Dessa forma, em que pese a empresa ser regida pelas normas constantes na Lei nº 6.404/1976 (Lei das Sociedades por Ações), também deverá se submeter às normas da Lei nº 13.303/2016, conhecida como “Lei das Estatais”, regulamentada pelo Decreto nº 8.945/2016<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Cf. Art. 1º do Estatuto Social da Petrobras c/c art. 173, § 1º da CRFB/88.

<sup>2</sup> Dados extraídos do site da sociedade empresária. Disponível em: <https://petrobras.com.br/pt/nossas-atividades/areas-de-atuacao/>. Acesso em 20 jun. 2022.

<sup>3</sup> Ranking divulgado pela revista Forbes Global 2000 aponta que, no ano de 2022, a Petrobras ostenta a 65ª posição no ranking que classifica as maiores empresas do mundo, analisadas com base nos dados relativos a vendas, lucros, ativos e valor de mercado. Petrobras foi a empresa brasileira com melhor colocação no referido ranking. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2022/05/forbes-global-2000-veja-quais-sao-as-maiores-empresas-do-mundo-em-2022/>. Acesso em: 28 jul. 2022.

<sup>4</sup> Art. 62, Lei nº. 9.478/1997. A União manterá o controle acionário da PETROBRÁS com a propriedade e posse de, no mínimo, cinquenta por cento das ações, mais uma ação, do capital votante.

<sup>5</sup> Cf. Art. 4º, Lei 13.303/2016. Sociedade de economia mista é a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com criação autorizada por lei, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União, aos Estados, ao Distrito Federal, aos Municípios ou a entidade da administração indireta.

§ 1º. A pessoa jurídica que controla a sociedade de economia mista tem os deveres e as responsabilidades do acionista controlador, estabelecidos na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e deverá exercer o poder de controle no interesse da companhia, respeitando o interesse público que justificou sua criação.

§ 2º. Além das normas previstas nesta Lei, a sociedade de economia mista com registro na Comissão de Valores Mobiliários sujeita-se às disposições da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976.

Tal controle acionário, por vezes, tende a tornar a empresa suscetível a indevidas interferências de agentes públicos<sup>6</sup>, até mesmo com o cometimento de infrações penais, caso não haja uma política robusta e eficiente de controle interno, governança, gestão de riscos e conformidade tendente a coibir, e eventualmente punir, tais condutas.

Intervenções estatais indevidas e um gigantesco esquema de corrupção envolvendo a empresa petrolífera foram noticiados em 2014 e revelaram a ineficiência do programa de governança e compliance implementado à época pela companhia, que não se mostraram capazes de coibir os superfaturamentos em obras, as fraudes em licitação, os pagamentos de propina por empresas a agentes políticos, formação de cartel, etc.

Diante dos significativos impactos econômicos e sociais provocados pela crise que se instalou na empresa após o início das investigações da operação Lava Jato, a sociedade empresária se viu forçada a reestruturar seus programas de governança e compliance, passando a adotar controles mais rígidos, criando manuais, controles internos e canais de denúncias no intuito de coibir a corrupção, estabelecendo maior rigidez na escolha de fornecedores, etc.

Além disso, alterações e inovações legislativas se mostraram importantes para tanto para diminuir a interferência estatal indevida sob a sociedade empresária e estimular a criação de programas de compliance efetivos, como a edição da Lei das Estatais em 2016 (Lei nº 13.303) e da Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações), como para reprimir eventuais condutas delitivas praticadas, notadamente, por meio da Lei nº 12.846/2013 (Lei anticorrupção) e da Lei nº 12.850/2013 (Colaboração premiada).

## 2. Breves apontamentos sobre o compliance no Brasil

Segundo Artur de Brito Gueiros Souza (2021, p. 76), compliance pode ser definido como

(...) o conjunto de medidas de autocontrole ou de autovigilância adotadas por empresas, consoante as diretrizes fixadas pelo poder público, para que seus dirigentes e empregados cumpram as normativas, tanto internas como externas, com o objetivo de se evitar a ocorrência de infrações de diversas ordens, inclusive as de natureza

---

<sup>6</sup> Segundo a OCDE (2020, p. 67), as empresas que possuem controle acionário pelo Estado (empresas estatais e sociedades de economia mista), estariam mais suscetíveis aos desvios de padrões éticos em razão da interação entre o comando da companhia com questões políticas, o que, inclusive, pode impedir que elas operem com eficiência, tendo em vista que a raiz dos principais casos de corrupção revelados nos últimos anos é a prática corriqueira de nomeações políticas para cargos da alta administração das empresas controladas pelo Estado como forma de obter apoio parlamentar. Disponível em: <https://www.oecd.org/corporate/SOE-Review-Brazil.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2022.

criminal. O compliance também pode compreender protocolos de investigação de infrações já ocorridas, sancionando-se, internamente, os seus responsáveis, bem como comunicando tais ocorrências aos órgãos fiscalizadores estatais. Dentre as diversas medidas inerentes aos programas de compliance está: (i) a implantação de códigos de ética e políticas de boa-governança, (2) a avaliação dos riscos empresariais, (3) o estabelecimento do oficial de compliance, e (4) a disponibilização do canal de denúncias à disposição de empregados ou do público externo.

Dessa forma, o compliance representa uma política de integridade, de condutas voltadas para o cumprimento de normas legais e éticas (MAEDA, 2013, p. 167) dentro da companhia. No entanto, o compliance apresenta-se como importante instrumento para política de gestão de riscos, na medida em que não pretende anular nos riscos, mas sim mitigá-los por meio de uma reorganização corporativa tendente a prevenir a ocorrência de condutas em desconformidade com a lei e com o regimento interno da sociedade empresarial, bem como implementar meios para detectar, investigar e punir as condutas desconformes, se e quando ocorrem, de forma rápida e eficiente.

Segundo John Vervaele *apud* Artur Gueiros (2021, p. 62-71), a corrente político-criminal favorável à adoção do Direito Penal Econômico e Empresarial apresenta alguns modelos de intervenção do Estado na atividade econômica, dentre eles a autorregulação regulada, também chamada de correção, onde Estado e entidades privadas dividem o papel de regulação e controle do risco empresarial, ante a dificuldade do Estado em fiscalizar as atividades das empresas de forma direta. Dessa forma, caberá ao Estado a elaboração de parâmetros gerais para a implementação de estratégias político-criminais e às empresas a implementação de seu programa de compliance, de forma que melhor atenda à sua estrutura e ao segmento de mercado em que atua.

Ao longo do tempo, diversas normas legais incentivaram, em maior ou menor grau, a adoção de mecanismos de compliance na estrutura das empresas, como forma de mitigar a ocorrência de condutas em desconformidade com a lei ou com o regimento interno.

Dentre elas, destacaram-se, inicialmente, a Lei nº 12.846/2013 (Lei anticorrupção empresarial) e a Lei nº 12.850/13 (Organização Criminosa), publicadas após a participação do Brasil na Convenção de Paris de 1997 no intuito de fornecer uma legislação básica e demonstrar o esforço e o comprometimento do país na busca e implementação de uma cultura de integridade (SOUZA; FILARDI; IRIGARAY; 2020, p. 134).

A Lei nº 12.846/2013<sup>78</sup>, trouxe importante contribuição para o fortalecimento da cultura de integridade no território brasileiro ao determinar que a existência de mecanismos de compliance para denúncias e apuração de irregularidades nas sociedades empresárias, bem como a aplicação efetiva das regras constantes nos códigos de conduta das companhias deveriam ser considerados na aplicação das sanções, administrativas ou civis, impostas às pessoas jurídicas. Dessa forma, mecanismos de integridade eficientes poderiam contribuir para a atenuação de eventuais sanções impostas às companhias.

De acordo com Maeda (2013, p. 170), a elaboração de normas legais de combate à corrupção mais rigorosas, com possibilidade sanções tanto para o autor da conduta ilícita quanto para a pessoa jurídica, torna a implementação de um programa de compliance nas sociedades empresárias “praticamente inevitável”, em que pese, as legislações citadas acima não obrigarem as companhias a implementarem tal programa.

No mesmo sentido, Artur de Brito Gueiros Souza (2021, p. 77) sustenta que diante da possibilidade de a sociedade empresária sofrer sanções administrativas e penais em razão da violação de normas legais por parte de seus empregados e da alta administração da companhia, quando agirem em nome e proveito da sociedade empresária, “a implementação de um programa de compliance, preveniria a ocorrência de infrações, protegendo-a dos riscos da atividade de exploração econômica”.

No entanto, em que pese as importantes contribuições trazidas pelas Leis 12.846/13 e 12.850/13, tais normas não lograram êxito em coibir práticas corruptas dentro das sociedades empresárias, principalmente dentro de companhias controladas pelo Estado, como as práticas corruptas dentro da Petrobrás, desvendadas a partir da Operação Lava Jato, em 2014.

Em razão disso, foi editada a Lei nº 13.303/2016<sup>9</sup>, que, de forma inovadora, determinou a obrigatoriedade de empresas públicas e sociedades de economia mista<sup>10</sup> adotarem regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle internos, bem como elaborar códigos de

---

<sup>7</sup> Cf. Art. 7º, inciso VII e VIII da Lei 12.846/2013.

<sup>8</sup> A Lei nº 12.846/2013 dispõe sobre a responsabilização civil e administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Dessa forma, a referida legislação passou a permitir a responsabilização direta da pessoa jurídica por atos ilícitos praticados por seus agentes ou empregados.

<sup>9</sup> Cf. art. 9 da Lei nº 13.303/2016.

<sup>10</sup> Importante salientar que, para as sociedades empresárias privadas, esta obrigatoriedade não se impõe.

conduta e integridade e implementar um canal de denúncias para receber denúncias<sup>11</sup> internas e externas quanto a condutas desconformes.

Mais recentemente, foi editada a Lei nº 14.133/2021 com o intuito de atualizar os procedimentos para licitações e contratos administrativos, prevendo, expressamente, o estímulo à adoção de programas de compliance (ou programas de integridade). Dentre as normas estabelecidas no referido diploma legal está a determinação de obrigatoriedade de implementação do programa de compliance pelo licitante vencedor quando se tratar de contratos de grande vulto<sup>12</sup> (art. 25, § 4º), desenvolvimento do programa de compliance como um dos critérios de desempate (art. 60, IV), implementação ou aperfeiçoamento do programa de compliance como aspecto a ser considerado na aplicação das sanções por infrações administrativas (art. 156, § 1º, V) e condição de reabilitação do licitante ou contratado quando as condutas descritas nos incisos VIII e XII do art. 155 resultarem na sanção de declaração de inidoneidade para licitar ou contratar (Art. 156, caput, IV e § 4º c/c 155, VIII e XII e art. 163, parágrafo único).

No entanto, deve-se atentar para o fato de que não basta a sociedade empresária possuir programas de compliance na área de integridade e de anticorrupção se eles não forem efetivos (SOUZA; FILARDI; IRIGARAY; 2020, p. 138), se não houver o comprometimento tanto da alta administração (MAEDA, 2013, p. 182) quanto dos demais setores da companhia e de seus integrantes na fiscalização de condutas não-conformes aos códigos de ética e de condutas, bem como de agir para coibir eventuais condutas fraudulentas e corruptas.

### 3. A Operação “Lava Jato”

Em 2014 a Petrobras se viu envolta em um gigantesco escândalo de corrupção e lavagem de dinheiro, revelado pela polícia Federal por meio da operação apelidada de “Lava Jato”<sup>13</sup>. Tal

---

<sup>11</sup> Em relação ao canal de denúncias, deve-se destacar a Lei nº 13.608/2018, com alterações promovidas pela Lei nº 13.964/2019, que estabelece a obrigatoriedade da administração pública, direta e indireta, de manter unidade de ouvidoria ou correição para assegurar que qualquer pessoa possa relatar informações sobre crimes contra a administração pública, bem como ilícitos administrativos ou quaisquer ações ou omissões lesivas ao interesse público. Ao informante será assegurado o sigilo de sua identidade, além da possibilidade de recebimento de recompensa de até 5% do valor recuperado.

<sup>12</sup> Obras, serviços e fornecimentos de grande vulto são aqueles cujo valor estimado supera R\$ 200.000.000,00 (duzentos milhões de reais), conforme determinação do art. 6, inciso XXII da Lei 14.133/2021.

<sup>13</sup> O MPF denominou a operação de “Lava Jato” em razão da utilização de uma rede de postos de combustíveis, que também oferecia os serviços de lava jato, para movimentação de recursos ilícitos de organizações criminosas inicialmente investigadas. Em que pese a investigação ter avançado e alcançado doleiros e revelado o esquema de corrupção da Petrobras, o nome dado inicialmente à operação se consagrou e continuou a ser

operação identificou a organização de cartel entre grandes empreiteiras, que simulavam concorrer em processos licitatórios da empresa petrolífera, realizando reuniões anteriores e combinando o preço que cada uma ofereceria no processo licitatório e qual empresa sairia vencedora em determinado pleito.

Funcionários da Petrobras, cooptados pelas empreiteiras integrantes do esquema garantiam que as empresas certas fossem convidadas para as licitações, restringiam a participação de outras empresas que não participavam do esquema fraudulento, favoreciam determinadas empresas, acelerava a contratação com supressão de etapas relevantes, vazavam informações sob sigilo, etc.

A alta direção da Petrobrás, indicada por partidos políticos (e muitas vezes, composta por agentes políticos) teve participação direta no esquema, inclusive com a condenação de alguns deles por associação criminosa, corrupção passiva e lavagem de dinheiro<sup>14</sup>. As empresas integrantes do esquema fraudulento pagavam propina a agentes públicos e altos executivos da Petrobrás. As propinas eram cobradas de acordo com o valor dos contratos superfaturados assinados, na proporção de 1% a 5% do total e distribuída através dos operadores financeiros do esquema, dentre eles, doleiros<sup>15</sup>.

Esse escândalo e seus desdobramentos atingiram em cheio a imagem e o valor das ações da empresa Petrolífera, além de reduzir os investimentos e as parcerias com a empresa naquele período (PADULA; ALBUQUERQUE; 2018, p. 411/412). Estudo econométrico realizado pelo TCU – Tribunal de Contas da União – em 2020 aponta que as 24 sociedades empresárias que tiveram sua participação comprovada no cartel revelado pela operação Lava Jato causaram um prejuízo à petrolífera de R\$ 12,3 bilhões, que, em valor atualizado e com juros em 2020 ultrapassam R\$ 18 bilhões<sup>16</sup>.

---

usado. Vide Ministério Público Federal. Entenda o caso da Lava Jato. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/entenda-o-caso>. Acesso em: 05 jun. 2022.

<sup>14</sup> Dentre os membros da alta administração da sociedade empresária condenados no esquema de corrupção desvendado pela operação Lava Jato, pode-se citar o ex-gerente executivo de serviços, Pedro José Barusco Filho; o ex-diretor de serviços, Renato de Souza Duque; ex-diretor de abastecimento, Paulo Roberto Costa e o ex-diretor internacional Nestor Ceveró, conforme matéria jornalística do Jornal da Globo. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2015/09/19-fase-da-lava-jato-condena-mais-dez-pessoas-por-desvios-na-petrobras.html>. Acesso em: 20 jun. 2022.

<sup>15</sup> Vide Ministério Público Federal. Entenda o caso da Lava Jato. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/entenda-o-caso>. Acesso em 20 jun. 2022.

<sup>16</sup> Cf. dados divulgados pelo TCU. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-aponta-que-cartel-causou-prejuizos-de-r-18-bilhoes-a-petrobras.htm#:~:text=De%20acordo%20com%20o%20estudo,R%24%2012%2C3%20bilh%C3%B5es](https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-aponta-que-cartel-causou-prejuizos-de-r-18-bilhoes-a-petrobras.htm#:~:text=De%20acordo%20com%20o%20estudo,R%24%2012%2C3%20bilh%C3%B5es.). Acesso em: 20 jun. 2022.



Como a Petrobras possui ações negociadas na Bolsa de Nova York , o escândalo de corrupção ensejou a abertura de investigações sobre corrupção na sociedade empresária por parte do Departamento de Justiça americano (DOJ – *United States Department of Justice*) e a SEC – *Securities and Exchange Commission* – órgão que regula o mercado de capitais norte-americano, no intuito de verificar se houve ou não o desrespeito às regras financeiras norte-estadunidenses, levando a Petrobras a firmar acordo no valor de US\$ 853 milhões em multas para encerrar as investigações, o que, considerando o valor do acordo e dos impostos incluídos, representou, ao final, um desembolso financeiro equivalente a R\$ 3,6 bilhões<sup>17</sup>.

No entanto, a operação Lava Jato, pela forma que realizou o combate às infrações, atingiu diretamente a sociedade empresária e, com ela, o próprio desenvolvimento nacional, principalmente a cadeia de fornecedores da petrolífera. Segundo dados levantados pelo INEEP – Instituto de Estudos Estratégicos de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis Zé Eduardo Dutra – em 2018<sup>18</sup>, a operação Lava Jato provocou uma redução de aproximadamente 2,0% do PIB nacional em investimentos da Petrobrás, além da diminuição de cerca de 2,8% do PIB em investimentos das construtoras e empreiteiras e redução superior a R\$ 100 bilhões no faturamento das empresas envolvidas na operação Lava Jato.

Tais reduções nos investimentos tanto da Petrobras quanto das empresas integrantes da cadeia de fornecedores da sociedade empresária tiveram impactos sociais relevantes, principalmente, no número de empregos. O estudo do INEEP identificou que a indústria naval teve uma significativa diminuição no número de trabalhadores empregados, tendo em vista que em 2014 o número de trabalhadores empregados no setor era de 82.472 mil trabalhadores e em 2018 caiu para 29.539.

Diante de tais impactos sociais e econômicos, a operação Lava Jato colocou a discussão sobre corrupção estrutural e a necessidade reformas legislativas no centro do debate político e social, o que impulsionou a aprovação da Lei nº 13.303/2016 e, como forma de fortalecer a imagem da sociedade empresária, forçou a Petrobrás a reestruturar todo o seu programa de compliance haja vista que o compliance existente à época do escândalo era totalmente ineficiente.

---

<sup>17</sup> Cf. informações extraídas de matéria jornalística realizada pelo Jornal Nacional. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2018/09/27/petrobras-faz-acordo-bilionario-com-justica-dos-eua-para-encerrar-acoas.shtml>. Acesso em: 20 jun. 2022.

<sup>18</sup> Disponível em: <https://ineep.org.br/os-impactos-economicos-da-operacao-lava-jato-e-o-desmonte-da-petrobras/>. Acesso em: 20 jun. 2022.



#### 4. Compliance da Petrobras pré-operação Lava Jato e sua reestruturação

Inicialmente, deve-se destacar que as informações apresentadas para a análise do compliance e da governança da Petrobras em período anterior à reestruturação dos referidos setores da sociedade empresárias a partir da operação Lava Jato, serão extraídas do formulário de referência (FRE)<sup>19</sup> enviados pela petrolífera à CVM – Comissão de Valores Mobiliários.

Isso porquê é importante separar as condutas adotadas pela sociedade empresária, e suas eventuais falhas, para coibir e punir eventuais práticas ilegais, das condutas e articulações lesivas à companhia adotadas por funcionários e membros da alta administração visando favorecimento próprio, inclusive, em detrimento da sociedade empresária.

De acordo com o formulário de referência (FRE/PB 2013, p. 250)<sup>20</sup> Petrobras, em 2013 a petrolífera contava com auditoria externa, exercida por sociedade empresária privada, alterada a cada 5 anos, e com auditoria interna, esta última, dentre outras, com a função de coordenar e avaliar atividades de controle e conformidade, inclusive com mitigação de riscos de fraude e de corrupção dentro da sociedade empresária, além de ouvidoria e canal de denúncias para acolher denúncias, críticas e opiniões, assegurando a confidencialidade dos denunciante (FRE/PB 2013, p. 284).

O relatório também menciona o documento “Diretrizes de Governança Corporativa da Petrobras”, aprovado em 2002 pelo Conselho de Administração e revisado no ano de 2013, que estabelecia orientações para a adoção do modelo de governança corporativa, principalmente quanto à atuação ativa do Conselho de Administração no direcionamento estratégico da petrolífera, a supervisão da gestão dos Diretores e a defesa dos interesses de todos os acionistas (FRE/PB 2013, p. 284).

No entanto, em que pese haver a instalação de todos esses setores e os mesmos entrarem em funcionamento na época da deflagração da Operação Lava Jato, tais controle internos e de governança não se mostraram eficazes, muito em função da indevida interferência de agentes políticos e do próprio acionista controlador na companhia.

---

<sup>19</sup> O formulário de referência é um documento eletrônico encaminhado à CVM de forma periódica, previsto no art. 21, inciso II, da Instrução CVM nº 480/09 e que consta informações sobre a eficácia dos controles internos, a partir de avaliações realizadas pelas auditorias internas e externas das companhias.

<sup>20</sup> Relatório arquivado na CVM em 29 de maio de 2014, conforme a Instrução CVM nº 480 – Anexo 24.

Tal ineficácia é admitida pela sociedade empresária no formulário de referência da Petrobras 2015<sup>21</sup> ao afirmar que

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. Nossa Administração identificou as seguintes deficiências de controle interno relacionadas com a falha em detectar esses atos que juntos constituem uma deficiência significativa em nosso ambiente de controle: (i) inadequado “tone at the top” com relação a controles internos; (ii) falha na comunicação dos valores éticos previstos no nosso Código de Conduta; e (iii) falha de um programa de denúncia eficaz. (FRE/PB 2015, p. 121)

Dessa forma, a petrolífera aponta no formulário de referência 2015 enviado à CVM, as ineficiências internas encontradas, que contribuíram para a prática de atividades ilícitas dentro da sociedade empresária e elenca as medidas que foram adotadas pela mesma para coibir novas condutas lesivas.

Segundo a FRE/PB (2015, p. 120) o Conselho de Administração aprovou a Política de Gestão de Riscos Empresariais a fim de nortear as iniciativas associadas à gestão de riscos no “Sistema Petrobras”. Além disso, a administração a petrolífera informa que

(...) vem trabalhando para implementar atividades de controle e conformidade, objetivando a redução de riscos de fraude e de corrupção, dentre outros, reportando à alta Administração as ações e resultados em todo o Sistema Petrobras, dentre as quais destacamos: (i) criação do comitê de correição; (ii) ações de comunicação e treinamento; (iii) indicação de agentes de *compliance*; (iv) atendimento a critérios de integridade para os fornecedores; e (v) contratação de canal de denúncia especializado e independente.

De acordo com a sociedade empresária, há um esforço por parte da Administração em adotar medidas corretivas e iniciativas que busquem fortalecer o ambiente de controle interno e melhorar a governança corporativa da companhia, inclusive com a adoção de um “modelo de compartilhamento de decisões no âmbito da Administração” e de novas medidas tendentes a estabelecer uma estrutura de controles sucessivos nas diferentes fases do processo decisório, além de aprofundar a difusão da cultura de compromisso com a ética e a excelência dos controles internos (FRE, 2015, p. 121).

---

<sup>21</sup> Relatório arquivado na CVM em 28 de maio de 2016, conforme a Instrução CVM nº 480 – Anexo 24.

Assim, para melhor elucidar as deficiências apontadas pela sociedade empresária e quais medidas foram implementadas pela mesma, no intuito de superar as ineficiências serão apontadas no quadro a seguir:

**Quadro 1 – Controles Internos**

<b>Anulação de controles pela Administração</b>	
<b>Ineficiências apontadas pela Petrobras</b>	<b>Medidas Implementadas</b>
Inadequado “tone at the top” <sup>22</sup> com relação a controles internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Fortalecimento da governança corporativa:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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 Dirigentes Executivos, inclusive quanto ao atendimento aos requisitos de integridade estabelecidos.</li> <li>- Modificação - do Estatuto Social para criar novos comitês e permitir a participação de membros externos ao Conselho de Administração.</li> <li>- 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 I.S. Securities and Exchange Commission (SEC)</li> <li>- Revisão das normas e procedimentos de gestão dos projetos de investimento e contratação de bens e serviços.</li> </ul> </li> <li>● <i>Fortalecimento do Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção, no intuito de garantir a conformidade legal e processual e mitigar riscos nas atividades:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação do Comitê de Correição;</li> <li>- Aprimoramento da atuação das comissões internas de apuração;</li> <li>- Revisão e adequação dos normativos internos;</li> </ul> </li> </ul>

<sup>22</sup> Esta expressão que revela a máxima de que “o exemplo vem de cima”, determinando que para o sucesso de um sistema de compliance e demais mecanismos de integridade dentro da sociedade empresária é necessário que o CEO e diretores, ou seja, a Alta Administração, estejam engajadas e desejam promover os pilares do programa nas atividades práticas da sociedade empresária. Ou seja, é preciso que a Alta administração não apenas estimule os mecanismos de conformidade e integridade, mas que também os pratique. No entanto, em relação à Petrobras, no período da operação Lava Jato, foi identificado um posicionamento ético inadequado na alta direção da empresa com relação aos controles internos, o que, na visão da própria sociedade empresária, contribuiu para a prática de condutas ilegais e antiéticas dentro da petrolífera.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusão da competência “Conformidade” como parte da avaliação de desempenho e resultados dos funcionários;</li> <li>- Criação de agentes de compliance;</li> <li>- Aumento da divulgação aos empregados do Guia de Brindes, Presentes e Hospitalidade;</li> <li>- Implementação de um procedimento de Due Diligence 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.</li> </ul> <p>● <i>Criação da Política de Gestão de Riscos Corporativos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação da Política de Gestão de Riscos corporativos em 26/06/2015 estabelecendo diretrizes para a gestão de riscos corporativos da Petrobras;</li> <li>- Administração identificou 21 categorias de risco empresariais e nomeou gestores responsáveis pela implantação desta política através de regras e procedimentos para cada risco específico.</li> </ul>
Falha na comunicação dos valores éticos previstos no Código de Conduta da Petrobras	<p>● <i>Comunicação dos valores expressos no Código de Ética e no Guia de Conduta:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação 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.</li> </ul>
	<p>● <i>Melhoria do canal de denúncia, supervisionado pela Ouvidoria Geral:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforço na proteção da confidencialidade do denunciante;</li> <li>- Sigilo e integridade de qualquer informação fornecida;</li> <li>- Rastreabilidade das informações denunciadas e apuradas;</li> <li>- Tratamento da totalidade das denúncias e registro da totalidade dos resultados;</li> <li>- Contratação de canal de denúncia externo, especializado e independente;</li> </ul>

<p>Falta de um programa de denúncia eficaz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nomeação de um Ouvidor Geral por meio de um processo realizado por empresa de recrutamento de executivos, como a uma etapa do processo de reestruturação do canal de denúncia.</li> <li>• <i>Prosseguimento das ações investigatórias cometidas por empregados e ex-empregados, inclusive com compartilhamento de resultados com o Ministério Público e as autoridades dos países onde os fatos relacionados com as investigações ocorreram. Durante 2015:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- As investigações conduzidas por escritórios de advocacia independentes continuaram;</li> <li>- Manutenção de comitê especial, 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;</li> <li>- Bloqueio cautelar de determinadas empresas acusadas de participação em irregularidades;</li> <li>- Emprego de esforço adicional para recuperação dos prejuízos sofridos em consequência dos atos ilícitos contrários aos nossos interesses e políticas.</li> </ul> </li> </ul>
--	--

Fonte: RFE/PB 2015

Dessa forma, as medidas implementadas à época do escândalo desvendado pela operação “Lava Jato” se mostraram importantes para reforçar o controle interno da petrolífera e recuperar sua imagem perante os investidores. Ademais, o constante aprimoramento do programa de compliance da petrolífera e as inovações legislativas dos anos seguintes, tendentes a blindar a sociedade empresária e interferências políticas também contribuíram para a eficácia da reestruturação dos controles internos da companhia.

Nesse sentido, de acordo com o Formulário de Referência da Petrobrás (FRE/PB 2021, p. 173/174).

A Política de *Compliance* da Companhia, revisada e aprovada pelo Conselho de Administração em dezembro de 2018 e atualizada em 2020, possui princípios e diretrizes que objetivam descrever e divulgar os compromissos assumidos em relação à promoção dos valores éticos e de transparência na condução dos negócios, com tolerância zero à fraude, à corrupção e à lavagem de dinheiro. A política contribui para a integração e o fortalecimento das iniciativas de *compliance* na Petrobras e suas participações societárias, em consonância com as melhores práticas do mercado, além de caracterizar a aderência às legislações anticorrupção em vigor, sobretudo à Lei nº 12.846/2013, ao Foreign Corrupt Practices Act (FCPA – Lei norte-americana contra

práticas de corrupção no exterior), de 1977, e ao UK Bribery Act (UKBA – Lei do Reino Unido contra o suborno), de 2010.

Em consonância com tal compromisso foi aprovado em 2020 o Código de Conduta e ética, que unificou o Código de Ética e o Guia de Conduta que já existiam na sociedade empresária. O Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção (PPPC), atual programa de integridade da companhia, foi aprovado pela diretoria executiva e apresenta um conjunto de medidas implementadas de forma integrada, com o fito de prevenir, detectar e corrigir eventuais desvios éticos, como fraude, corrupção e lavagem de dinheiro (FRE 2021, p. 173). Tal programa é destinado tanto à alta administração, como aos colaboradores, clientes, fornecedores, investidores, parceiros, poder público e todos os que, porventura, venham a desenvolver relações de negócios com a petrolífera.

De acordo com o referido formulário (2021, p. 173/174)

O programa é composto por três pilares, que visam reforçar continuamente a ética, a integridade e a transparência em todos os negócios da Petrobras:

- Prevenção: visa identificar, avaliar e mitigar o risco de ocorrência de desvios éticos;
- Detecção: contempla mecanismos capazes de, tempestivamente, identificar e interromper eventual desvio ético que porventura não tenha sido evitado pelas ações de prevenção, possibilitando a responsabilização dos envolvidos;
- Correção: estabelece a responsabilização e a penalidade aplicável a cada caso de desvio ético comprovado, bem como possibilita o aperfeiçoamento das fragilidades que originaram o respectivo desvio e a recuperação de eventuais prejuízos.

Dentre os principais mecanismos de integridade existentes na Companhia, destacam-se: comunicações sob diversas formas (Momento de reflexão sobre Integridade antes do início das reuniões de trabalho e nos eventos institucionais, participação em eventos externos, vídeos e mensagens para a força de trabalho, dentro outros), treinamento sobre temas de ética e integridade; *Due diligence* de Integridade de Contrapartes (DDI); Background Check de Integridade de candidatos a posições-chave (BCI); Canal de Denúncia; Regime Disciplinar; Apurações Internas; Gerenciamento de Riscos de *compliance*, incluindo aqueles relacionados à fraude, corrupção, lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo; Guia de Recebimento e Oferecimento de Presentes, Brindes e Hospitalidade; Processo Administrativo de Responsabilização (PAR); Monitoramentos (e-mails, contratos, processos de licitação, listas de sanções, relações de parentesco, nepotismo, dentre outros).

Nesse sentido, a Revisão da OCDE sobre a Governança Corporativa de Empresas Estatais no Brasil (OCDE, 2020, p. 67/68) aponta que a integridades das Empresas Estatais, inclusive a Petrobras, é regulada principalmente por dois atos legislativos, a saber, a Lei nº

12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e a Lei nº 13.303/16 (Estatuto das Estatais), tendo esta última, inclusive, estabelecido padrões de governança sobre os quais as sociedades empresárias estatais devem pautar suas ações. Além disso, os membros das referidas sociedades estão sujeitos às sanções da Lei nº 8.429/1992 (Lei de Improbidade Administrativa), que define a punição pelo enriquecimento ilícito e eventual prejuízo causado ao erário.

Os ditames da Lei nº 13.303/2016 representaram um importante passo para a melhora na eficiência dos programas de integridade nas sociedades empresárias estatais, tendo em vista a criação, pelo referido diploma legal, de normas de prevenção a atos de corrupção por meio da imposição de novos padrões nas estatais embasados em 3 pilares principais: controle e gestão de riscos, transparência e governança.

De acordo como o documento elaborado pela OCDE (OCDE, 2020, p. 68), a Lei das Estatais teve como principais resultados

(...) is the obligation of SOEs to have an Integrity Programme, as stated by article 9, paragraph 1. This is something that was already present in the Anti Corruption Law, supplemented by Decree nº. 8.420/2015, but in this case it was not mandatory – the Anticorruption Law determined that companies with Integrity Programmes would have the right to milder sanctions. This is a specific compliance-oriented measure, including provisions on internal mechanisms and procedures of integrity, auditing, enforcement of codes of ethics and conduct and incentive to whistleblowing. The goal of this policy is to prevent, detect and remedy fraud, embezzlement and other irregular and illegal conducts.

Sendo assim, a Lei nº 13.303/2016<sup>23</sup>, com o objetivo de elevar a integridade e a governança das sociedades empresárias estatais, determina a obrigatoriedade de implementação de programas de compliance e códigos de conduta, exigindo que conste, inclusive, canal de denúncias, mecanismos de proteção para quem utiliza o canal de denúncias, sanções em caso

---

<sup>23</sup> Cf. art. 9º, parágrafo 1º da Lei 13.303/2016. Deverá se 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 sobre a política de gestão de riscos, a administradores.



de violação às regras de conduta e integridade, treinamento periódico de empregados e administradores, etc.

No entanto, a OCDE (2020, p. 147), em que pese reconhecer os importantes avanços na governança nas empresas públicas após a edição da Lei das Estatais, limitando a possibilidade de patrocínio político nos conselhos de administração destas sociedades empresárias, ao estabelecer que ao menos 25% dos conselheiros sejam independentes<sup>24</sup>, além de exigir a criação de um comitê estatutário para verificar a conformidade do processo de indicação e de avaliação de membros indicados para o Conselho de Administração<sup>25</sup>, ainda assim, a nova legislação não abordou todas as vulnerabilidades na governança corporativa das estatais brasileiras. A OCDE, em seu relatório, destaca, ainda, que o resultado positivo da governança corporativa das estatais dependerá, principalmente, da implementação efetiva e prática das normas constantes na Lei das Estatais nas sociedades empresárias controladas pelo Estado.

Ademais, a nova lei de licitações e contratos administrativos, Lei nº 14.133/2021, reforça a necessidade da adoção de programas de compliance efetivos dentro das sociedades empresárias, tanto que a lei traz dispositivos que estimulam os futuros licitantes e contratantes com o Poder Público a não só implementarem programas de compliance, como também a aperfeiçoarem seus programas, caso os possuam, como forma de coibir o cometimento de ilícitos penais, como suborno e fraude, por exemplo.

Nesse sentido, a nova lei de licitações determina a obrigatoriedade de programas de compliance nas empresas com contratos de grande vulto<sup>26</sup> com a administração pública e, na hipótese de a sociedade empresária licitante vencedora não possuir programa de integridade, a lei determina um prazo de seis meses antes da contratação para que ele seja implementado, de acordo com o art. 25, § 4º da Lei n 14.133/2021, além de a existência de um programa de compliance ser um dos critérios de desempate entre propostas dos licitantes (art. 60, IV da Lei nº 14.133/2021).

Por fim, tanto a Lei nº 14.133/2021 (art. 156, § 1º, V) quanto a Lei nº 12.846/2013 (art. 7º, VIII) determinam que a existência ou o aperfeiçoamento de programas de integridade devem

---

<sup>24</sup> Cf. Art. 22, Lei 13.303/2016.

<sup>25</sup> Cf. 10, Lei 13.303/2016.

<sup>26</sup> Segundo o art. 6º da Lei 14.133/21, considera-se contrato de grande vulto aqueles cujo valor estimado supera duzentos milhões de reais.

considerados na aplicação das sanções impostas tanto pela nova lei de licitação quanto pela lei anticorrupção.

Dessa forma, é extremamente relevante para as sociedades empresárias, não apenas para as sociedades empresárias controladas pela União a implementação de um programa de compliance efetivo, tanto para coibir condutas ilegais e antiéticas, quanto para, na eventualidade da prática de tais condutas, haver certa mitigação da sanção que porventura vier a ser aplicada à sociedade empresária.

No entanto, para que se possa criar, verdadeiramente, uma cultura de compliance nas sociedades empresárias, é preciso que haja um forte comprometimento da Alta Administração. Segundo adverte Maeda (2013, p. 182)

Talvez o principal fator para o sucesso de qualquer programa de *compliance*, especialmente em matéria de anticorrupção, seja o suporte e o comprometimento da alta administração da empresa a uma postura de não tolerância a violações de conduta.

Dessa forma, é necessário que as empresas empreguem maiores esforços, e investimentos, na comunicação, divulgação e treinamento de seus funcionários e em todos os níveis, para que a código de ética da companhia alcance real efetividade e crie uma cultura em “em torno dos valores de compliance” (SOUZA; FILARDI; IRIGARAY; 2020, p. 161).

Além disso, é de extrema importância que a Alta Administração da sociedade empresária não apenas transmita, de forma clara, precisa e constante, a mensagem quanto à necessidade do cumprimento das normas éticas e legais para a boa imagem da companhia, mas que também pautar sua conduta nesses princípios para que ela sirva de exemplo do comprometimento pleno da sociedade empresária com a realização de negócios embasados nos mais sólidos princípios de compliance (Maeda, 2013, p. 182).

## 5. Conclusão

O complexo esquema de corrupção e lavagem de dinheiro desvendado pela operação “Lava Jato” em 2014 acarretou a prisão de membros da Alta Administração da Petrobras e atingiu em cheio a imagem da petrolífera perante seus investidores, além de acarretar o desdobramento de diversas investigações internacionais, resultando em perda de capital e prejuízos econômicos e sociais para o Brasil, dada a importância que a Petrobras para o mercado brasileiro.

A partir das evidências obtidas nas investigações das diversas fases da operação Lava Jato, a administração da petrolífera identificou que determinadas decisões tomadas no entre 2004 e 2012 não estavam em conformidade com os controles internos existentes para o processo de contratação de serviços, tendo, inclusive, identificado a participação de um ou mais ex-dirigentes, em conjunto com terceiros (em regra, fornecedores envolvidos em projetos de construção) com o intuito de anular, infringir ou burlar os controles existentes à época, controles estes que se mostraram ineficientes e permitiram a prática, reiterada, e por um longo período de tempo, de atos lesivos à companhia.

Dessa forma, foi necessária a adoção de medidas corretivas e várias iniciativas para fortalecer o ambiente de controle, principalmente, o controle interno da Petrobras, como o fortalecimento da governança corporativa, a comunicação mais intensa perante os empregados e a alta administração dos valores expressos no Código de Ética e no Guia de Conduta da sociedade empresária, o fortalecimento do programa de prevenção à corrupção, a melhoria do canal de denúncias, a criação da política de gestão de riscos corporativos, dentre outros.

Ademais, inovações legislativas também contribuíram para o fortalecimento ou mesmo implementação de programas de compliance não apenas das sociedades empresárias controladas pela União (Lei nº 13.303/2016), mas também das sociedades empresárias que pretendam contratar com o Poder Público, participando de processos licitatórios (Lei nº 14.133/21). Além disso, a existência de programas de compliance nas sociedades empresárias, públicas ou não, por força de lei, devem ser levadas em consideração quando da aplicação de sanções por eventuais práticas ilícitas (Lei nº 12.846/2013 e Lei nº 14.133/2021), atenuando a responsabilidade da sociedade empresária.

No entanto, deve-se apontar que para que qualquer programa de integridade e de anticorrupção seja efetivo e, de fato, proteja as sociedades empresárias de incidentes de fraude nas contratações e subornos, deve haver o pleno comprometimento da alta administração da companhia. Tanto a alta administração quanto os empregados da sociedade empresária devem estar engajados e agirem para promover os pilares do programa de integridade nas atividades práticas da companhia. Ou seja, é preciso que a Alta administração não apenas estimule os mecanismos de conformidade e integridade, mas que também os pratique.

## 6. Referências bibliográficas

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 05 ago. 2022.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm). Acesso em: 05 ago. 2022.

BRASIL. **Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6385.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6385.htm). Acesso em: 05 ago. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.478, de 6 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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9478.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9478.htm). Acesso em: 05 ago. 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.850/2013, de 2 de agosto de 2013**. Define organização criminosa e dispõe sobre a investigação criminal, os meios de obtenção da prova, infrações penais correlatas e o procedimento criminal; altera o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal); revoga a Lei nº 9.034, de 3 de maio de 1995; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112850.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112850.htm). Acesso em: 15 ago. 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.846/2013, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm). Acesso em: 15 ago. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos

Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm). Acesso em: 05 ago. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.608/2018, de 10 de janeiro de 2018**. Dispõe sobre o serviço telefônico de recebimento de denúncias e sobre recompensa por informações que auxiliem nas investigações policiais; e altera o art. 4º da Lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, para promover recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública para esses fins. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/L13608.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13608.htm). Acesso em: 15 ago. 2022.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de licitações e contratos administrativos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em: 15 ago. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016**. Regulamenta, no âmbito da União, a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/d8945.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8945.htm). Acesso em: 05 ago. 2022.

CALDEIRA, Marcos; DUFLOTH, Simone Cristina. **A lei das estatais e as diretrizes internacionais: convergências para o estado da arte em integridade, compliance e anticorrupção**. EBAPE, v. 19, Edição Especial, Rio de Janeiro, nov. 2021.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CVM. **Instrução CVM 480, de 7 de dezembro de 2009**. Dispõe sobre o registro de emissores de valores mobiliários admitidos à negociação em mercados regulamentados de valores mobiliários. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst480.html>. Acesso em: 05 set. 2022.

JORNAL NACIONAL. **Petrobras faz acordo bilionários com Justiça dos EUA para encerrar ações.** 27 set. 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2018/09/27/petrobras-faz-acordo-bilionario-com-justica-dos-eua-para-encerrar-aco.es.ghtml>. Acesso em: 20 ago. 2022.

MAEDA, Bruno Carneiro. **Programas de compliance anticorrupção: importância e elementos essenciais.** In: DEBBIO, Alessandra Del; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva. *Temas de Anticorrupção & Compliance*. São Paulo: Elsevier, 2013.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Entenda o caso da Lava Jato.** Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/entenda-o-caso>. Acesso em: 05 ago. 2022.

MELO, Hildegardo Pedro Araújo de; LIMA, Adilson Celestino de. **Da formalidade prescrita à cultura de integridade: escala de intensidade *compliance* como resposta às fraudes e riscos regulatórios no Brasil.** *Revista Ambiente Contábil – UFRN*, Natal, v. 11, n. 11, jan/jun. 2019.

MURPHY, Andrea; CONTRERAS, Isabel. **Forbes Global 2000: veja quais são as maiores empresas do mundo em 2022.** 12 mai. 2022. *Revista Forbes Money*. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2022/05/forbes-global-2000-veja-quais-sao-as-maiores-empresas-do-mundo-em-2022/>. Acesso em: 28 jul. 2022. Acesso em: 28 jul. 2022.

NOZAKI, William. **Os impactos econômicos da Operação Lava Jato e o desmonte da Petrobras.** INEEP – Instituto de Estudos Estratégicos de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis Zé Eduardo Dutra. 27 ago. 2018. Disponível em: <https://ineep.org.br/os-impactos-economicos-da-operacao-lava-jato-e-o-desmonte-da-petrobras/>. Acesso em: 20 ago. 2022.

OCDE. 14 dez. 2020. **OECD Review of the corporate governance of State-Owned Enterprises BRAZIL.** Disponível em: <https://www.oecd.org/corporate/SOE-Review-Brazil.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2022.

PADULA, Ana Julia Akaishi; ALBUQUERQUE, Pedro Henrique Melo. **Corrupção governamental no mercado de capitais: um estudo acerca da operação Lava Jato**. Revista de Administração de Empresas, v. 58, n. 4, jul/ago. 2018.

PETROBRAS. **Estatuto Social do Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras**. Disponível em: <https://transparencia.petrobras.com.br/sites/default/files/Estatuto-Social-AGOE-27-Abril-2017-Portugues.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2022.

PETROBRAS. **Relatório de Referência 2013**. Disponível em: [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/25fdf098-34f5-4608-b7fa-17d60b2de47d/relatorios-anuaiscentral-de-downloads/517a426573c37b1a9be09d2136332fcdceda706176a738772d3264cd5d386548/formulario\\_de\\_referencia\\_2013.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/25fdf098-34f5-4608-b7fa-17d60b2de47d/relatorios-anuaiscentral-de-downloads/517a426573c37b1a9be09d2136332fcdceda706176a738772d3264cd5d386548/formulario_de_referencia_2013.pdf). Acesso em: 05 set. 2022.

PETROBRAS. **Relatório de Referência 2015**. Disponível em: [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/25fdf098-34f5-4608-b7fa-17d60b2de47d/relatorios-anuaiscentral-de-downloads/3ceaab5319e21710032f14f18f09641929876d9502a0a65be6965b1319f9dd2e/formulario\\_de\\_referencia\\_2015.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/25fdf098-34f5-4608-b7fa-17d60b2de47d/relatorios-anuaiscentral-de-downloads/3ceaab5319e21710032f14f18f09641929876d9502a0a65be6965b1319f9dd2e/formulario_de_referencia_2015.pdf). Acesso em: 05 set. 2022.

PETROBRAS. **Relatório de Referência 2021**. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/25fdf098-34f5-4608-b7fa-17d60b2de47d/6df2185f-5c5f-77e6-8fd5-0b8ce8975202?origin=1>. Acesso em: 05 set. 2022.

ROCHA, Marcelo. **Mais de dez pessoas são condenadas por esquema de desvios na Petrobras**. Jornal da Globo. Curitiba, 22 set. 2015. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2015/09/19-fase-da-lava-jato-condena-mais-dez-pessoas-por-desvios-na-petrobras.html>. Acesso em: 20 ago. 2022.

SOUZA, Artur de Brito Gueiros. **Direito Penal empresarial: critérios de atribuição de responsabilidade e o papel do compliance**. São Paulo: LiberArs, 2022.



SOUZA, Thais Rocha de; FILARDI, Fernando; IRIGARAY, Helio Arthur. **Compliance no setor de óleo e gás na percepção dos gestores**. Revista Eletrônica de Estratégias & Negócios, Florianópolis, v. 13, n. 2, mai./ago. 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. **TCU aponta que cartel causou prejuízos de R\$ 18 bilhões à Petrobrás**. 22 jun. 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-aponta-que-cartel-causou-prejuizos-de-r-18-bilhoes-a-petrobras.htm#:~:text=De%20acordo%20com%20o%20estudo,R%24%2012%2C3%20bilh%C3%B5es>. Acesso em: 20 ago. 2022.