



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

GT - Governança na Administração pública

COMPLIANCE E TRANSPARÊNCIA: a relação entre as boas práticas de governança divulgadas pela Petrobras e os efeitos à sua reputação

ANA CAROLINA SILVA DE AZEVEDO¹

RESUMO

O estudo em vigor, busca, através da clássica teoria do *Disclosure*, analisar como se estabelece o novo modelo de governança em compliance pela Petróleo brasileiro (SA). Para isso, apresenta um debate sobre Governança e nela, os mecanismos de controle à exemplo do *compliance* enquanto uma sistemática capaz de viabilizar horizontes mais seguros para as corporações. A fim de visualizar isso, realizou-se a escolha pela referida petroleira, mediante o histórico de interferência governamental a que a estatal foi exposta mais recentemente, o qual repercutiu na descoberta de graves escândalos envolvendo agentes públicos, executivos da empresa e impactou negativamente sua imagem. O artigo, portanto, versa sobre uma discussão a respeito do comportamento da corporação em seu *website*, bem como um diálogo bibliográfico que viabiliza um panorama geral sobre a implementação de novas posturas mais transparentes no âmbito da responsabilização administrativa de seus agentes, canais de denúncias formulados, e as indicações internas.

Palavras-chave: Disclosure; governança, Compliance; Petrobras; transparência

1 INTRODUÇÃO

Para Cristovam e Bergamini (2018) a boa governança corporativa e as práticas éticas transitam de um mero diferencial para uma obrigatoriedade, se relacionando com a noção de uma melhor gestão no ambiente de negócios pela apresentação clara dos resultados obtidos. A nível de Brasil, a Lei nº 13.303/2016, das estatais, dispõe sobre a implementação e monitoramento dos sistemas de gestão de risco relacionados à integridade das informações contábeis e financeiras das empresas públicas ou das sociedades de economia mista.

No entanto, esse processo de divulgação informacional ainda precisa ser maturado na sociedade brasileira. Para esse estudo, recorreremos ao *Disclosure* baseado em julgamento, voltando-se para uma abordagem que se propõe a interligar a legitimidade empresarial no

¹ Mestre em Gestão Pública e Cooperação Internacional na Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Bacharel em Serviço Social pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - (UFRN) e Graduanda em Direito/ UFRN. E-mail: carolazevedo.ac@gmail.com



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

âmbito da sociedade, a partir de sua reputação construída enquanto um reflexo dessas práticas. Uma realidade mais intensificada recentemente pela Petróleo brasileiro SA - (Petrobras), mediante a reestruturação de seu novo modelo em governança, divulgado amplamente no seu *website* por diversos índices, mapeamentos e planos estratégicos, visando a maior transparência das ações implementadas nessa área. Insere-se

nesse debate, o *disclosure*, especialmente voluntário, exposto por Lanzana (2004), como um importante mecanismo utilizado pelas empresas para diferenciarem estrategicamente com dimensões competitivas em novos programas de investimento. Para esse estudo, emerge como uma importante ferramenta ao discutirmos sobre o redirecionamento corporativo, cita-se o novo modelo em Governança e *Compliance*, divulgado amplamente através dos documentos repletos de informações sobre programas de conformidade, práticas de responsabilização administrativa e instauração de canais de denúncias.

Essas noções alinham-se ao contexto delicado responsável por gerar significativas implicações econômicas, políticas e éticas para a reputação da empresa, que gerou uma preocupação em evidenciar seu compromisso ético no gerenciamento de seus negócios.

Diante disso, faz-se relevante, uma investigação qualitativa embasada na teoria do *disclosure*, ou divulgação, que objetive analisar o *website* da companhia, e nele, como o seu programa de *Compliance* e Governança é reestruturado após esse cenário. Para isso, foi feita uma revisão conceitual a partir da literatura sobre a temática ora citada, visando analisar os dados catalogados sobre as posturas de divulgação da entidade, no âmbito dos programas de compliance e gestão de risco.

Com essa pretensão, inicialmente, será abordado a Gestão Corporativa e seus marcos conceituais, sem seguida será refletido como expressão disso, a estruturação e reorganização do modelo em Compliance implementado pela entidade debatendo as possíveis motivações e condicionalidades inscritas nesse processo. Além disso, será apresentada uma discussão sobre a contribuição do *disclosure* para análise das informações levantadas pelo *website* oficial da Petrobras. Por fim, serão feitas algumas considerações finais a partir do que o estudo conseguiu evidenciar.



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA E PETROBRAS: uma debate conceitual

Considera-se a Governança corporativa como um sistema capaz de desenhar o *modus operandi* das empresas a partir de regulações, trâmites que irão nortear os fluxos relacionais entre as diversas partes interessadas (*Stakeholders*). Entende-se que esse debate é conectado ao fortalecimento do *public management*, que conforme nos esclarece Corrêa e Passador (2019) a partir desse processo são evidenciadas novas tendências, como o conceito de governança. Os autores em diálogo com Kettl (2007) dissertam que mudanças a nível global, afetam as organizações e, ao demandarem novos modos de organização e respostas frente aos desafios incipientes, exige-se outras estratégias de coordenação e controle das ações realizadas, principalmente, pelos entes públicos.

Nesse sentido, a configuração de um Estado que age em rede é necessária, e que promove as transformações necessárias para adequação às expectativas criadas pelo novo ambiente [...] em busca de reforçar valores públicos, tais como democracia, cidadania e interesse público. (CORRÊA; PASSADOR, 2019, p. 45).

O aprimoramento da Governança Corporativa - processo demasiado importante para a eficiência de resultados, reputação empresarial e por consequência a integridade nas instituições, se expressa em diversas frentes. Recorre-se a Vieira (2021), que aponta o desenvolvimento das práticas de compliance diretamente ligado à estruturação de mecanismos de governança corporativa - uma vez que trata-se da forma que as organizações, do setor privado, social e público do Estado, são dirigidas e controladas. Os mecanismos de integridade/compliance inserem-se no universo das boas práticas e governança corporativa e estabelecem uma série de procedimentos, dentre eles destaca-se:

O respeito a princípios como transparência, participação, responsabilização e integridade elevam a capacidade das organizações em gerar valor, atrair investimento e garantir uma operação sustentável de suas atividades, beneficiando não só proprietários e investidores, como um amplo conjunto de interessados (empregados, clientes, fornecedores, cidadãos, governo). (VIEIRA, 2021, p. 297).

Essa noção difusa envolvendo a descentralização dos graus de influência e poder nas gestões organizacionais sejam elas públicas ou privadas, irão delinear, historicamente, à teoria do *principal-agent* que sinaliza alguns limites, a respeito do acesso a informações privilegiadas



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

que alguns atores não principais concentram e, portanto, podem colocar seus interesses pessoais acima dos interesses públicos.

Filgueiras (2018) no intuito de tecer um paralelo com a clássica teoria do principal-agent - expõe que essa formulação influencia e pressupõe um movimento endógeno de delegação, ao desconsiderar os contextos políticos e os processos exógenos. No entanto, conforme alerta o autor, há diversos fatores envolvidos nas tomadas de decisões políticas, voltados ao âmbito das organizações, (nomeações políticas; a escolha de prioridades na agenda governamental), e para além delas a nível da interdependência entre diversas unidades ou contextos macros. Daí a importância em padronizar procedimentos e estabelecer normas a serem seguidas internamente pelos diversos agentes que partilham as tomadas de decisão direta ou indiretamente nas empresas.

Como uma alternativa, tem-se a implementação da Governança Corporativa (GC) partindo do entendimento de ser essa modalidade: “um 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” (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2021).

É nessa direção que a chamada Governança Corporativa se coloca de forma central às organizações, sobretudo, as que são públicas, uma vez que conforme afirma Furtado Neto e Carvalho (S/D), essa categoria organizacional é aplicada às empresas estatais, com o objetivo de reduzir a interferência do governo e das suas decisões de cunho político.

No entanto, reconhece ser esse processo ainda fragilizado no Brasil, em contextos envolvendo empresas públicas ou privadas, demais associações. Esse panorama nos interpela sobre a eficiência, o empenho e a assertividade de alguns sistemas de controle envolvendo as tomadas de decisão, processos licitatórios, contratações de empregados, aquisição/gerenciamento de bens públicos. O caso envolvendo a Petróleo brasileiro (SA) retrata essas inquietações e nos indica algumas fragilidades que demandam aprimoramentos e redireção ao tratarmos dos sistemas de integridade no âmbito corporativo.

Dentre as estratégias de aperfeiçoamento corporativo, elenca-se o estímulo à transparência - um dos princípios da boa gestão corporativa. No entanto, ampliaremos essa análise, ao recorrermos o conceito situado na literatura internacional, de *Social Responsibility*



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Disclosure - “considerado como a ferramenta mais importante utilizada pelas empresas para se comunicar com as partes interessadas” (NEU; WARSAME; PEDWELL, 1998, *apud*, CAETANO; EUGÊNIO, 2015, p. 276). Seguindo essa referência analítica, é essencial explorar as páginas *web* das empresas, tanto quanto analisar os relatórios anuais para compreender as práticas de divulgação do seu programa de compliance. Sobre a adoção de procedimentos metodológicos, visando essa investigação, aprofundaremos na próxima sessão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para adensar essa análise, acionou-se a abordagem qualitativa de cunho bibliográfico e documental, e recorreu-se a técnica “análise de conteúdo” definida por Bardin (1977), como:

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção [...]” (BARDIN, 1977 *apud* MENDES; MISKULIN, 2007, p. 23)

Em primeira instância, para a seleção da amostra, utilizou-se as informações a partir *site* oficial da companhia - espaço no qual é divulgado os documentos que norteiam o novo modelo de governança implementado na Petrobras. Paralelo a isso, foi feita uma revisão conceitual por meio da literatura envolvendo a temática ora citada, visando analisar e comparar os dados catalogados sobre as posturas de divulgação da entidade. Além disso, também buscou verificar os Relatórios que dispõem sobre o programa de *compliance*/gestão de risco.

Além disso, recorreu-se às normativas as quais direcionam as boas práticas de governança no contexto das empresas públicas, analisando os novos dispositivos legais que sustentam essa implementação, sobretudo, voltados para as estatais, tecendo análises entre os documentos propostos pela companhia e as ações executadas pela mesma. A intenção desse percurso, foi o de analisar os limites e os avanços realizados pela Petrobras em direção a ao novo modelo em governança, a partir do que a organização publica consegue evidenciar para a sociedade através do seu portal oficial.

Optou-se por escolher esses respectivos meios e ferramentas virtuais, em decorrência do alcance cibernético que as informações divulgadas em plataformas *online* possuem, e embasados no princípio da transparência - dimensão fundamental para a boa governança. Após



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

a coleta de dados com as informações disponíveis nesses meios, será realizado a categorização do material como parte dos procedimentos da Análise de Conteúdo que “parte de uma literatura de primeiro plano para atingir um nível mais aprofundado: aquele que ultrapassa os significados manifestos” (MINAYO, 2006, p. 203).

Nesse sentido, foi possível uma catalogação estruturada para fins de compilação das informações, voltadas à implementação do novo programa compliance no âmbito da Petrobras, por meio da sua difusão informacional, conforme exposto na próxima sessão.

4 CONSIDERAÇÕES SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO COMPLIANCE NO ÂMBITO DA PETROBRAS: motivações e desdobramentos para a empresa

Dentro desse quadro, situamos a partir da literatura especializada, e em diálogo com Hijaz (2016), o termo *compliance* decorrente do verbo *to comply*, que traduz-se, em suma, o dever de achar-se em conformidade e de fazer cumprir leis, regulamentos e diretrizes, em geral, “com o objetivo de mitigar o risco atrelado à reputação e o risco legal/ regulatório” (COIMBRA; MANZI, 2010, p. 02, *apud*, HIJAZ, 2016, p. 163).

Interligado a esse processo, insere-se a transparência das ações projetadas por organismos privados ou públicos, ao acionar mecanismos de divulgação. O chamado *disclosure* que segundo Conceição *et al* (2011) em diálogo com Verrecchia (2001), põe-se enquanto um processo de publicidade das informações, como um movimento abrangente a partir do incentivo a disponibilização desses conteúdos seja pela seletividade de investimentos, ou na construção/valorização da imagem institucional no mercado.

Dentre essas empresas, tem-se a Petróleo brasileiro (SA) - organização de economia mista e aberta ao capital estrangeiro, atravessada historicamente pela interferência de governos que, a depender de suas conduções estratégicas, expressam distintos objetivos. Silva (2016) retrata um cenário recente de ingerência, a qual expôs a estatal - *locus* do nosso estudo, quando “um grupo formado por grandes empreiteiras se associou na forma de cartel, se aliou de maneira criminosa a políticos de diversos partidos e diversas instâncias do poder, cooptando agentes públicos como altos executivos da Petrobras” (SILVA, 2016, p. 17).

Esse quadro promoveu um complexo esquema de desvio de recursos públicos, considerado para muitos analistas, o maior esquema de corrupção já desvendado no Brasil,



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

exposto através da Operação Lava Jato (OLJ). É peculiar a informação da existência de avançados sistemas de controles internos, mas que “não foram suficientemente capazes de impedir a atuação de uma organização criminosa que desviou recursos em diversas obras dessa empresa, por cerca de dez anos” (SILVA, 2016, p. 28).

Segundo o Ministério Público Federal - MPF (2021), o esquema se organizava pela participação das empreiteiras que concorreriam entre si, em licitações, objetivando conseguir os contratos da Petrobras, e a estatal contrataria a entidade que aceitasse fazer a obra pelo menor preço. 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 (MPF, 2021). Seguindo essa linha, é explícito o intencional circuito criminoso, ao qual se confronta com as dimensões éticas e de evidenciação das informações, responsáveis por indicar as boas práticas de governança.

Imerso nessa conjuntura, observa-se que em seu *site* oficial, a organização vem disseminando seus novos programas de governança estimulando as boas práticas corporativas, maior transparência e a prevenção de riscos. A mesma reconhece ter sido feito uma reavaliação internamente a partir disso:

“Implementamos um novo modelo de gestão e governança e temos trabalhado para garantir a conformidade dos processos e aprimorar os mecanismos de prevenção, detecção e correção, que impeçam a ocorrência de desvios éticos. Esse novo modelo resultou na revisão da estrutura organizacional e do processo decisório da companhia, com a fusão de áreas, centralização de atividades, aprovação de novos critérios de integridade para seleção de executivos, maior responsabilização dos gestores por resultados e decisões [...]” (PETROBRAS, 2021).

Fraga (2018) esclarece algumas mudanças desempenhadas nesse processo, ocorridas em 2014, a partir da criação da Diretoria Executiva de Governança e Conformidade, objetivando orientar e promover as normas, procedimentos considerando a ética corporativa dentro da organização.

Soma-se a isso, os novos monitoramentos para acompanhar as denúncias, e “a criação do Programa Petrobras de Prevenção à Corrupção, já que a CIA não detinha de manuais que fornecessem diretrizes aos *stakeholders*” (FRAGA, 2018, p. 10). Também nesse horizonte, emerge o documento de *compliance* estruturado em três pilares: prevenção, detecção e correção



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

de desvios éticos oriundos de lavagem de dinheiro e fraudes. De acordo com as informações catalogadas através do Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção (PPC) em seu documento, foi posto:

Adicionalmente a estrutura responsável pelas ações de conformidade, contamos com cerca de 100 profissionais de várias unidades organizacionais, que atuam como Agentes de *Compliance* Petrobras e têm o compromisso de serem disseminadores da cultura de conformidade, incentivando discussões que incluem o desdobramento de orientações quanto à observância de leis e normas internas, especialmente àquelas relacionadas ao combate à fraude, corrupção e lavagem de dinheiro. Tais profissionais também auxiliam na identificação de riscos e de melhorias nos mecanismos de prevenção e detecção de desvios de conduta. (PROGRAMA PETROBRAS DE PREVENÇÃO DA CORRUPÇÃO, 2021).

Além disso, no *website* da organização, através do Portal de Transparência, é possível identificar a sessão: “Responsabilização de pessoas jurídicas” a qual dispõe sobre os Processos Administrativos de Responsabilização de Pessoas Jurídicas instaurados e julgados pela Petrobras (PFAR-PB), que segundo a página oficial, destaca, essa modalidade foi posta “em atendimento à Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), regulamentada por meio do Decreto nº 8.420/2015” (PETROBRAS, 2021).

Dessa forma, é possível acompanhar o processo na íntegra com informações sobre as razões de intimação, as decisões, os pedidos de reconsideração e o resultado final do julgamento. Uma realidade que corrobora para uma mudança de posicionamento que incidirá na legitimidade empresarial, e, por consequência, impacta na reputação da companhia construída enquanto um reflexo dessas práticas. Ressalta-se que essa análise encontra-se em andamento e pretende-se aprofundar de forma ainda mais robusta seus resultados e discussões. Soma-se a isso, as avaliações de *Due Diligence*, ou seja, as

avaliações do Grau de Risco de Integridade (GRI) ao qual a Petrobras pode estar exposta no relacionamento com seus fornecedores, parceiros operacionais e em contrapartes nos processos de aquisição ou desinvestimento, a partir de informações relacionadas a reputação, idoneidade e das práticas de combate a corrupção dos mesmos (PPC/ PETROBRAS, 2021).

Segundo a empresa, essa avaliação em relação aos fornecedores, é inclusive, revisada anualmente, para fins de renovação do cadastro. A aplicação da *Due Diligence* - DDI é baseada



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

em riscos e considera além da localização geográfica da empresa, seu histórico de reputação, a interação com os agentes públicos e sua efetividade nos programas de integridade, conforme previsto em seu documento.

Essas evidenciações nos apontam para uma atenção que vem sendo dada por parte da empresa aos mecanismos de controle, e também um estímulo a divulgação de documentos que norteiam parâmetros internos, processos administrativos, inserção de novos profissionais da área de *compliance*, reforçando um redirecionamento e expondo um lugar importante que tais mecanismos possuem, ao tratarmos de legitimidade reputacional e posicionamento no mercado.

Para além disso, destacamos que a evidenciação dessas informações, exatamente por se tratar de uma comunicação utilizada com fins acadêmicos-profissionais, requer o auxílio de técnicas sobre a divulgação de informações corporativas, cita-se a Teoria do Disclosure. Sobre essa temática, e suas contribuições para o referido estudo, discorreremos no item III.

5. AS CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DO DISCLOSURE PARA A ANÁLISE DO NOVO MODELO EM GOVERNANÇA DA PETROBRAS

Verrecchia (2001) classifica os estudos relativos à compreensão do *disclosure* em três categorias: Pesquisas sobre Divulgação baseadas em Associação; Pesquisas sobre Divulgação baseadas em Julgamento; e Pesquisas sobre Divulgação baseadas em eficiência CONCEIÇÃO, *ET AL*, 2011, p. 462).

Conforme já citado, utilizaremos para esse estudo, a segunda categoria de análise, e ampliaremos o debate exposto por Caetano e Eugénio (2015), responsáveis por sustentar que são múltiplas as abordagens teóricas utilizadas para explicar a divulgação voluntária de informação ambiental e social, como a teoria da legitimidade, por exemplo, uma das vertentes mais utilizadas no estudo da divulgação de informações sociais, éticas ou ambientais pelas empresas.

Essa divulgação de informações voluntárias está ligada à decisão do administrador em divulgar ou não determinada informação para os *stakeholders*, visto que ele tem acesso a informações importantes sobre a empresa (FARIAS, *et al*, 2019, p. 04). Ainda segundo esses



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

autores, a célebre teoria se propõe a identificar as motivações que estimulam o universo corporativo a divulgar determinadas informações sob a perspectiva de critérios específicos.

Nesse âmbito, tem-se que a transparência está diretamente ligada à qualificação da governança. Vieira e Barreto (2020) reforçam esse debate e nos esclarecem que o aprimoramento de elementos específicos da governança pública, dentre eles a transparência, insere-se num reforço à colaboração da capacidade gerencial/integridade),

De acordo com Barros (2015), o processo que envolve a adequada transparência resulta em um clima de confiança, internamente, nas relações da empresa, com seus sócios e na sociedade. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor (BARROS, Mariana, 2015, p. 06).

A petroleira, aqui estudada, vem buscando redirecionar essa difusão informacional através da vasta divulgação sobre o seu novo projeto de governança e *compliance*, mediante o incentivo de ações transparentes, éticas e socialmente responsáveis. Compreende-se que esse movimento ocorreu interligado ao escândalo que impactou sua reputação, ante a repercussão que a referida operação de combate a corrupção gerou e, por conseguinte, “estimulou” novas práticas, adotadas posteriormente à sua deflagração.

Lanzana (2004) expõe que atitudes voluntárias das companhias para buscarem melhorias em sua estrutura de governança, torna-se mais relevante, em países como o Brasil, onde o arcabouço legal de proteção aos direitos do investidor é insuficiente, especialmente no que diz respeito ao cumprimento (*enforcement*) das leis estabelecidas. Sob essa ótica, temas relacionados às boas práticas de governança, implementação de programas em *compliance*, gestão de risco, têm feito parte frequente de discussões entre pesquisadores, instâncias governamentais e o universo corporativo.

O conjunto de práticas econômico-financeiras, sociais e ambientais, ligadas a uma gestão possivelmente transparente e ética, se voltam para contribuir com o processo de fortalecimento de uma reputação positiva no âmbito da sociedade.

De acordo com Schlegelmilch e Pollach (2005), em escala global o recurso *Corporate Websites* tem sido utilizado como forma de divulgação das ações empresariais, sendo também um mecanismo de observação para a sociedade sobre o comportamento das empresas no que diz respeito à ética e à transparência, já que a



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

internet é uma ferramenta fundamental para a aproximação entre as empresas e seus stakeholders. (MARTINS *et al*, 2014).

O *Disclosure Social*, ou evidenciação social, como é conhecida a divulgação de um conjunto de informações sobre o envolvimento da empresa com a comunidade, funcionários, benefícios dos produtos oferecidos, ocorre no Brasil de forma "facultativa", mas nem por isso a transparência nas divulgações pode ser negligenciada. Milani Filho (2008, p. 91) avalia que a simples divulgação empresarial de notícias nos *websites* sobre qualquer ação social, ética ou ambiental sem a devida evidenciação dos fatos, não comprova o comprometimento nem dimensiona as ações sociais da organização junto aos diferentes públicos.

A ausência de comportamento social normativo não pode transmutar para divulgações deliberativas que não sejam muito claras, além disso, a divulgação voluntária de informações acerca da Responsabilidade Corporativa, por configurar-se como um mecanismo de fortalecimento de relações transparentes entre empresa/stakeholders, favorece a legitimidade empresarial. Nesse lócus da transparência destacamos a empresa Petrobras, organizada em território nacional, sobretudo, mas com forte abertura ao capital estrangeiro, o qual, na busca por ampliar sua rentabilidade, e manter uma consolidada reputação. Uma explícita associação que não se firma de modo alheio à estrutura macroeconômica global em vigor, e reflete significativamente as novas configurações empresariais que difundem seus negócios em inúmeras áreas, dentre elas, a ética corporativa.

Vê-se, portanto que o processo de maturação da reputação das empresas na sociedade e, nela, no mercado, possui convergência direta com uma gestão de risco e implementação de programas de *Compliance*, uma vez que uma execução qualificada e efetiva desses mecanismos, podem sinalizar uma construção de imagem positiva, com maiores níveis de confiança e credibilidade empresarial.

Inerente a esse cenário, destacamos a revisão dos instrumentos em compliance, por parte da empresa Petróleo Brasileiro (SA) - Petrobras, que nos termos de Ragazzo (2018) o escândalo a qual expôs a estatal a uma grave crise de imagem, extrapolou também para além da mesma, e tem suscitado mudanças em outras gestões corporativas, pois



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

“[...] antes da Lava Jato, muitas empresas brasileiras não levavam a sério programas de conformidade anticartel e anticorrupção. Embora a maioria das empresas tivesse uma estrutura de governança em vigor, com um Código de Conduta e um Comitê de Compliance, raramente havia esforços substantivos contra a corrupção realmente realizados. Agora, no entanto, CEOs e Diretores Executivos têm manifestado interesse no desenvolvimento de programas de conformidade, a fim de, efetivamente, prevenir e/ou detectar práticas ilícitas, procurando aconselhamento jurídico e organizacional para desenvolver tais programas”. (RAGAZZO, 2018, p. 1163).

A partir dessas observações, pode-se inferir um notório movimento no seio da sociedade, envolvendo a busca pela efetividade de políticas comprometidas com a transparência, a ética e o incentivo a uma mudança na cultura organizacional das empresas, que converge ao seu maior engajamento, por força da opinião pública, por mais transparência e compromisso com as dimensões éticas, ambientais, e de integridade.

Tal processo repercute, institucionalmente na Petróleo brasileiro (SA), com a adoção de novos mecanismos de integridade, a intencional divulgação dos procedimentos implementados para seus diversos *stakeholders*, a fim de incidir diretamente na reputação/legitimidade da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante disso, o estudo evidencia, que após processo de crise ao qual expôs a Petróleo brasileiro (SA), houve por parte da empresa, um significativo estímulo de mecanismos voltados à prevenção e no combate à desvios éticos, ações ilícitas. Apresenta-se tais evidências pela uma ampla divulgação através de sua página oficial sobre: programas de ouvidorias internas/externas, novos parâmetros de Gestão de Risco e revisões anuais, mecanismos de Responsabilidade administrativa ao divulgarem procedimentos internos na coibição de desvios éticos, assim como o empenho da companhia em adicionar a sua estrutura novos profissionais na área do *compliance*. É possível

inferir que esse estudo abre caminhos para um debate atual, possibilita a construção de novas análises/pesquisas acadêmicas para o campo da Administração pública, e contribui para o âmbito profissional ao tratarmos do caso específico envolvendo uma importante organização que integra o setor público brasileiro - com ênfase na implementação dos programas de *compliance*.

Conclui-se que após um intenso processo que afetou sua reputação, houve por parte da



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Petróleo Brasileiro (SA), uma maior preocupação em divulgar informações corporativas a fim de impactar sua atuação na prevenção e no combate à corrupção - conforme expõe sua página oficial de modo recorrente.

Entende-se que essas ações emergem não de modo linear, mas como produto das contraditórias relações econômicas vigentes, especialmente quando há evidências de fraudes, desvios de recursos públicos, e por conseguinte efeitos para a reputação das organizações sejam elas públicas ou privadas.

Interliga-se, portanto, a esse contexto, a teoria do *Disclosure* acionada enquanto uma ferramenta que nos permite avaliar as organizações a partir de suas publicações no âmbito econômico, ambiental, ético corporativo, dentre outros. Por isso, mediante aos níveis altos de evidenciação encontrados no portal oficial da empresa, viu-se como um mecanismo eficiente, recorreremos à teoria da Divulgação, sobretudo a de cunho voluntário, para verificarmos que há por parte da empresa um fomento à transparência de suas ações, principalmente àquelas direcionadas ao fortalecimento da integridade.

Para além disso, tem-se, portanto, que a pesquisa reflete uma natureza evolutiva, ao inter-relacionar o tema de Compliance, sob a ótica da Teoria do *Disclosure* - estabelecendo fortes pontos analíticos e um compilado de análises a partir desse viés teórico-metodológico.

Em linhas gerais, pode-se refletir após esse estudo, que a implementação de posturas mais responsáveis socialmente adotada pelas corporações, dentre elas, a Petrobras, não ocorrem de forma aleatória, mas por uma busca de legitimidade social, ética e financeira no contexto de governança global que lhes assegurem um novo posicionamento, e agregue valor a sua imagem, sobretudo, quando há em cena, uma crise envolvendo sua reputação.

REFERÊNCIAS

BARROS, M. **Análise da ‘Operação Lava Jato’ à Luz dos Conceitos da Governança Corporativa.** In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 11., Rio de Janeiro, 2015. Disponível em http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_149_2.pdf. Acesso em: 15. Mai. 2021.

BRASIL. LEI 14.133/2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm#art185. Acesso em: 19. set. 2021.

_____. <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=13303&ano=2016&ato=264ETT650dZpWT936>. Acesso em: 09. set. 2021.



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

CAETANO, D. C.; EUGÊNIO, T. C. P. **Relato de Sustentabilidade de Empresas da Construção Civil em Portugal e Espanha.** Revista Ambiente Contábil - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - ISSN 2176-9036, v. 7, n. 1, p. 273-290, 8 jan. 2015.

CONCEICAO, Sérgio Henrique da et al. **Fatores determinantes no disclosure em Responsabilidade Social Corporativa (RSC): um estudo qualitativo e quantitativo com empresas listadas na Bovespa.** Gest. Prod. [online]. 2011, vol.18, n.3, pp.461-472. ISSN 0104-530X. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2011000300002>.

CORRÊA, Victor; PASSADOR, Claudia Souza. **O campo do conhecimento em administração pública no Brasil: Uma análise a partir do olhar do Guerreiro Ramos.** Brasília: ENAP/SBAP, Coleção Gestão Pública. 2019. (Cap. 2).

Cristóvam, J. S. da S., & Bergamini, J. C. L. (2019). **Governança corporativa na Lei das Estatais: aspectos destacados sobre transparência, gestão de riscos e compliance.** Revista de Direito Administrativo, 278(2), 179-210. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/rda.v278.2019.80054> Acesso em: 03. Set. 2021

FARIAS, Robson Benedito; SILVEIRA, Gabriela Borges ; HUPPES, Cristiane Mallmann ; VAN BELLEN, Hans Michael . **Curtindo E Compartilhando no Facebook: Uma Análise do Disclosure Ambiental de Empresas Brasileiras de Capital aberto.** RGSA (ANPAD), v. 12, p. 21-38, 2019.

FILGUEIRAS, Fernando. Burocracia do Controle, controle da burocracia e accountability no Brasil. In: PIRES, Roberto; LOTTA, Gabriela; OLIVEIRA, Vanessa Elias (orgs). Burocracia e Política Pública no Brasil: inserções analíticas. Brasília: ENAP, p. 355 – 381.

FRAGA, Daniela Silva. **Programas de Compliance e Lei Anticorrupção:: uma análise na empresa petrobras.** 2018. 23 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/23810/1/Programas%20de%20Compliance%20e%20Lei%20Anticorrupt%C3%A7%C3%A3o%20-%20Uma%20an%C3%A1lise%20na%20empresa%20Petrobras.pdf>. Acesso em: 22. set. 2021.

FURTADO NETO, João Ribeiro; CARVALHO, João Conrado de Amorim. Governança Corporativa e análise do desempenho financeiro: um estudo de caso na petrobras. Disponível em: https://www.academia.edu/17095857/GOVERNAN%C3%87A_CORPORATIVA_E_ANALISE_DO_DESEMPENHO_FINANCEIRO_um_estudo_de_caso_na_Petrobras Acesso: 14. Set. 2021.

HIJAZ, Tailine Fátima. **A importância do Compliance para a Efetivação de Medidas Anticorrupção no Contexto da Sociedade de Risco e do Direito Penal Econômico.** Boletim Científico Da Escola Superior Do Minis



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

tério Público Da União, V. 15, P. 155-190, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GESTÃO CORPORATIVA. IBGC. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa> Acesso: 19.set.2021

Lanzana, Ana Paula. **Relação entre disclosure e governança corporativa das empresas brasileiras** / Ana Paula Lanzana. -- São Paulo, 2004. 161 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004.

MARTINS, T. B.; CAVALCANTE, R. F. de L.; SOUSA FILHO, J. M. **Comunicação da responsabilidade social na internet: uma abordagem voltada para o público interno**. REDACM, Paraná, v. 13, n.2, p. 219-232, mai./ago. 2014.

MENEGASSO, Maria Ester. **Responsabilidade social das empresas: um desafio para o Serviço Social**. KATÁLYSIS, Florianópolis, n. 5, p. 64-71, 2001.

MILANI FILHO, M. A. F. **Responsabilidade social e investimento social privado: entre o discurso e a evidência**. Revista Contabilidade e Finanças - USP, São Paulo, v. 19, n.47, p.88-101, mai/ago. 2007.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. MPF. **Caso Lava Jato**. disponível em: <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/entenda-o-caso/entenda-o-caso> acesso em: 12. Mai. 2021.

PETROBRAS. **Responsabilização de Pessoas Jurídicas**. Disponível em: <https://transparencia.petrobras.com.br/responsabilizacao-pessoa-juridica> Acesso em: 10. Mai. 2021.

<https://petrobras.com.br/data/files/62/20/16/0B/8BC8A710E563BA97B8E99EA8/Programa-Petrobras-Prevencao-Corruptao-PORT.pdf>

PINHO, C. A. B.. Contratação pública e compliance: uma proposta para a efetividade dos programas de integridade em contratações públicas. REVISTA DE CONTRATOS PÚBLICOS, v. 13, p. 79-97, 2018.

RAGAZZO, Carlos Emmanuel Joppert. **Compliance concorrencial: relação de custos e benefícios pós Lava Jato**. Revista Quaestio Juris. v. 11, p. 1142-1171, 2018.

VIEIRA. James Batista. **Introdução à Gestão Pública**. Manuscrito Mimeo: Versão para a Comunidade de Países de Língua Portuguesa - CPLP. Janeiro, 2021.

Vieira, James Batista. BARRETO. Rodrigo Tavares de Souza. Governança, gestão de riscos e integridade - Brasília: Enap, 2019. 240. p.1-32.