

Controles Internos e Corrupção: O caso da Petrobras



Natália Rezende

2018



Corruption and Governance MA



Introdução e Metodologia

- Pesquisa sobre as causas e soluções → aspectos sociais
→ aspectos organizacionais → controles internos
- Raciocínio: ↑ custo; ações punitivas → pouca evidência empírica (Abaalkhail, 2016)
- Objetivo: desenvolver uma melhor compreensão da relação entre controles internos e corrupção e sua influência na contenção do problema
- Pergunta da pesquisa: Como o sistema de controle interno da Petrobras contribuiu (ou não) para o desenvolvimento do esquema de corrupção na empresa?

“Comprehending the many aspects of internal controls and evaluating them and their weaknesses allows for partially understanding the nature of corruption that may be flourishing (Chtioui and Thiéry-Dubuisson, 2011).”





Introdução e Metodologia

- Estudo de Caso

“Applying a case study is appropriate for a comprehensive account of an event because it enables a qualitative analysis of the multiple dimensions of a problem, allowing for the identification of several processes that interact in the studied context and contributing to their better understanding (Peters, 1998)”



Explorar o problema em vez de testar teorias existentes

- *Framework* do COSO: Controle Interno – Estrutura Integrada
- Pesquisa qualitativa → extensa análise documental com a complementação de entrevista semiestruturada

Controles Internos

- Abordagem tradicional X abordagem atual
- Em 1992, o COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) publicou *Internal Control – Integrated Framework*



“revolucionário” (D’Aquila, 2013) → atualizado em 2013

- Definição COSO: “*processo conduzido pela estrutura de governança, pela administração e por outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar **segurança razoável** com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade*”.

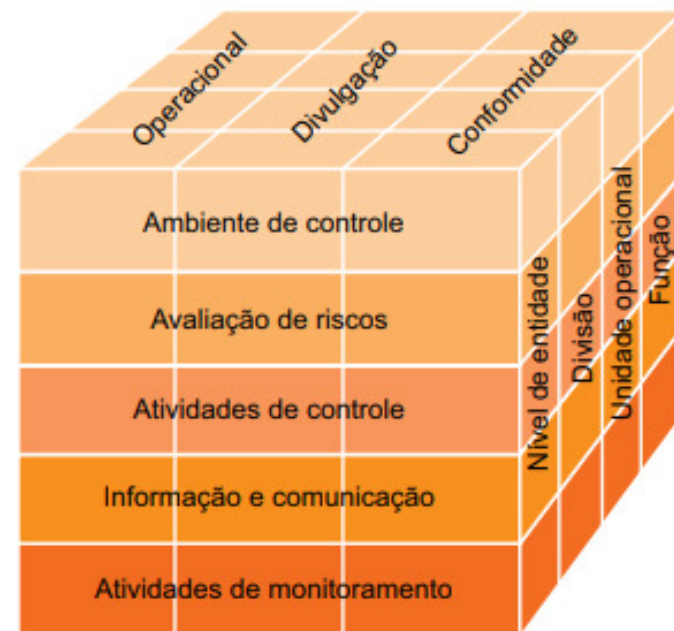




Figure 1 – COSO Framework components and principles.



Source: D'Aquila (2013), based on COSO Framework.

Controles Internos

- *Hard controls*: controles formais, mecanismos explícitos para orientar o comportamento através de regras escritas, procedimentos, delegação de autoridade e responsabilidade.
- *Soft controls*: controles informais e intangíveis, relacionados a aspectos culturais e comportamentais de uma organização



- UNCAC 2003

Article 9. Public procurement and management of public finances

"2. Each State Party shall, in accordance with the fundamental principles of its legal system, take appropriate measures to promote transparency and accountability in the management of public finances. Such measures shall encompass, inter alia: (...)

(d) Effective and efficient systems of risk management and internal control;"

Referencial Teórico

- Definição de corrupção → normas legais
→ normas sociais

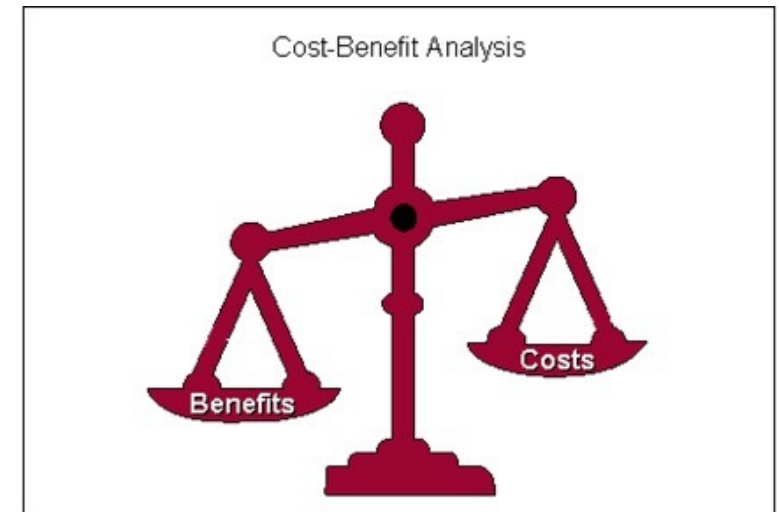


TI: *“The abuse of entrusted power for private gain”*

- Principais escolas: Economia institucional e Neo-institucionalismo

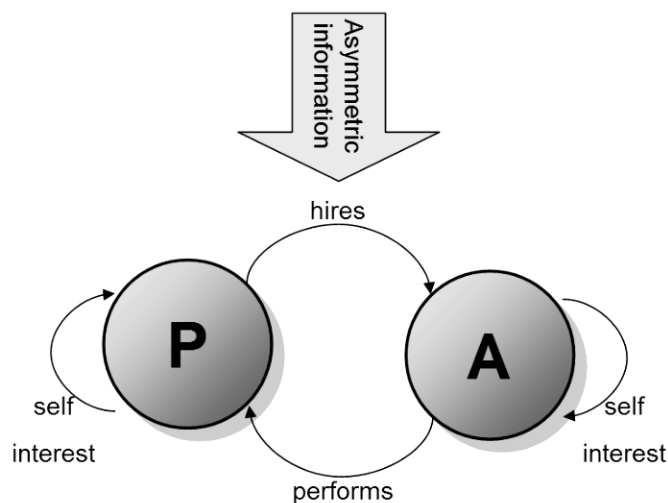


Teoria da escolha racional



Referencial Teórico

- Economia institucional: modelo do agente/principal
- Fórmula do Klitgaard: $C = M + D - A$



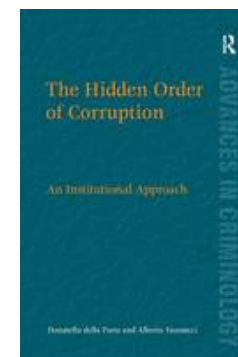
- Controles internos: diminui a assimetria de informação, aumenta o custo do agente de se envolver em corrupção

- Neo-institucionalismo → corrupção atinge um equilíbrio estável
- Análise custo/benefício determinada pela extensão da corrupção e da dinâmica de interação social

→ Ação coletiva: custo de ser honesto é muito alto, não há atores para implementar as reformas

→ Custos de transação: informação, negociação, monitoramento e cumprimento. Custo moral. Instituição informal.

“Path-dependence”



Referencial Teórico



'[a]ll the agents may well understand that they would stand to gain from erasing corruption, but because they cannot trust that most other agents will refrain from corrupt practices, they have no reason to refrain from paying or demanding bribes.' (Rothstein, 2011)

'[y]ou can't get rid of corruption by structural change or even by replacing one elite with another. The strongest determinant of change in corruption is change in trust.' (Uslaner, 2005)

Controles internos para o aumento da confiança → Reconhece a importância dos “soft controls”

- Críticas: não esclarece o ponto de partida da corrupção e como instituições tem seus níveis em primeiro lugar, baseados na teoria da escolha racional



Referencial Teórico

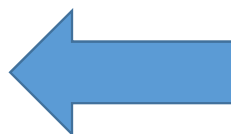
O que alguns estudos dizem...

- Falk e Kosfeld (2004): testar como o agente percebe a escolha de ser controlado e como isso afeta o seu comportamento. A decisão de controlar é vista como um sinal de desconfiança.
- Schickora (2011): usou um jogo de corrupção para testar o “4EP” → aumento da corrupção.
- Abaalkhail (2016): a qualidade do sistema de controle interno de cada organização foi em parte responsável pelo seu nível de corrupção e a eficácia dos “hard controls” dependiam da qualidade dos “soft e monitoring controls”
- (Paine, 1994; Treviño et al., 1999, Huberts and Hoekstra, 2016): controles baseados em conformidade são limitados em influenciar comportamentos, pois não lidam com os processos informais que levam à internalização de atitudes não éticas (*compliance-based approach x value-based approach*)



O Caso

- Partidos políticos
- Agentes políticos
- Funcionários da Petrobras
- Operadores financeiros



Propina: 1% a 5% do valor do contratos

Clube dos 16



ODEBRECHT



O Caso

“Descritivo” entregue pelo coordenador do processo (UTC Engenharia) na primeira reunião de reorganização do “clube” em 2011.

1

CAMPEONATO ESPORTIVO

1. Definição

Vem a ser uma competição anual com a participação de 16 equipes, estruturadas sob uma liga, que se enfrentarão entre si e com terceiros, cabendo ao vencedor uma premiação a cada rodada, definida aqui como sendo um TROFÉU.

2. Objetivo

A competição visa a preparação das equipes para competições nacionais e internacionais, objetivando sempre a obtenção de recordes e melhoria dos premios.

3. Premissas/Regras da Competição

- *As competições passadas serão arquivadas e não mais usadas como referencia.*

- *Todas as equipes que irão competir terão seus tempos, recordes, Etc., zerados.*
- *Um novo marco zero será definido pelas equipes.*
- *É imperativo que entre as equipes haja bom senso e confiança mútua, ou seja, deverão estar comprometidos com a competição e dela serem fiadores.*
- *Caso uma equipe não concorde com a sequencia das competições, as demais equipes deverão colaborar para que se chegue a um consenso.*



O Caso

“Descritivo” entregue pelo coordenador do processo (UTC Engenharia) na primeira reunião de reorganização do “clube” em 2011.

2

- *Quando do encontro das equipes para definição da tabela e da apuração do resultado das competições, a mesma deverá estar representada somente por um LIDER, que tenha representatividade e que tenha poderes de decidir e cumprir com o acordado.*
- *No primeiro encontro das equipes o LIDER deverá indicar um “suplente”, que tenha a mesma representatividade do LIDER, e que só poderá ser substituído após a anuência da maioria das equipes.*
- *As competições serão disputadas sempre por 16 equipes. Caso alguma equipe não seja classificada para a competição a mesma estará automaticamente fora da rodada.*
- *Para competir em campeonatos paralelo deverá haver a participação de no mínimo 2/3 das 16 equipes que compõem essa Liga, ficando os pontos ganhos contabilizados na competição principal.*

3

- *As equipes participantes de uma determinada rodada, deverão honrar as regras do certame, mesmo que não seja a vencedora.*
- *Deverão participar de cada rodada no mínimo 06 equipes, que terão que ter atuação extremamente ativa e competitiva.*
- *Nas rodadas anuladas e/ou canceladas a equipe prejudicada poderá ter prioridade em uma próxima rodada, desde que não coloque em risco as competições.*
- *Nas rodadas perdidas as equipes prejudicadas poderão ter mais uma chance desde que não coloque em risco as competições.*

Fonte: MPF



O Caso

SP, 14.08.2009

REUNIÃO DO BINGO

PROPOSTA DE FECHAMENTO DO BINGO FLUMINENSE						
21.06.2009						
PREMIO	DATA ORIGINAIS	UNIDADES	JOGADORES - A 26.05.2009	JOGADORES - B	JOGADORES - C	JOGADORES - D
UDA + UDV	set/08	U-2100	SK/PRO/VX			
COQUE + ARM. COQUE	out/08	U-2200	TC/AG			
02 HDT's	jul/09	U-2500/2600	QG/IE/GAL			
STEAM CRACKER	set/09	U-3200	UT/CN/MJ			
OFF-SITE	out/09		DK/CAR/ME			
HCC PETROQ.	jun/09	U-2400	CC/SCH			
PFCC PETROQ.	ago/09	U-3100	OA/SET/TO			
AROMÁTICOS	out/09	U-3400	SK/PRO/VX			
HDT NAFTA COQUE	jul/09	U-2300	UT/CN/MJ			
HDT NAFTA +HDT C4 +BUTADIENO	set/09	U-3500/3600/3550	QG/IE/GAL			
UGH + PSA	nov/09		OA/SET/TO			
TRAT. GLP + DEA + URE'S + AA'S + UTGR	jul/09		QG/IE/GAL			
ADUTORA	mai/09		??????			
ETDI			CC/SCH			

Fonte: MPF

I. PARTICIPANTES COMPERJ

- COQUE
 - TC/AG
 - QG/GAL
 - CNO/UTC/MJ
 - VX/PRO/SK
- UDA/UDV
 - SK/VX/PRO
 - QG/GAL
 - CNO/UTC/MJ
 - TC/AG
- HCC
 - CC/SCH
 - OA/SE
 - DK/CAR/ME
 - QG/GAL/IE
- 02 HDT's
 - QG/IE/GAL
 - CNO/UTC/MJ
 - CC/SCH
 - OA/SE
 - DK/CAR/ME

Fonte: MPF



Resultados e Discussão

- **Ambiente de controle:** inadequado “tone at the top”, falta de comprometimento com integridade e valores éticos



“Unethical organisational culture not only encourages but “legitimizes” corrupt behaviour (Ashforth et al., 2008).”

- **Avaliação de riscos:** políticas e diretrizes de gerenciamento de riscos não faziam menção a riscos relacionados à integridade
- **Atividades de controle:** baseadas no Decreto 2.745/98 (99% modalidade convite), Petronect (não era de uso obrigatório, contratos pequenos e médios), segregação de funções burladas
- **Informação e Comunicação:** a empresa deliberadamente ignorou informações que sugeriam que algo estava errado.
- **Atividades de monitoramento:** possui a estrutura (auditoria interna, externa e governamental). Falta de apoio necessário para os órgãos de controle estatal agirem.



Resultados e Discussão

“Although there were loopholes in internal control practices and they may have contributed to corruption exchanges, top management intentionally undermined the internal control system to allow for corruption perpetuation.”

- Acelerando os procedimentos de licitação;
- Aprovando grandes obras sem etapas essenciais para a avaliação correta do trabalho (por exemplo, sem o projeto básico);
- Aprovando comitês de licitação com funcionários inexperientes;
- Compartilhando informações confidenciais ou restritas com as empresas do cartel;
- Incluindo ou excluindo empresas das licitações e direcionando-as em favor da escolha do cartel;
- Não cumprindo com as normas internas e padrões de controle para avaliação do trabalho realizado pelos contratantes;
- Evitando determinados assuntos a serem avaliados pelo Departamento Jurídico ou pelo Conselho de Administração;
- Contratando diretamente de forma injustificada;
- Facilitando alterações no contrato, geralmente desnecessárias e a preços excessivos;
- Distorcendo informações da área técnica.

Resultados e Discussão

- Os resultados confirmam:
 - Ambiente de controle é a base para os outros componentes
 - Interrelação entre os componentes do COSO
 - Limitações dos controles

“Boards of directors and top management are the ones responsible for the design and implementation of internal controls, so their lack of commitment impairs the purpose of developing effective controls.”



Resultados e Discussão

- Corrupção como uma instituição informal
- Controles → atingimento dos objetivos → objetivo subjacente para alguns membros era servir objetivos políticos e pessoais.
- Como os controles foram criados desde o início e como a cultura organizacional foi construída poderia explicar melhor porque o esquema foi capaz de evoluir e se perpetuar da maneira como fez



As Ashforth et al. (2008, p.672-673) state, 'decent people can end up engaging in questionable practices as a result of their immersion in, and socialization into, the social and cultural environment of a corrupt organization'.

Resultados e Discussão

Fortalecimento dos controles...

- Lei 13.303/16 – governança das empresas estatais (estrutura societária, gestão de riscos e controle interno, regime próprio de licitações e contrato)
- Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção (PPPC)
- Canal de denúncias externo
- Decisão compartilhada
- Análise de integridade dos fornecedores (*due diligence*)





Resultados e Discussão

LAVA-JATO

Enquanto recebia propina, Bendine defendia "tolerância zero" à corrupção


POR **JULIANA BRAGA** 03/08/2017 15:35



Incongruência entre os sistemas formais e informais.
Mensagem confusa se de fato a corrupção não é tolerada.



“The tacit norms propagated by the informal system produce an implicit knowledge as to how the organisation really works in practice (Falkenberg and Herremans, 1995).”

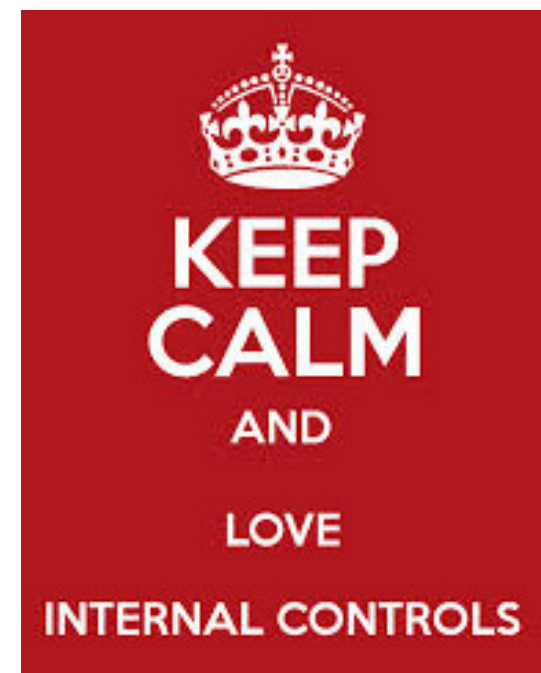
Mudança no nível de corrupção???

Adaptação das redes informais de corrupção?



Conclusões

- Os mesmos mecanismos anticorrupção provavelmente não serão eficazes dentro de uma estrutura organizacional que parece tolerar a corrupção
- Sistemas de controles formais e informais devem se complementar e andar na mesma direção

“(...) a combination of formal and informal controls is necessary, because no single method is fully effective in isolation. They must be in harmony to form a single set of balanced controls (Chtioui and Thiéry-Dubuisson, 2011).”



Conclusões



- Mecanismos de *hard controls* devem ser considerados com base nos seus custos explícitos e implícitos (desconfiança, ↓ eficiência)

“Hard controls based on surveillance and punishment may lead to a culture of distrust that undermines cooperative activities, and may lessen morality in favour of conformity to rules (Dubbink, 2015)”

- Foco no fortalecimento da cultura organizacional → auditoria de *soft controls*

“(...) hard controls and soft controls must be balanced and built towards raising moral awareness and strengthening accountability through internalized norms and peer pressure.”

Conclusões

- Como os *soft controls* podem ser aprimorados por meio de *hard controls*??
- Limitações do estudo: um único caso, subjetividade, acesso limitado a informações, consideração de apenas de fatores internos



“For the prevention of and fight against corruption, beyond formal rules, oversight and punishment, organisations should strive for control and compliance through internalised values and personal morality, self-conscious professionalism, peer pressure and shared accountability. Furthermore, we need a more holistic awareness of the interaction among societal, organisational and individual factors to help us better understand and tackle corruption.”



Referências Bibliográficas

- Abaalkhail, N. (2016). The Effectiveness of Internal Control in Tackling Corruption. Ph.D. University of Sussex.
- Amundsen, I. (1999). Political Corruption: An Introduction to the Issues. Bergen: Chr. Michelsen Institute.
- Anechiarico, F. and Jacobs, J. (1996). The pursuit of absolute integrity: how corruption control makes government ineffective. London: University of Chicago Press.
- Arwinge, O. (2012). Internal control: a study of concept and themes. Heidelberg: Springer.
- Ashforth, B., Gioia, D., Robinson, S. and Trevino, L. (2008). Re-Viewing Organizational Corruption. *Academy of Management Review*, 33(3), pp.670-684.
- Blake, C. and Morris, S. (2009). Political and Analytical Challenges of Corruption in Latin America. In: C. Blake and S. Morris, ed., *Corruption and democracy in Latin America*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, pp.1-22.
- Braga, J. (2017). Enquanto recebia propina, Bendine defendia "tolerância zero" à corrupção | Lauro Jardim - O Globo. [online] O Globo. Available at:
<http://blogs.oglobo.globo.com/lauro-jardim/post/enquanto-recebia-propinabendine-defendia-tolerancia-zero-corrupcao.html> [Accessed 23 Aug. 2017].
- Calgaro, F. (2015). Venina diz não se arrepender de denúncias feitas contra Petrobras. [online] G1. Available at:
<http://g1.globo.com/politica/operacao-lavajato/noticia/2015/09/cpi-venina-diz-que-nao-se-arrepende-de-denuncias-contrapetrobras.html> [Accessed 16 Aug. 2017].
- Câmara dos Deputados (2015). Comissão Parlamentar de Inquérito - Petrobras. [online] Available at:
<http://www2.camara.leg.br/atividadelegislativa/comissoes/comissoes-temporarias/parlamentar-de-inquerito/55alegislatura/cpi-petrobras/documentos/outros-documentos/relatorio-final-da-cpipetrobras> [Accessed 3 Jul. 2017].



Referências Bibliográficas

- CGU (2015). Relatório AAC Petrobras exercício de 2011. Auditoria Anual de Contas. [online] Available at: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/3304.pdf> [Accessed 14 Aug. 2017].
- CGU (2016a). Ficha de Inscrição Petrobras. Concurso de Boas Práticas da CGU. [online] Available at: <http://www.cgu.gov.br/sobre/institucional/concursos/concurso-deboas-praticas/praticas/og-04-petrobras.pdf> [Accessed 18 Aug. 2017].
- CGU (2016b). Sistema Petronec. Auditoria dos Resultados da Gestão - Petrobras. [online] Available at: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/8926.pdf> [Accessed 14 Aug.2017].
- Chêne, M. (2014). The impact of corruption on growth and inequality. [ebook] Available at: https://www.transparency.org/whatwedo/answer/the_impact_of_corruption_on_growth_and_inequality [Accessed 24 Jun. 2017].
- Chtioui, T. and Thiéry-Dubuisson, S. (2011). Hard and Soft Controls: Mind the Gap!. *International Journal of Business*, 16(3).
- COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013). *Internal Control-Integrated Framework..* Durham, NC: The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA).
- D'Aquila, J. (2013). COSO's Internal Control Integrated Framework Updating the Original Concepts for Today's Environment. *The CPA Journal*, 83(10), pp.22-29.
- Dávid-Barrett, E. and Fazekas, M. (2016). *Corrupt Contracting: Partisan Favouritism in Public Procurement. Hungary and the United Kingdom Compared..* ERCAS Working Paper Nº 49. [online] Available at: <http://www.againstcorruption.eu/publications/corrupt-contracting-partisanfavouritism-public-procurement/> [Accessed 30 Jul. 2017].
- della Porta, D. and Vannucci, A. (2005). The governance mechanisms of corrupt transactions. In: J. Lambsdorff, M. Taube and M. Schramm, ed., *The new institutional economics of corruption*. London: Routledge, pp.152-180.
- della Porta, D. and Vannucci, A. (2012). *The Hidden Order of Corruption: an institucional approach*. Farnham: Ashgate.



Referências Bibliográficas

- Dimant, E. (2013). The Nature of Corruption: An Interdisciplinary Perspective. Economics Discussion Papers, [online] 2013-59. Available at: <http://www.economicsejournal.org/economics/discussionpapers/2013-59> [Accessed 24 Jul. 2017].
- Dionísio, B. (2015). PF estima que prejuízo da Petrobras com corrupção pode ser de R\$ 42 bi. [online] G1 Globo. Available at: <http://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2015/11/pf-estima-que-prejuizo-dapetrobras-com-corrupcao-pode-ser-de-r-42-bi.html> [Accessed 23 Jul. 2017].
- DPF - Federal Police Department (2015). Criminal Forensics Report. 2311. [online] Available at: http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/wpcontent/uploads/sites/41/2015/11/182_LAU1.pdf [Accessed 23 Jul. 2017].
- Dubbink, W. (2015). Organizational Integrity and Human Maliciousness. In: D. Torsello, P. Heywood and P. Hardi, ed., Debates of corruption and Integrity, 1st ed. Palgrave Macmillan UK.
- Elster, J. (1989). Rational Choice. In: J. Elster, ed., Nuts and bolts for the social sciences. Cambridge: Cambridge University Press, pp.22-29.
- Falk, A. and Kosfeld, M. (2004). Distrust - The Hidden Costs of Control. IZA Discussion Paper No. 1203.
- Falkenberg, L. and Herremans, I. (1995). Ethical behaviours in organizations: Directed by the formal or informal systems?. Journal of Business Ethics, 14(2), pp.133-143.
- Gazeta do Povo. (2014). MPF lista 22 empresas de cartel. [online] Available at: <http://www.gazetadopovo.com.br/vida-publica/mpf-lista-22-empresas-de-cartelehdc6pwfcqmspgionoslts9a#ancora> [Accessed 21 Jul. 2017].
- Girenti, R. (2016). Brazil: A Study on the Impact of Corruption - Corporate Compliance Insights. [online] Corporate Compliance Insights. Available at: <http://www.corporatecomplianceinsights.com/brazil-a-study-on-the-impact-ofcorruption/> [Accessed 23 Jul. 2017].
- Guibert, N. and Dupuy, Y. (1997). La complémentarité entre le contrôle formel et le contrôle informel. Comptabilité-contrôle-Audit, 3(1), pp.39-52.
- Heier, J., Dugan, M. and Sayers, D. (2005). A century of debate for internal controls and their assessment: a study of reactive evolution. Accounting History, 10(3), pp.39-70.



Referências Bibliográficas

- Hellmann, O. (2015). The Institutionalisation of Corruption: The Neglected Role of Power. Paper prepared for the 65th PSA Annual International Conference. [online] Available at: <https://www.psa.ac.uk/sites/default/files/conference/papers/2015/Hellmann%20PSA%202015.pdf> [Accessed 18 Jul. 2017].
- Hess, D. (2009). Catalyzing Corporate Commitment to Combating Corruption. *Journal of Business Ethics*, 88(S4), pp.781-790.
- Heywood, P. (2015). *Routledge handbook of political corruption*. London: Routledge.
- Hough, D. (2013). *Corruption, anti-corruption and governance*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Hough, D. (2017). *Analysing Corruption*. Newcastle upon Tyne: Agenda Publishing.
- Huberts, L. and Hoekstra, A. (2016). *Integrity management in the public sector. The Dutch approach*. Dutch National Integrity Office (BIOS). The Hague.
- IAME - Internal Auditor Middle East. (2014). Are Soft Controls Better Than Hard Controls?. [online] Available at: <http://www.internalauditor.me/article/are-softcontrols- better-than-hard-controls/> [Accessed 29 Jun. 2017].
- IIA Netherlands - The Institute of Internal Auditors Netherlands (2015). Soft controls. What are the starting points for the internal auditor?. Discussion paper. [online] Available at https://www.iaa.nl/SiteFiles/Publicaties/IIA_Bro%20A4%20Soft%20Controls%20Engels%2002.pdf [Accessed 23 Jun. 2017].
- Jamshidi-Navid, B. and Arad (Philee), H. (2010). A Clear Look at Internal Controls: Theory and Concepts. *SSRN Electronic Journal*.
- Johnston, M. (1986). The Political Consequences of Corruption: A Reassessment. *Comparative Politics*, 18(4), pp.459-477.
- Klitgaard, R. (1988). *Controlling corruption*. Berkeley: Univ. of California Press.
- Kurer, O. (2005). Corruption: An Alternative Approach to its Definition and Measurement. *Political Studies*, 53(1), pp.222-239.



Referências Bibliográficas

- Lambsdorff, J. (2002). Making corrupt deals: contracting in the shadow of the law. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 48(3), pp.221-241.
- Mafiana, E. (2013). Examining the Relationships between Internal Control Effectiveness and Financial Performance in the Nigerian Banking Industry. Ph.D. Walden University.
- Malagueño, R., Albrecht, C., Ainge, C. and Stephens, N. (2010). Accounting and corruption: a crosscountry analysis. *Journal of Money Laundering Control*, 13(4), pp.372-393.
- Marquette, H. and Peiffer, C. (2015). Corruption and Collective Action. DLP Research Paper 32. [online] Available at: <http://publications.dlprog.org/CorruptionandCollectiveAction.pdf> [Accessed 27 Jul. 2017].
- McPherson, C. and MacSearraigh, S. (2007). Corruption in the Petroleum Sector. In: E. Campos and S. Pradhan, ed., *The many faces of corruption. Tracking Vulnerabilities at the Sector Level..* Washington DC: The World Bank.
- Monteduro, F., Hinna, A. and Moi, S. (2016). Governance and Corruption in the Public Sector: An Extended Literature Review. In: F. Monteduro, A. Hinna and S. Moi, ed., *Governance and Performance in Public and Non-Profit Organizations.* Emerald Group Publishing Limited, pp.31-51.
- MPF - Ministério Público Federal. (2017). Entenda o caso — Caso Lava Jato. [online] Available at: <http://lavajato.mpf.mp.br/entenda-o-caso> [Accessed 20 Jul. 2017].
- Neu, D., Everett, J. and Rahaman, A. (2013). Internal Auditing and Corruption within Government: The Case of the Canadian Sponsorship Program. *Contemporary Accounting Research*, 30(3), pp.1223-1250.
- Neu, D., Everett, J. and Rahaman, A. (2014). Preventing corruption within government procurement: Constructing the disciplined and ethical subject. *Critical Perspectives on Accounting*, 28, pp.49-61.
- Nye, J. (1967). Corruption and Political Development: A Cost-Benefit Analysis. *The American Political Science Review*, 61(02), pp.417-427.



Referências Bibliográficas

- OECD (2014). The rationale for fighting corruption. [online] Available at: <https://www.oecd.org/cleangovbiz/49693613.pdf> [Accessed 24 Jun. 2017].
- OECD (2016). Preventing Corruption in Public Procurement. [online] Available at: <http://www.oecd.org/gov/ethics/Corruption-in-Public-Procurement-Brochure.pdf> [Accessed 2 Aug. 2017].
- Olken, B. (2007). Monitoring Corruption: Evidence from a Field Experiment in Indonesia. *Journal of Political Economy*, 115(2), pp.200-249.
- Olken, B. (2007). Monitoring Corruption: Evidence from a Field Experiment in Indonesia. *Journal of Political Economy*, 115(2), pp.200-249.
- Paine, L. (1994). Managing for Organizational Integrity. *Harvard Business Review*, 72(2), pp.106-117.
- Persson, A., Rothstein, B. and Teorell, J. (2012). Why Anticorruption Reforms Fail-Systemic Corruption as a Collective Action Problem. *Governance*, 26(3), pp.449-471.
- Peters, B. (1998). The Case Study. In: *Comparative Politics: Theory & Methods*. Macmillan, pp.137-155.
- Petrobras (2013a). Form 20F 2012. [online] Available at: <http://www.investidorpetrobras.com.br/en/annual-reports/form-20f> [Accessed 8 Aug. 2017].
- Petrobras (2013b). Formulário de Referência 2012. [online] Available at: <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/relatorios-anuais/formulario-dereferencia-0> [Accessed 6 Aug. 2017].
- Petrobras (2013c). Manual da Petrobras para Contratação. [online] Available at: http://sites.petrobras.com.br/CANALFORNECEDOR/PORTUGUES/pdf/MPC_rev01_10022015.pdf [Accessed 14 Aug. 2017].
- Petrobras (2013d). Operating Report 2012. [online] Available at: <http://www.investidorpetrobras.com.br/en/annual-reports/report-administration> [Accessed 7 Aug. 2017].
- Petrobras (2013e). Relatório de Gestão 2012. [online] Available at: <http://transparencia.petrobras.com.br/auditoria> [Accessed 19 Aug. 2017].



Referências Bibliográficas

- Petrobras (2015a). Executivos fazem balanço sobre nossas ações de combate à fraude e à corrupção. [online] Available at: <http://www.petrobras.com.br/fatos-edados/diretores-fazem-balanco-sobre-nossas-acoes-de-combate-a-fraude-e-acorruptcao.htm> [Accessed 16 Aug. 2017].
- Petrobras (2015b). Operation Car Wash: Information and Documents | Petrobras. [online] Available at: <http://lavajato.hotsitespetrobras.com.br/en/> [Accessed 21 Jul. 2017].
- Petrobras (2015c). Petrobras Corruption Prevention Program. [online] Available at: <http://www.investidorpetrobras.com.br/en/corporate-governance/governanceinstruments/petrobras-corruption-prevention-program> [Accessed 21 Jul. 2017].
- Petrobras (2016a). Form 20F 2015. [online] Available at: <http://www.investidorpetrobras.com.br/en/annual-reports/form-20f> [Accessed 9 Aug. 2017].
- Petrobras (2016b). Formulário de Referência 2015. [online] Available at: <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/relatorios-anuais/formulario-dereferencia-0> [Accessed 27 Jul. 2017].
- Petrobras (2016c). Sustainability Report 2015. [online] Available at: <http://www.investidorpetrobras.com.br/en/annual-reports/sustainability-report> [Accessed 20 Aug. 2017].
- Petrobras (2017a). Performance Areas: Check out the Company's Activities - Petrobras. [online] Available at: <http://www.petrobras.com.br/en/our-activities/performanceareas/> [Accessed 19 Jul. 2017].
- Petrobras (2017b). Petrobras: estamos mudando para seguir em frente. [online] Available at: <http://seguindoemfrente.hotsitespetrobras.com.br/index.htm#buscamos-maisseguranca-e-controle-na-tomada-de-decisao> [Accessed 23 Aug. 2017].
- Petrobras (2017c). Relacionamento com Investidor - Guidelines. [online] Available at: <http://www.investidorpetrobras.com.br/en/corporate-governance/governanceinstruments/guidelines> [Accessed 19 Jul. 2017].



Referências Bibliográficas

- Petrobras (2017d). Report of the Administration 2016. [online] Available at: <http://www.investidorpetrobras.com.br/en/annual-reports/report-administration> [Accessed 30 Jul. 2017].
- Pierson, P. (2000). Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics. *American Political Science Review*, 94(02), pp.251-267.
- Power, M. (2007). *Organized uncertainty: designing a world of risk management*. Oxford University Press.
- Rose-Ackerman, S. (1978). *Corruption. A Study in Political Economy*. 1st ed. New York: Academic Press.
- Rose-Ackerman, S. and Palifka, B. (2016). What Is Corruption and Why Does It Matter?. In: S. Rose-Ackerman and B. Palifka, ed., *Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform*. Cambridge: Cambridge University, pp.3-48.
- Rothstein, B. (2011). Anti-corruption: the indirect ‘big bang’ approach. *Review of International Political Economy*, 18(2), pp.228-250.
- Rumyantseva, N. (2005). Taxonomy of Corruption in Higher Education. *Peabody Journal of Education*, 80(1), pp.81-92.
- Sassine, V. and de Carvalho, J. (2015). Em reunião de abril, auditoria alertou Petrobras sobre brechas nas medidas contra desvios. [online] *O Globo*. Available at: <https://oglobo.globo.com/economia/petroleo-e-energia/2015/05/13/615843-emreuniao-de-abril-auditoria-alertou-petrobras-sobre-brechas-nas-medidas-contradesvios> [Accessed 17 Aug. 2017].
- TCU. (2016). TCU analisa sistema de contratações da Petrobras. [online] Available at: <http://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-analisa-sistema-de-contratacoesda-petrobras.htm> [Accessed 13 Aug. 2017].
- Transparency International. (2017). *Corruption Perceptions Index 2016*. [online] Available at: https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016 [Accessed 12 Jun. 2017].
- Treviño, L., Weaver, G., Gibson, D. and Toffler, B. (1999). Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts. *California Management Review*, 41(2), pp.131-151.



Referências Bibliográficas

- U4 - Anti-Corruption Resource Centre. (n.d.). Systemic corruption. [online] Available at: <http://www.u4.no/glossary/systemic-corruption/> [Accessed 22 Jul. 2017].
- United Nations Office on Drugs and Crime (2004). United Nations Convention Against Corruption. [online] Available at: https://www.unodc.org/documents/brussels/UN_Convention_Against_Corruption.pdf [Accessed 24 Jul. 2017].
- Uslaner, E. (2005). Trust and Corruption. In: J. Lambsdorff, M. Taube and M. Schramm, ed., The new institutional economics of corruption. London: Routledge, pp.76-92.
- Uslaner, E. (2015). The consequences of corruption. In: P. M. Heywood, ed., Routledge Handbook of Political Corruption. Routledge, pp.459-491.
- Vannucci, A. (2015). Three paradigms for the analysis of corruption. Labour & Law Issues, 1(2), pp.1-33.
- Vianna, M. (2014). Brazilian State Owned Enterprises: A Corruption Analysis. The George Washington University.
- Vianna, M. (2017). O Novo Estatuto das Empresas Estatais: o que muda realmente? - Compliance Review. [online] Compliance Review. Available at: <http://compliancereview.com.br/novo-estatuto-das-empresas-estatais/> [Accessed 23 Jul. 2017].
- Weaver, G. and Clark, C. (2015). Behavioral Ethics, Behavioral Governance, and Corruption in and by Organizations. In: D. Torsello, P. Heywood and P. Hardi, ed., Debates of Corruption and Integrity, 1st ed. Palgrave Macmillan UK.
- World Bank (2015). Benchmarking Public Procurement 2015. [online] Available at: <http://bpp.worldbank.org/~media/WBG/BPP/Documents/Reports/Benchmarking-Public-Procurement-2015.pdf?la=en> [Accessed 1 Aug. 2017].



OBRIGADA!!

natalia.santos@cgu.gov.br

2020 7440