



Controladoria-Geral da União

QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO?

RELATÓRIO DE AUDITORIA
Nº 201800944

Por meio deste trabalho, a CGU avaliou a existência, a qualidade e a efetiva implantação das medidas da Pré-Sal Petróleo S.A. (PPSA) voltadas à prevenção, detecção e remediação de atos de fraude e corrupção – conhecidas como medidas de integridade.

As medidas de integridade foram divididas em 15 temas para fins desta avaliação, incluindo, dentre outros, os canais para recebimento de denúncias, o comprometimento da alta direção com o programa de integridade e a aplicação de medidas disciplinares em casos de violações.

O trabalho teve como enfoque as medidas e práticas adotadas pela empresa até maio de 2018.

POR QUE O TRABALHO FOI REALIZADO?

Este trabalho de auditoria insere-se no âmbito das auditorias de Avaliação de Integridade de Estatais desenvolvidas pela CGU desde 2015. Por meio destas avaliações, a CGU apresenta um diagnóstico acerca do estágio evolutivo das políticas e procedimentos relacionados à ética e à integridade nas empresas estatais.

Destaca-se que a atuação da PPSA tem grande impacto sobre os resultados econômicos das empresas na exploração do Pré-Sal, havendo assim considerável risco inerente de integridade, o que evidencia a importância de que estatal se dedique à implementação de políticas de integridade e controles para mitigar este risco.

QUAIS AS CONCLUSÕES ALCANÇADAS? QUAIS RECOMENDAÇÕES FORAM EMITIDAS?

A partir da análise do grau de maturidade do estágio atual do Programa de Integridade da PPSA, cujo processo de elaboração e implantação encontra-se em seus estágios iniciais, observou-se, que ainda é necessária a adoção de medidas concretas, pela alta direção da empresa, para se concretizar o compromisso de adequação aos requisitos da Lei 13.303/2016 e da Resolução nº 10, de maio de 2016, da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR.

Até o momento, não houve aprovação formal de um Programa de Integridade. Porém, algumas medidas foram adotadas com o objetivo final de prevenir, detectar e remediar atos de corrupção e fraude, incluindo:

- ✓ Aprovação da Política de Integridade da Pré-Sal Petróleo S.A., com os princípios básicos que deverão orientar o Programa de Integridade a ser estabelecido;
- ✓ Aprovação do Código de Ética e Conduta da PPSA; e
- ✓ Desenvolvimento de um Procedimento de Gestão de Apuração de Infração Disciplinar que estabelece critérios e procedimentos relativos à aplicação de medidas de caráter disciplinar a todos os seus colaboradores, inclusive Diretores.

Por outro lado, algumas das principais necessidades de melhoria identificadas pela CGU foram:

- ✓ Aprovar o Programa de Integridade da PPSA e as correspondentes políticas, procedimentos e medidas de integridade que ainda não estejam em funcionamento;
- ✓ Aprimorar os temas do Código de Ética e Conduta “Presentes e Brindes” e “Participação em Eventos Externos” a fim de eliminar ambiguidades ou interpretações inadequadas e evitar casos de recebimento de vantagem indevida pelos colaboradores da empresa;
- ✓ Elaborar a sua política de gerenciamento, avaliação e de tratamento de riscos referente ao tema integridade; e
- ✓ Desenvolver e implementar indicadores para a avaliação periódica dos controles internos contábeis da empresa, a fim de identificar inconsistências nas contas e/ou registros.



REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL
Controladoria-Geral da União
Secretaria Federal de Controle Interno

Relatório de Avaliação da Integridade em Empresas Estatais nº 201800944

**Empresa Brasileira de Administração de Petróleo e Gás Natural S.A. -
Pré-Sal Petróleo S.A. - PPSA**

Supervisão dos Trabalhos
Rogério Vieira dos Reis
Gustavo Bouzon

Equipe de Auditoria
Giuliana Biaggini Diniz Barbosa
Leonardo Marques Garcia



Sumário

Relatório de Avaliação da Integridade em Empresas Estatais nº 201800944	2
Competência da CGU	6
Avaliação de Integridade nas empresas estatais	6
Sumário-Executivo	7
Objetivo da Avaliação	7
Temas avaliados	7
Conclusões e Recomendações	9
1. Introdução.....	16
2. Cenário Corporativo	16
3. Objetivo e escopo da avaliação	20
4. Resultados	21
4.1. Comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa.....	21
4.2. Padrões de conduta e código de ética aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos.....	24
4.3. Políticas e procedimentos de integridade aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos.....	26
4.4. Treinamentos periódicos e comunicação sobre o programa de integridade	29
4.5. Análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade	31
4.6. Registros e controles contábeis.....	33
4.7. Independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento	35
4.8. Canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé.....	36
4.9. Aplicação de medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade ..	38
4.10. Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados	42
4.11. Diligências apropriadas para supervisão de fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados	43



4.12. Verificação, durante os processos de fusões, aquisições e outras operações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas.....	45
4.13. Monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência de atos lesivos	46
4.14. Transparência da pessoa jurídica	47
4.15. Processo de tomada de decisões	49
5. Conclusão	52



Assistir direta e imediatamente o Presidente da República no desempenho de suas atribuições, quanto aos assuntos e providências que, no âmbito do Poder Executivo, sejam atinentes à defesa do patrimônio público, ao controle interno, à auditoria pública, à correição, à prevenção e ao combate à corrupção, às atividades de ouvidoria e ao incremento da transparência da gestão no âmbito da administração pública federal.

Avaliação de Integridade nas empresas estatais

No exercício de sua missão, a CGU tem incentivado a adoção de medidas de integridade pelas empresas públicas e privadas, reconhecendo boas práticas e buscando o diálogo e a parceria para promover ações voltadas à prevenção, detecção, pronta interrupção e remediação de atos de fraude e corrupção.

Em 2014, entrou em vigor a Lei nº 12.846/2013, a qual estabelece que empresas, fundações e associações passarão a responder civil e administrativamente por atos lesivos praticados em seu interesse ou benefício que causarem prejuízos ao patrimônio público ou infringirem princípios da administração pública ou compromissos internacionais assumidos pelo Brasil.

A referida norma atribuiu reconhecimento legal à importância da existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria, incentivo à denúncia de irregularidades e aplicação efetiva de códigos de ética nas instituições.

Esse reconhecimento foi reforçado, ainda, pela aprovação da Lei 13.303/2016, que estabelece o estatuto jurídico das empresas estatais, a qual instituiu a obrigatoriedade de adoção de diversas medidas de integridade por aquelas empresas.

Em consonância com essa evolução do marco jurídico e tendo em vista sua missão de prevenir e combater a corrupção, bem como de aprimorar a gestão pública, a CGU desenvolveu metodologia específica para a avaliação da integridade nas empresas estatais.

Por meio da avaliação de integridade, a CGU apresenta um diagnóstico acerca do estágio evolutivo das políticas e procedimentos relacionados à ética e integridade nas empresas estatais. Para fins deste trabalho, as políticas e medidas de integridade adotadas pelas empresas são avaliadas sob três aspectos: existência, qualidade e efetiva implementação.

A partir das fragilidades e das oportunidades de melhoria identificadas, a empresa estatal terá elementos necessários para a elaboração de um plano de ação com vistas a promover o aprimoramento de seus mecanismos de integridade. O desdobramento desse plano de ação será monitorado pela CGU.



Sumário-Executivo

Objetivo da Avaliação

Avaliar as medidas de integridade existentes na Pré-Sal Petróleo S.A. – PPSA e promover o seu aprimoramento, com a finalidade de diminuir o risco de corrupção e fraudes, bem como de aumentar a capacidade de detecção e remediação das irregularidades que venham a ocorrer.

Temas avaliados

O art. 41 do Decreto nº 8.420/2015 definiu que “*Programa de Integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidade e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira*”.

Tomando como referência os parâmetros elencados no artigo 42 do Decreto nº 8.420/2015, no presente trabalho foram analisados quinze temas, agrupados em cinco dimensões. Os quinze temas foram avaliados em relação a três aspectos: existência, qualidade e efetiva implementação:



Fonte: Elaborado pela CGU.



1 – Desenvolvimento do Ambiente de Gestão do Programa de Integridade

A dimensão ambiente de gestão do Programa de Integridade engloba as seguintes subdimensões:

I - comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa; e

II - independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento.

2 – Análise Periódica de Riscos

Esta dimensão contempla a análise do perfil de risco da empresa estatal necessária à estruturação do Programa de Integridade.

3 – Estruturação e Implantação das Políticas e Procedimentos.

A definição das políticas e procedimentos constitui a essência do Programa de Integridade. Esta dimensão engloba as seguintes subdimensões:

I - padrões de conduta e código de ética aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;

II - políticas e procedimentos de integridade aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;

III - registros e controles contábeis que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica;

IV - diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;

V – verificações, durante os processos de fusões, aquisições e outras operações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;

VI - canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a colaboradores; e

VII - processo de tomada de decisões.

4 – Comunicação e Treinamento.

Esta dimensão trata dos aspectos relativos aos seguintes itens:

I - treinamentos periódicos e comunicação sobre o programa de integridade; e

II - transparência da pessoa jurídica.

5 – Monitoramento do Programa, medidas de remediação e aplicação de penalidades.

A última parte do modelo adotado consiste nos seguintes itens:



I - monitoramento contínuo do programa de integridade, visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência de atos lesivos;

II - procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados; e

III - aplicação de medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;

Todas essas dimensões deverão contemplar os seguintes atributos: existência (referente à presença, na empresa estatal, de cada elemento que compõe as cinco dimensões); qualidade (referente à sua adequabilidade, de acordo com as melhores práticas) e efetiva implementação (referente ao seu efetivo funcionamento).

Conclusões e Recomendações

Comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa

A partir da análise do grau de maturidade do estágio atual do Programa de Integridade da PPSA, cujo processo de elaboração e implantação encontra-se em seus estágios iniciais, observou-se, que ainda é necessária a adoção de medidas concretas, pela alta direção da empresa, para se concretizar o compromisso de adequação aos requisitos da Lei 13.303/2016 e da Resolução nº 10, de maio de 2016, da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR.

Até o momento, não houve aprovação formal de um Programa de Integridade. No entanto, a despeito da necessidade de instituição do Programa, verificou-se, por meio de questionários aplicados, que os colaboradores da PPSA reconhecem que a alta direção está comprometida com as práticas de integridade. Ademais, a Política de Integridade da PPSA foi aprovada em 27 de julho de 2018.

Nesse sentido, destaca-se, como oportunidade de melhoria do nível de comprometimento da alta administração em relação ao futuro Programa de Integridade, a necessidade de promoção do programa pela alta administração, por meio da divulgação de mensagens e/ou vídeos na intranet, e-mails, folders, a fim de reforçar o seu compromisso expresso em relação ao Programa de Integridade.

Padrões de conduta e código de ética aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos

A PPSA possui um Código de Ética e Conduta, aprovado pelo Conselho de Administração, e disponível em seu site na internet, somente no idioma português, para todos os públicos. A gestão da empresa solicita a assinatura dos empregados em um termo chamado “Compromisso de Adesão”, em que se comprometem a cumprir as diretrizes do Código no exercício das suas atribuições.

No entanto, observou-se fragilidades no Código, no sentido de não haver diretrizes relacionadas ao tema nepotismo, bem como haver necessidade de aprimoramento nas disposições



relacionadas a “Presentes e Brindes” e “Participação em Eventos Externos”, e nas orientações sobre utilização de canal de denúncias.

Ainda, verificou-se que mais de 30% dos empregados que responderam ao questionário afirmaram não ter participado de eventos/capacitações a respeito do conteúdo do Código de Conduta da empresa. Diante do exposto, é muito importante que a PPSA melhor divulgue o código, enfatizando pontos específicos para ampliar a compreensão dos empregados, sobretudo com relação aos itens que venham a ser incluídos ou aperfeiçoados e com relação às orientações a respeito da efetiva operação dos canais de denúncia e investigação.

Políticas e procedimentos de integridade aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos

O Código de Ética e Conduta, assim como a Política de Integridade, são os atuais documentos que abordam as políticas e procedimentos instituídos pela empresa visando responder aos riscos de integridade. Todavia, analisando se tais documentos possuem conteúdo mínimo adequado e se estão sendo aplicados conforme o previsto, não foi possível ratificar que ambos apresentam todas as políticas e procedimentos necessários e suficientes para a PPSA responder aos riscos de fraude e corrupção vinculados ao tema integridade.

Observou-se que os supracitados documentos não tratam do tema nepotismo no âmbito da PPSA, nem do assunto realização de patrocínios e doações filantrópicas, o que motivou recomendações de criação ou aprimoramento dos normativos que tratam do assunto. Ainda, foram sugeridas melhorias para aprimorar o tema “recebimento e oferecimento de hospitalidade, brindes e presentes” e o tema “conflito de interesses”.

Foram apresentadas, ainda, sugestões à formalização da Política de Transações com Partes Relacionadas da PPSA, enfocando, entre outros aspectos, os principais riscos associados às transações com a União, com vistas a garantir a comutatividade e independência na execução do contrato de remuneração.

Treinamentos periódicos e comunicação sobre o programa de integridade

Verificou-se que, atualmente, a PPSA não conta com plano formal de treinamento para os seus empregados. Contudo, o Relatório de Gestão do exercício de 2017 destaca que uma das metas previstas para o triênio seguinte ao Relatório é a aplicação de treinamentos periódicos no âmbito do seu Programa de Integridade, ainda em desenvolvimento.

Entre 2016 e 2017, foi evidenciada, de forma pontual, a realização de alguns treinamentos referentes ao tema, mas que não foram aplicados a todos os colaboradores da PPSA. Portanto, com a inexistência de uma Plano de Capacitação, não é possível assegurar que todos os funcionários e dirigentes sejam alcançados pelas capacitações de conteúdo de interesse geral e que as capacitações específicas alcancem o público de interesse para cada tema. Além disso, a empresa carece de ferramentas para avaliar a efetividade dos treinamentos relacionados a ética e integridade.

No que diz respeito à inexistência de um plano formal de comunicação relacionado ao programa de integridade, a prática de envio de e-mails ao quadro de funcionários, de forma não periódica, informando sobre os instrumentos de integridade à disposição da empresa, tais como o Código de Conduta e o Canal de Denúncias, não é suficiente para fomentar a postura ética de todos



os colaboradores da empresa nem para prevenir situações de conflito de interesses, de corrupção e de fraude, fator esse prejudicial ao desenvolvimento do Programa de Integridade.

Análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade

A PPSA não estabeleceu, formalmente, política ou procedimento de gerenciamento, de avaliação e de tratamento de riscos referentes ao tema integridade.

Levando em consideração que o Programa de Integridade deverá se basear na análise e monitoramento contínuo dos riscos de integridade, a fim de aperfeiçoar a prevenção, detecção e combate à ocorrência de possíveis atos lesivos à empresa, recomendou-se a elaboração de uma política e/ou procedimento de gerenciamento, avaliação e de tratamento de riscos referente ao tema integridade, para mapear, avaliar e tratar os riscos de fraude, corrupção e demais desvios.

Verifica-se que a PPSA aprovou, em abril de 2018, o documento PG.PRE.001/2018 que trata do gerenciamento de riscos e dos responsáveis por esse gerenciamento no âmbito estratégico da PPSA, ou seja, aplica-se aos macroprocessos operacionais da atividade-fim da empresa, quais sejam: Gestão de Contratos de Partilha; Acompanhamento e Controle da Produção; Acordo de Individualização da Produção; Comercialização e Fiscalização. Assim, a PPSA poderia optar por inserir nessa política de gerenciamento de riscos voltada para as atividades fins também o gerenciamento dos riscos relacionados a integridade, indicando a responsabilidade de cada área ou pessoa neste processo.

Registros e controles contábeis que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica.

A PPSA não evidenciou possuir estrutura normativa procedimental, tais como manuais e/ou fluxos, formalmente estabelecidos para garantir a adequabilidade das suas práticas contábeis. Diante desse cenário, atualmente, as políticas e os controles internos contábeis da empresa somente são testados no âmbito da Auditoria das Demonstrações Contábeis do Exercício, ocasião em que a empresa de auditoria externa contratada obtém entendimento sobre a eficácia destas políticas e destes controles.

Registra-se que a Auditoria Independente, no Relatório de Auditoria das Demonstrações Contábeis do Exercício de 2017, obteve entendimento dos controles internos relevantes para a auditoria, momento em que também avaliou a adequação das políticas contábeis utilizadas pela PPSA, e concluiu que não havia qualquer discrepância naquelas demonstrações, portanto, não foram expedidas recomendações para a empresa.

A inexistência de mecanismos de controle contábil formalmente normatizados e que possam dar suporte à atuação da Auditoria Interna da empresa, como, por exemplo, indicadores, os chamados *red flags*, capazes de identificar flutuações anômalas em ativos, passivos, receitas e despesas, bem como a própria limitação de pessoal, impedem que a Auditoria Interna da PPSA corrobore ou conteste o resultado da auditoria externa. Diante disso, com exceção da atuação da auditoria externa, nenhum trabalho específico de avaliação da eficácia dos controles internos contábeis e das políticas contábeis foi empreendido, incluindo aqueles de responsabilidade da Auditoria Interna da PPSA.



Por fim, a PPSA não planejou um programa formal de educação continuada, nos moldes previstos na Norma Brasileira de Contabilidade NBC PG 12 (R1), para os seus profissionais responsáveis técnicos e os que exercem funções de gerência/chefia no âmbito da sua área contábil.

Independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento

O Comitê de Governança e Conformidade - CGC da PPSA foi criado em 2016 com a missão de apoiar a adoção das melhores práticas de governança corporativa e conformidade, bem como de implantar o Programa de Integridade da empresa, conforme estabelecido pela Política de Integridade. Ele é composto por quatro empregados da empresa, representando cada uma das Diretorias, sendo presidido pelo Diretor de Administração, Controle e Finanças.

No entanto, conforme previsto na Lei das Estatais e respectivo decreto regulamentador (Decreto nº 8.945/2016), a área de integridade e gestão de riscos da empresa deve ter suas atribuições previstas em estatuto, com instrumentos que assegurem sua independência, e que esteja vinculada diretamente ao Diretor-Presidente, podendo ser conduzida por ele próprio ou por outro Diretor estatutário. Levando em conta o porte da atual operação da PPSA, poderia ser aplicada a previsão do § 1º do Art. 16 do Decreto supra, que ratifica que o Diretor estatutário que conduz a área de integridade poderá ter outras atribuições, sem dedicação exclusiva à integridade e gestão de riscos.

Canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé

Em sua Política de Integridade, a PPSA informa que o e-OUV, Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal, é o canal integrado para encaminhamento de manifestações (denúncias, reclamações, solicitações, sugestões e elogios). Todavia, o Código de Conduta da PPSA, documento anterior à Política de Integridade, afirma que as denúncias devem ser encaminhadas para a auditoria interna da empresa, como procedimento temporário enquanto se procede à contratação de canal de denúncias. Não se observou uma atualização do Código após a publicação da Política de Integridade.

Dentre as fragilidades identificadas durante os exames, destacam-se a ausência de atuação efetiva e estruturada da PPSA no sentido de incentivar um amplo conhecimento do canal de denúncias pelos empregados, e a ausência de medidas ou normas específicas para a efetiva proteção aos denunciante (apesar de breve menção ao tema no Código de Conduta), o que prejudica o desenvolvimento da postura ética dentro da organização e a prevenção de atos de corrupção, de fraude e de conflito de interesses.

Nesse contexto, recomendou-se normatizar o fluxo para o recebimento (ainda que pelo e-OUV), encaminhamento e tratamento das denúncias envolvendo, especificamente, assuntos de integridade, indicando prazos e responsáveis para este tratamento e encaminhamento para apuração e deixando clara a permissão para o registro de denúncias anônimas, com a consequente proteção aos denunciante, a fim de impedir casos de retaliação. Além disso, restou comprovada a necessidade de se elaborar um plano de comunicação para divulgar, periodicamente, os canais de denúncias da PPSA.



Aplicação de medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade

Atualmente, a aplicação de medidas disciplinares aos colaboradores da PPSA é objeto do documento Procedimento de Gestão de Apuração de Infração Disciplinar (PG.PRE.003.2018) que estabelece critérios e procedimentos relativos à aplicação de medidas de caráter disciplinar a todos os seus colaboradores, inclusive diretores.

Ressalta-se que, para a maior parte das violações à integridade – incluindo fraude, corrupção, nepotismo e outros tipos de conflito de interesse (que não o uso de informação privilegiada) - em que não tenha havido condenação transitada e julgado, caberá a penalidade de suspensão de no máximo 30 dias. Assim, o exercício do poder disciplinar pela empresa fica restrito, dependendo de condenação transitada em julgado para proceder ao desligamento de empregado responsável por atos de fraude e corrupção. Observou-se, ainda, a necessidade de que o documento preveja o fluxo e os procedimentos para a apuração de denúncias contra o Diretor-Presidente e aos membros do Conselho de Administração, de tal maneira que a função não seja atribuída a ocupantes de cargos hierarquicamente inferior ao investigado.

Ainda, é necessário que a PPSA desenvolva e/ou aprimore normativo interno disciplinando o regime disciplinar aplicável a pessoas jurídicas com as quais contrata, de modo a garantir o cumprimento do disposto na Lei nº 12.846/2013 – Lei Anticorrupção, e que divulgue aos empregados e terceiros com quem transaciona que o descumprimento das diretrizes do seu Programa de Integridade poderá resultar na aplicação de sanções pela empresa.

Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados

A PPSA não conta com procedimento específico e objetivo que garanta a interrupção tempestiva de irregularidades ou infrações detectadas, e que mitigue os possíveis danos gerados.

Apesar de constar da Política de Integridade que *“quando forem detectadas violações aos padrões ético e de integridade (...), a PPSA adotará ações para investigar os fatos e assegurar a pronta interrupção das irregularidades e a tempestiva remediação dos danos gerados”*, não se evidenciou quais medidas da empresa são aptas a interromper as irregularidades ou infrações detectadas.

Nesse sentido, a PPSA deve elaborar procedimentos para especificar a sua atuação quando for necessário interromper as irregularidades ou infrações cometidas relacionadas ao tema integridade corporativa, apresentando quais os meios utilizados para realizar o registro formal das etapas do fluxo de detecção, interrupção e remediação, sejam eles relatórios, sistemas informatizados e/ou planilhas.

Diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados

Os editais de licitação e os termos contratuais da PPSA ainda não exigem que os fornecedores observem as diretrizes de sua Política de Integridade. Além disso, a empresa não apresenta, aos fornecedores, orientações sobre suas normas éticas aplicáveis às contratações, nem enfatiza a possibilidade de penalizações em casos de violações de tais normas. A única referência à exigência de adoção de padrões éticos pelos contratados está no Código de Ética e Conduta que prevê que os contratados deverão observar as diretrizes e normas do Código.



No momento, a PPSA não conta com medidas e/ou procedimentos para mapear riscos a fim de prevenir fraudes e corrupção nos contratos firmados com terceiros, nem para coibir a adoção, pelos fornecedores, de posturas contrárias aos princípios e às regras de conduta da empresa.

Verificação, durante os processos de fusões, aquisições e outras operações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas

A PPSA não possui procedimento formal para verificar, nas operações societárias via fusão, incorporação, transformação societária, aquisição ou criação de novas empresas, o cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas.

Ainda que não tenha sido registrada qualquer iniciativa desse tipo de operação societária na PPSA, desde a sua constituição, recomendou-se, como boa prática preventiva, a elaboração de procedimento para verificação, em possíveis processos de fusões, aquisições e outras operações societárias, da existência de vulnerabilidades, de irregularidades ou de ilícitos vinculados às pessoas jurídicas envolvidas no processo.

Monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência de atos lesivos

Como o Programa de Integridade da PPSA encontra-se em desenvolvimento, restou prejudicada a análise da atividade de monitoramento, haja vista o fato de que os instrumentos de monitoramento serão desenvolvidos concomitantemente ao Programa.

Em consequência do atual estágio do Programa de Integridade, e devido à falta de sistematização do seu monitoramento, ainda não foram definidos os procedimentos, indicadores e fluxos para monitorar e avaliar o Programa de Integridade, a fim de mitigar suas falhas e visando sua melhoria contínua.

Transparência da pessoa jurídica

A PPSA apresenta, na página inicial do seu endereço eletrônico, o acesso ao Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC), bem como informações relacionadas à transparência ativa e de interesse coletivo ou geral, em cumprimento aos dispositivos da Lei nº 12.527/2011 e do Decreto nº 7.724/2012, bem como da Resolução CGPAR nº 05/2015.

No entanto, algumas informações requeridas pela legislação supracitada não estão disponíveis via transparência ativa, quais sejam: a ausência do extrato das atas de assembleias gerais, do currículo profissional resumido dos membros do órgão societário de fiscalização, bem como do parecer do conselho fiscal em relação às demonstrações financeiras anuais; e não publicação, no site, das agendas das autoridades.

Processo de tomada de decisões

A empresa é gerida pelo Conselho de Administração, formado por cinco membros, com funções deliberativas, e por uma Diretoria Executiva, órgão colegiado de direção da PPSA, composto pelo Diretor-Presidente e pelas Diretorias de Gestão de Contratos, Diretoria Técnica e de Fiscalização e Diretoria de Administração, Controle e Finanças.



Verificou-se que os membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva possuem experiência, conhecimento, reputação ilibada e disponibilidade necessária para o cumprimento de suas atribuições, conforme os requisitos de governança e integridade esperados. A tomada de decisões estratégicas de negócios é suportada pela Consultoria Jurídica da PPSA e pela Auditoria Interna.

Não foram evidenciados normativos internos da PPSA que tratem, de forma suficiente e adequada, do encaminhamento, da tramitação e do registro dos assuntos a serem decididos nas Reuniões do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva. Além disso, o Estatuto da PPSA e os Regimentos Internos do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal apresentam diretrizes insuficientes para o tratamento de temas importantes, tais como o estabelecimento dos limites de competência dos Diretores e dos titulares da estrutura organizacional para contratação de bens e serviços, referentes a assuntos de natureza essencialmente técnica e administrativa, necessárias à continuidade operacional da Empresa.

Ainda, verificou-se que a PPSA apresenta deficiências no processo de armazenamento e recuperação da informação referente ao processo de tomada de decisão desde o início da operação da empresa.



1. Introdução

A adoção de boas práticas corporativas é fator preponderante para diminuir o risco de corrupção e fraudes e para aumentar a capacidade de detecção e remediação das irregularidades que venham a ocorrer.

O desenvolvimento de um ambiente íntegro e capaz de prevenir, detectar e sanar fraudes e atos de corrupção no âmbito das empresas estatais vinculadas ao Poder Executivo Federal exige de tais entidades, dentre outras ações, a adoção de medidas e políticas internas de integridade, auditoria, incentivo à denúncia de irregularidades e aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta.

Adicionalmente, as empresas devem se comprometer a divulgar sua legislação anticorrupção aos funcionários e colaboradores, a fim de que sejam cumpridas integralmente. Devem, ainda, vedar qualquer forma de suborno e trabalhar pela legalidade e transparência das informações.

Para fins deste relatório, medidas de integridade devem ser entendidas como os mecanismos e procedimentos adotados pela empresa para prevenir, detectar e sanar fraudes, atos de corrupção e desvios de conduta. Caso tais medidas tenham sido pensadas e implementadas de forma sistêmica, com aprovação da alta direção, e sob coordenação de uma área ou pessoa responsável, tem-se um programa de integridade.

2. Cenário Corporativo

A Empresa Brasileira de Administração de Petróleo e Gás Natural S.A. – Pré-Sal Petróleo S.A – PPSA, com Escritório Central na Avenida Rio Branco, nº 1 – 4º andar – Centro - Rio de Janeiro – RJ e sede e foro em Brasília-DF, situada no Setor Bancário Sul, Quadra 02 Bloco E, Edifício Prime – 206 /14º andar, é uma empresa pública regulamentada pelo Decreto nº 8.063, de 01/08/2013, autorizada pela Lei nº 12.304, de 02/08/2010, organizada sob a forma de sociedade anônima de capital fechado (100% da União), de regime jurídico próprio das empresas privadas, vinculada ao Ministério de Minas e Energia - MME, com prazo de duração indeterminado.

Como empresa responsável pela gestão dos contratos de partilha de produção, dos contratos para a comercialização do petróleo e de gás natural produzidos nessas áreas de partilha, e ainda, como representante da União nos Acordos de Individualização da Produção (AIPs) no polígono



do pré-sal, a PPSA tem papel estratégico na maximização dos ganhos para a União decorrentes do modelo de partilha.

Do exposto, cumpre destacar o papel da PPSA como representante da União nos Acordos de Individualização da Produção (AIPs) no polígono do Pré-sal. Um acordo de individualização da produção estabelece que, caso uma jazida petrolífera se estenda por mais de um bloco de exploração e produção, os respectivos titulares dos direitos de pesquisa e lavra devem produzir o petróleo e o gás natural proveniente daquela jazida de forma compartilhada (unificada), evitando a concorrência predatória, não conservativa, ambientalmente hostil e, conseqüentemente, esgotamento precoce do reservatório petrolífero.

Este acordo, além de evitar esgotamento precoce do reservatório petrolífero, permite que os custos sejam compartilhados entre os titulares de direitos sobre as áreas. Permite também que os investimentos a serem realizados na jazida compartilhada sejam otimizados no que se refere à racionalidade da produção e à melhoria do fator de recuperação do reservatório. Como resultado, os indicadores econômicos do projeto tendem a ser maximizados.

O Polígono do Pré-Sal e as áreas consideradas estratégicas – caracterizadas pelo baixo risco exploratório e elevado potencial de produção de petróleo e gás – são explorados em regime de partilha da produção. Por meio de licitação na modalidade leilão, empresas formam consórcios para a exploração e produção de petróleo e de gás natural da área contratada.

A PPSA executa as seguintes atividades sob sua competência em cada uma das suas três grandes frentes:

a) Gestão dos contratos de partilha de produção:

- Representar a União nos consórcios firmados para a execução dos contratos de partilha da produção;
- Defender os interesses da União nos Comitês Operacionais;
- Avaliar, técnica e economicamente, planos de exploração, de avaliação, de desenvolvimento e de produção de petróleo, gás natural e outros hidrocarbonetos fluidos, bem como fazer cumprir as exigências contratuais referentes ao Conteúdo Local;
- Monitorar e auditar a execução dos projetos de exploração, avaliação, desenvolvimento e produção de petróleo, gás natural e outros hidrocarbonetos fluidos;
- Monitorar e auditar os custos e investimentos relacionados aos contratos de partilha da produção; e
- Fornecer à ANP as informações necessárias às suas funções regulatórias.

b) Comercialização do petróleo, gás natural e outros hidrocarbonetos fluidos da União:

- Celebrar os contratos com os agentes comercializadores, representando a União;
- Verificar o cumprimento, pelos contratados, da política de comercialização de petróleo, gás natural e outros hidrocarbonetos fluidos da União; e



- Monitorar e auditar as operações, os custos e os preços de venda de petróleo, gás natural e outros hidrocarbonetos fluidos da União.
- c) Representar a União nos procedimentos de individualização da produção e nos acordos decorrentes, nos casos em que as jazidas da área do Pré-Sal e das áreas estratégicas se estendam por áreas não concedidas ou não contratadas sob o regime de partilha da produção.

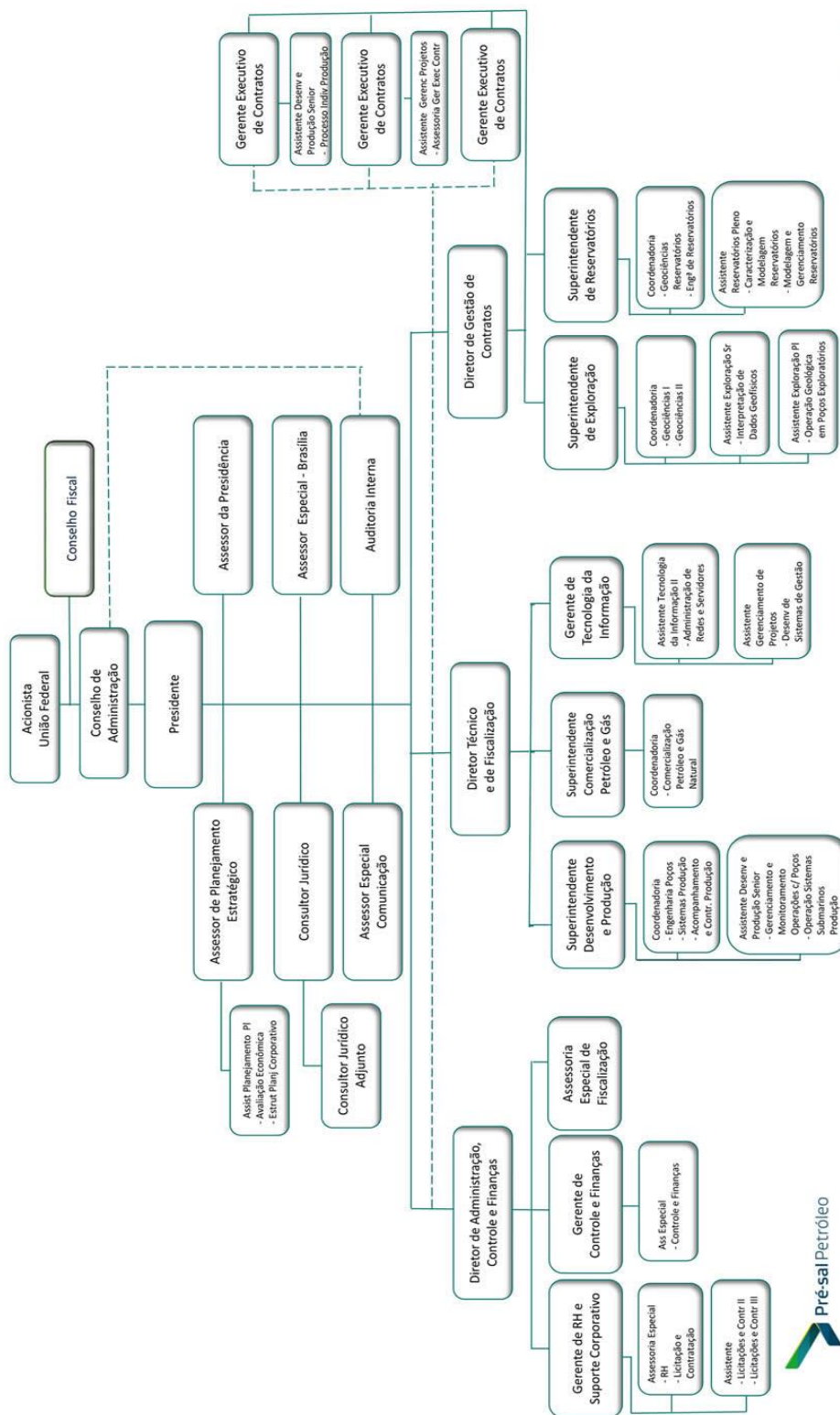
Das atribuições acima descritas, evidencia-se que a atuação da PPSA tem grande impacto sobre os resultados econômicos das empresas na exploração do Pré-Sal. Há, portanto, um considerável risco à integridade inerente à atuação da PPSA, uma vez que agentes privados teriam estímulo para tentar influenciar a atuação e a tomada de decisões técnicas na empresa, de modo a favorecer projetos que movimentam vultosos recursos financeiros. Assim, fica evidente a importância, para a estatal, de se dedicar ao desenvolvimento e implementação de políticas de integridade e controles voltados à mitigação deste risco de captura.

Dando suporte econômico às suas atividades, a PPSA possui as seguintes principais fontes de recursos:

- a) A remuneração pela gestão dos contratos de partilha de produção, estipulada em função das fases de cada contrato e das dimensões dos blocos e campos, entre outros critérios, observados os princípios da eficiência e da economicidade, regulados em acordo de remuneração celebrado com o MME;
- b) A remuneração proveniente da gestão dos contratos celebrados com os agentes comercializadores de petróleo e gás natural da União;
- c) A remuneração, regulada em contrato de remuneração a ser celebrado com o MME, proveniente da representação da União nos procedimentos de individualização da produção e nos acordos decorrentes, nos casos em que jazidas no Polígono do Pré-sal e em áreas estratégicas que se estendam por áreas não concedidas ou não contratadas sob o regime de partilha da produção, a serem reguladas em contrato de remuneração a ser celebrado com o MME;
- d) A cada leilão de área no polígono do Pré-sal, por decisão específica do Conselho Nacional de Política Energética - CNPE, a PPSA será contemplada com parte do bônus de assinatura estabelecido na licitação ou contratação direta, cujo pagamento cabe a quem estiver recebendo o direito de atuar na respectiva área; e
- e) Recursos provenientes de acordos e convênios firmados com entidades nacionais e internacionais, rendimentos de aplicações financeiras que realizar, alienações de bens patrimoniais e rendas provenientes de outras fontes.

A empresa possui a seguinte estrutura organizacional:





Janeiro 2018



Fonte: <http://www.presalpetroleo.gov.br/ppsa/conteudo/organograma-funcoes-2018-01.pdf>. Consulta em julho de 2018.

Em reunião ordinária no dia 16/12/2016, o Conselho de Administração da PPSA aprovou o seu Plano Estratégico para o triênio 2017-2019. O plano foi construído a partir das diretrizes



estabelecidas na Lei nº 12.304, no Decreto nº 8.063 e, também, como referência, o Contrato de Partilha da Produção para Exploração da Produção de Petróleo e Gás Natural para Libra.

3. Objetivo e escopo da avaliação

O objetivo do trabalho foi avaliar as medidas de integridade existentes na PPSA, identificando as deficiências e as oportunidades de melhoria, com a finalidade de diminuir o risco de corrupção e fraudes na companhia, bem como aumentar a capacidade de detecção e remediação das irregularidades que venham a ocorrer.

A análise realizada abrangeu verificações relacionadas aos seguintes temas:

- Comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa.
- Padrões de conduta e código de ética aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos.
- Políticas e procedimentos de integridade aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos.
- Treinamentos periódicos e comunicação sobre o programa de integridade.
- Análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade.
- Registros e controles contábeis que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica.
- Independência, estrutura e autoridade da instância interna
- Canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé.
- Aplicação de medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade.
- Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados.
- Diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados.
- Verificação, durante os processos de fusões, aquisições e outras operações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas.
- Monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção,



responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento.

detecção e combate à ocorrência de atos lesivos.

- Transparência da pessoa jurídica.
- Processo de tomada de decisões.

Para que os resultados fossem alcançados, foram realizadas análises documentais, entrevistas com gestores da companhia e aplicação de questionários aos empregados da empresa, no período de 11/05/2018 a 31/10/2018. Assim, as conclusões apresentadas refletem o estágio de maturidade do programa de integridade neste período.

Adicionalmente, foram encaminhados questionários aos 48 (quarenta e oito) empregados da PPSA, no período de 10/07/2018 a 20/07/2018, com a finalidade de verificar a percepção acerca dos mecanismos de integridade existentes na empresa. Do total de questionários encaminhados, 37 (trinta e sete) foram completamente respondidos, representando uma taxa de resposta de 77%.

Em relação aos temas, foram elaborados testes de auditoria para avaliar o grau de maturidade quanto a três dimensões: existência, qualidade e efetiva implementação. Os resultados de cada tema são mostrados na seção a seguir.

4. Resultados

4.1. Comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa

Neste item, foi avaliado o comprometimento da alta direção da empresa com o programa de integridade, que se reflete em sua atuação na discussão e aprovação do conteúdo de um programa de integridade, bem como na participação em atividades relacionadas ao programa e na supervisão da aplicação das políticas de integridade. Também foi avaliada a exigência do cumprimento do Programa de Integridade pelos públicos interno e externo, bem como a demonstração deste compromisso com a integridade por meio do discurso dos membros da alta direção. Por fim, buscou-se mensurar a percepção dos colaboradores da empresa a respeito do efetivo comprometimento da alta direção com as medidas de integridade.

Neste contexto, foi criado o Comitê de Governança e Conformidade - CGC da PPSA por meio da Resolução da Diretoria Executiva nº 98, de 14/1/2016, com a função de atuar em apoio à adoção das melhores práticas de governança corporativa e conformidade, bem como implantar um modelo de governança e conformidade nos moldes estabelecidos em lei.



No âmbito do sistema de governança da PPSA, o CGC é a instância responsável pela gestão de riscos de integridade aos quais a PPSA está exposta e, conseqüentemente, pela implementação do Programa de Integridade da empresa.

No entanto, a PPSA ainda não conta com um Programa de Integridade formalmente aprovado e em funcionamento. Dentre as características esperadas para tal programa, destaca-se que este deve ser uma ferramenta de governança em apoio à gestão por meio da qual a empresa identifica, trata e gerencia os riscos de violação de integridade, tendo como objetivo estruturar, reforçar e manter a cultura de integridade institucional, bem como prevenir, inibir e combater potenciais atos de fraude e corrupção que possam impedir que a PPSA preste serviços de qualidade de acordo com sua missão.

Todavia, a despeito da inexistência formal do Programa de Integridade, os seus princípios básicos foram estabelecidos pela Política de Integridade da Pré-Sal Petróleo S.A. aprovada em 27/07/2018 pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Administração.

Na Política ficou estabelecido que:

Programa de Integridade consistirá no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva do Código de Conduta e Integridade, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a PPSA;

Os instrumentos do Programa de Integridade incluem diretrizes já adotadas pela PPSA através de procedimentos, planos de auditoria interna, canal de denúncia, transparência e prevenção à corrupção, organizadas e direcionadas para a promoção da integridade institucional, bem como incluirá diretrizes a serem adotadas para a implementação do Programa de Integridade;

O Programa de Integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos de integridade mais relevantes das atividades da PPSA, o qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade e atualização;

O Programa de Integridade deverá dispor de mecanismos de monitoramento contínuo visando o aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos à empresa;

Segundo Relatório de Gestão de 2017, há a expectativa de que o Programa de Integridade seja elaborado e aprovado até fevereiro de 2019. O objetivo é que tal documento contenha o conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, em consonância com os dispositivos legais aplicáveis.

Destaca-se que a implantação do Programa de Integridade está inserida no âmbito do Plano de Ação de Iniciativa Estratégica da PPSA, aprovado pela alta direção da empresa. Ainda no que



diz respeito à alta direção da PPSA, observou-se que esta, a fim de fomentar a cultura corporativa de integridade, emitiu algumas comunicações internas ressaltando a importância dos instrumentos de integridade, ética e governança da empresa, bem como participou de alguns eventos internos relacionados ao tema integridade, como ouvinte, tais como eventos da KPMG e da CGU relativos a temas tratados na Lei nº 12.846/2013 - Lei Anticorrupção.

Contudo, apesar de ser afirmado na Política de Integridade que a alta direção “*está comprometida com as leis, regulamentos, normas e diretrizes aplicáveis ao seu negócio e adota tolerância zero com relação a atos de corrupção ou fraude, proibindo rigorosamente toda e qualquer conduta que possa violar a Legislação Anticorrupção. Este compromisso eleva-se com a implementação efetiva do Programa de Integridade da PPSA*”, frente à inexistência formal, no momento desta análise, do Programa de Integridade, não é possível ratificar que a alta direção adota medidas específicas, efetivas e periódicas para promover o comprometimento de todos os empregados com o Programa.

Em que pese os Conselheiros, bem como a Diretoria Executiva, terem participado de treinamentos sobre o tema integridade, observa-se que há possibilidade de melhorias no que diz respeito ao patrocínio, pela alta direção, do Programa de Integridade. Nesse sentido, sugere-se que a divulgação do Programa, via folders, mensagens e/ou vídeos na intranet, e-mails, etc., seja, também, realizada pelos membros da alta direção, apresentando-se como promotores e incentivadores das práticas de ética e integridade.

Em relação ao questionário aplicado aos quarenta e oito (48) empregados informados como pertencentes ao atual quadro da empresa, trinta e sete (37), ou 77% da empresa, responderam o questionário completamente. Dentre eles, trinta e três (33), ou 89% dos respondentes, entendem que a alta direção da empresa está realmente comprometida com a prevenção, detecção e correção de atos de corrupção ou de fraude.

Durante a realização dos trabalhos, não foram identificadas situações em que irregularidades houvessem sido levadas ao conhecimento da Alta Direção da empresa, de modo a se poder avaliar a adequação e tempestividade das providências por ela adotadas. Estima-se que a inexistência deste tipo de situação esteja relacionada tanto ao pouco tempo transcorrido desde a adoção do e-OUV como canal de denúncias, quanto ao curto período de funcionamento operacional da própria empresa.

Nesse sentido, verifica-se que apesar de somente a Política de Integridade não ser suficiente para estabelecer que o Programa de Integridade da PPSA está implementado, os colaboradores têm a percepção de que a alta direção está comprometida com a integridade.

Por fim, evidenciou-se que o processo de elaboração e implantação de um programa de integridade encontra-se em seus estágios iniciais, demandando a adoção de medidas concretas pela alta direção da empresa para concretizar o compromisso de adoção de medidas de integridade, de modo a adequar-se aos requisitos da Lei 13.303/2016 e da Resolução nº 10, de maio de 2016 da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR, que determina em seu Art. 1º que “as empresas estatais federais deverão observar o Programa de Integridade de que trata o Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015”.



Sugestões de Melhoria

- Aprovar o Programa de Integridade da PPSA e as correspondentes políticas, procedimentos e medidas de integridade que ainda não estejam em funcionamento para prevenção, detecção e correção de irregularidades e desvios;
- Estabelecer um processo formal de supervisão do Programa de Integridade pela alta direção, possibilitando à alta direção conhecer o estágio em que se encontram as políticas, procedimentos e medidas de integridade que compõem o Programa, permitindo, tempestivamente, a atuação do corpo diretivo nos casos em que seja necessária a adoção de medidas corretivas e/ou de melhoria do Programa;
- Desenvolver materiais de divulgação do Programa de Integridade nos quais a alta administração seja a figura patrocinadora das práticas de ética e integridade.

4.2. Padrões de conduta e código de ética aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos

A avaliação deste item diz respeito ao código de ética da empresa, sua forma de divulgação e aprovação pela alta direção, acessibilidade e facilidade de compreensão da linguagem em que foi escrito. Também foi avaliado o seu conteúdo, de modo a verificar se contempla os temas essenciais que deve trazer este tipo de documento.

Neste contexto, destaca-se que o Código de Ética e Conduta da PPSA, aprovado pelo Conselho de Administração em 16/12/2016, e disponível na internet para todos os públicos no endereço <http://www.presalpetroleo.gov.br/ppsa/conteudo/CodigodeConduta.pdf>, objetiva promover a transparência e a integridade na condução das atividades da PPSA e no seu relacionamento com as partes interessadas. O Código está escrito em linguagem acessível aos diferentes públicos. Porém, atualmente não possui versão em outros idiomas, para que possa ser acessado por partes interessadas da PPSA, o que é prejudicial à transparência da sua atividade, haja vista a atuação da empresa junto a parceiros internacionais.

A existência de tal código é apresentada aos colaboradores, termo que, segundo o próprio documento, inclui todo e qualquer funcionário da PPSA, Diretoria Executiva, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, prestadores de serviço terceirizados e qualquer pessoa que preste serviços nas instalações da empresa. Além disso, todos os supracitados atores devem assinar o “Compromisso de Adesão” ao Código, momento em que declaram ter recebido, lido e compreendido o Código de Ética e Conduta da PPSA, comprometendo-se a cumpri-lo no exercício das suas atribuições, bem como a respeitá-lo, atuando com integridade, dando exemplo e comunicando imediatamente qualquer conduta que se desvie do estabelecido no Código, caso tornem-se do seu conhecimento.



Embora o Código contenha vedações expressas a corrupção/fraude e conflito de interesse, apresentando, seja no relacionamento interno, seja no relacionamento externo à empresa, as condutas esperadas dos colaboradores, bem como as práticas proibidas, o documento não possui nenhuma diretriz para tratar do tema Nepotismo no âmbito da PPSA, quando da indicação de terceiros para funções de confiança e/ou cargos comissionados.

Ainda, quanto ao recebimento de “Presentes e Brindes”, não está claro no Código se os requisitos elencados para recebimento de brindes são cumulativos ou alternativos, ou seja, não está claro se é preciso cumprir todos eles ou apenas um. Já quanto à “Participação em Eventos Externos”, o código afirma que *“a participação do colaborador em eventos externos de interesse institucional na condição de palestrante ou expositor poderá admitir o pagamento de taxa de inscrição e outras despesas”*. A amplitude do termo “outras despesas” dá margem para interpretações inadequadas, como o pagamento de jantares, passeios e outras formas de entretenimento em viagens para eventos que possam caracterizar recebimento de vantagem indevida.

No que diz respeito às informações presentes no Código sobre a realização de denúncias, observa-se que, apesar de os colaboradores serem orientados a apresentar denúncias, relatos e dúvidas por meio do “canal de denúncia e investigação da PPSA”, o número telefônico presente nessa orientação é o da auditoria interna da empresa. Uma nota explicativa indica que o procedimento temporário, enquanto não houver a contratação de canal de denúncias, será a apresentação de denúncia à auditoria interna. Essa informação, no entanto, é conflitante com o que consta da Política de Integridade, que orienta a apresentação de denúncia por meio do e-OUV, o canal eletrônico do Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo.

Em relação aos questionários aplicados aos empregados, 100% dos respondentes afirmaram saber da existência do Código de Ética. A pesquisa retornou ainda os seguintes dados:

- 92% afirmaram ter acesso rápido e fácil ao documento;
- 95% afirmaram conhecer seu conteúdo;
- 68% afirmaram ter participado de eventos/capacitações sobre o conteúdo do Código;
- 84% entendem que as regras do Código são cobradas pela alta direção e pelos gestores da PPSA; e
- 92% entendem que a PPSA realiza campanhas para divulgar o papel e a importância do programa de integridade bem como as políticas de integridade.

Levando em consideração que, aproximadamente, 1/3 dos respondentes afirmou não ter participado de eventos/capacitações voltados para divulgação e explicação do conteúdo do código de conduta da empresa, é importante que a empresa promova essa divulgação de forma contínua, abordando e discutindo pontos específicos do código para ampliar a compreensão dos colaboradores sobre o tema.



Sugestões de Melhoria

- Publicar o Código de Conduta, atualizado, em outro(s) idioma(s), preferencialmente em inglês, na página da empresa na internet, considerando a atuação da empresa junto a parceiros de outros países, destacando a obrigatoriedade de cumprimento dos termos do Código por estes parceiros;
- Estabelecer processo de capacitação para todos os colaboradores da empresa, com o intuito de promover o conhecimento e compreensão integral do Código, fomentando a cultura ética na empresa;
- Aprimorar os temas do Código de Conduta “Presentes e Brindes” e “Participação em Eventos Externos” a fim de eliminar ambiguidades ou interpretações inadequadas e evitar casos de recebimento de vantagem indevida pelos colaboradores da empresa.
- Adequar o Código de Conduta ao disposto na Política de Conformidade com relação à apresentação de denúncia pelos colaboradores por meio do e-OUV.

4.3. Políticas e procedimentos de integridade aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos

Nesta sessão foram avaliadas as políticas e procedimentos instituídos pela empresa para responder aos riscos de fraude e corrupção identificados, analisando se tais políticas e procedimentos possuem conteúdo mínimo adequado e estão sendo aplicadas conforme o previsto.

Para fins dessa avaliação, buscou-se observar as políticas sobre os seguintes assuntos:

- recebimento e oferecimento de hospitalidade, brindes e presentes;
- prevenção da ocorrência de atos de corrupção (ativa ou passiva) ou fraudes;
- prevenção do nepotismo na indicação de funções de confiança e cargos comissionados e na contratação de terceiros;
- realização de patrocínios e doações filantrópicas;
- prevenção de conflitos de interesse no relacionamento com agentes de órgãos e de outras instituições públicas;
- prevenção de conflitos de interesses entre os interesses privados de seus colaboradores e o interesse público;

Os exames revelaram que os assuntos supracitados são abordados ora no Código de Ética e Conduta, ora na Política de Integridade e, em algumas ocasiões em ambos. No entanto, não é possível ratificar que ambos os documentos apresentam todas as políticas e procedimentos, com conteúdo mínimo adequado, instituídos pela empresa para responder aos riscos de fraude e corrupção vinculados aos assuntos destacados.



Observou-se que nem o Código de Conduta e nem a Política de Integridade possuem qualquer procedimento e/ou medida para tratar do tema nepotismo no âmbito da PPSA, quando da contratação de terceiros, ou indicação para funções de confiança e/ou cargos comissionados. Os documentos também não tratam do assunto realização de patrocínios e doações filantrópicas.

Ainda, no que diz respeito ao recebimento e oferecimento de hospitalidade, brindes e presentes, no tópico anterior foram sugeridas melhorias para sanar as fragilidades observadas.

Destaca-se que o tema Conflito de Interesses é abordado nos dois documentos, no entanto, tratando somente do assunto que se refere aos conflitos de interesses entre os interesses privados de seus colaboradores e o interesse público, sem abordar as situações em que, no relacionamento com agentes de órgãos e de outras instituições públicas, a PPSA possa colocar esses agentes em situação de conflito de interesses.

No caso de recebimento e oferecimento de hospitalidade, brindes e presentes, é importante notar que, ainda que o Código de Ética traga diretrizes gerais sobre o tema, esse documento não traz detalhes do procedimento a ser adotado pelos colaboradores. Cite-se como exemplo o trecho do Código de Ética que prevê, como um dos requisitos para recebimento de brinde, o fato de ser “registrado de forma precisa nos livros e registros da PPSA com documentação comprobatória”. Não resta claro, porém, como ou por quem, ou mesmo em que prazo esse registro deve ser feito ou quais as documentações comprobatórias consideradas adequadas.

Já no caso do conflito de interesses, a política de Integridade aborda de forma mais detalhada o tema, prevendo inclusive alguns procedimentos. Ainda assim, há lacunas que demandariam o desenvolvimento de política específica, conforme prevê o próprio documento no concernente à realização de transações mobiliárias pelos colaboradores.

Com relação aos procedimentos atualmente previstos, ressalte-se que não há orientação para utilização do Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflito de Interesses do Governo Federal – SeCI para realização de consultas por parte dos empregados, contrariando o disposto na Portaria Interministerial nº 333/2013 (do Ministério do Planejamento e da CGU) que trata do assunto. Além disso, a Política de Integridade da PPSA prevê que “confirmado o conflito de interesses pela Comissão de Ética Pública da Presidência da República ou pela CGU, conforme o caso, o colaborador em conflito de interesses deverá transferir a atividade conflitante para outro colaborador, sem prejuízo da manutenção do colaborador declarante no exercício das outras atividades em que não se configure o conflito”.

No entanto, diferentes situações de conflito de interesses podem demandar a adoção de providências distintas. Por exemplo, em muitos casos, quando o colaborador está exercendo ou pretende exercer uma atividade privada que gerará situação de conflito com sua atividade pública, o exercício da atividade pública deve preponderar, devendo o colaborador ser orientado a não exercer a atividade particular pretendida. Nota-se que a citada Portaria Interministerial prevê que “caso entenda pela existência de conflito de interesses, a CGU poderá determinar medidas para sua eliminação ou mitigação”. Desse modo, não cabe à norma interna da PPSA determinar



providência genérica a ser adotada em todos os casos, sem respeitar suas especificidades e sem observar a possibilidade de determinação de medidas específicas pela CGU.

Tanto no caso do conflito de interesses quanto do recebimento e oferecimento de brindes e presentes, o desenvolvimento de políticas específicas para cada um dos principais temas relacionados à integridade permitiria não apenas trazer maiores detalhes sobre as regras e procedimentos a serem observados, como também indicar uma área ou pessoa responsável por monitorar a aplicação da política e uma periodicidade para sua revisão.

Cumprе destacar, ainda, que na Política de Integridade é citada a *“Política de Transações com Partes Relacionadas da PPSA que estabelecerá os princípios que orientam a celebração de transações com partes relacionadas e em situações em que haja potencial conflito de interesses nestas operações, de forma a assegurar a competitividade, conformidade, transparência, equidade e comutatividade nas transações”*. No entanto, não foi apresentada qualquer evidência de que esta Política exista.

Com relação a este tema, destaca-se que as receitas da empresa são substancialmente obtidas através de contrato estabelecido com a União, por meio do Ministério de Minas e Energia, o que configura uma transação com parte relacionada. Em trabalho recente de auditoria (Relatório de Avaliação nº 201800109), a CGU evidenciou que a execução regular deste contrato tem sido limitada pela disponibilidade orçamentária do ministério, gerando impactos sobre a execução das atividades atribuídas à estatal. Esta situação representa provável ausência de comutatividade e independência na execução contratual, evidenciando a necessidade do estabelecimento da política prevista no Art. 8º, inciso VII, da Lei das Estatais, com especial atenção às regras e procedimentos a serem observados no relacionamento com a União.

Adicionalmente, destaca-se a importância de que seja desenvolvida e adotada, pela PPSA, uma política específica de prevenção da ocorrência de atos de corrupção (ativa ou passiva) ou fraudes no relacionamento com terceiros. Conforme visto na descrição do Cenário Corporativo da PPSA, neste relatório, as atribuições da estatal implicam na existência de um considerável risco à integridade, uma vez que as decisões tomadas por seus empregados e os resultados de trabalhos técnicos por eles efetuados têm impacto direto no resultado econômico dos projetos de exploração do Pré-sal conduzidos por terceiros. Atualmente, o Código de Ética da PPSA traz diretrizes relacionadas ao tema e uma lista de condutas vedadas em consonância com a Lei 12.846/2013, além de prever como responsabilidade do Comitê de Governança e Conformidade o estabelecimento e administração de uma política anticorrupção, ainda não desenvolvida, até a data de elaboração deste relatório. Não obstante a inexistência desta política, destaca-se como ponto positivo a existência, na Política de Integridade da PPSA, de uma relação daqueles que denomina “sinais de alerta” que podem indicar violação da legislação anticorrupção ou daquela mesma política.

Por fim, cumprе destacar que o Tribunal de Contas da União, por meio do seu Acórdão nº 9.442/2017 - TCU - 2ª Câmara, determinou que a PPSA adotasse “procedimentos com status de norma de conduta, com vistas a obter declaração dos seus diretores e ocupantes de cargo de livre provimento sobre eventual vínculo com outras sociedades”.



Nesse contexto, o Código de Conduta da PPSA esclareceu que, dentre as condutas esperadas pelo colaborador da empresa, destaca-se a conduta de “observar a norma, a ser editada, pertinente quanto à participação ou titularidade direta ou indireta em valores mobiliários ou vínculo societário com empresas de petróleo e gás que possam lançar dúvidas sobre o uso de informações privilegiadas”.

Diante disso, a PPSA, com vistas a atender a determinação emitida pelo TCU, e visando prevenir a ocorrência de conflitos de interesses entre os interesses privados de seus colaboradores e o interesse público, aprovou a Instrução Normativa nº 01/2017, de 27/04/2017, pelo Diretor-Presidente da empresa, que dispõe sobre a necessidade de se obter declaração individual dos diretores e ocupantes de cargo de livre provimento sobre eventual vínculo em participações societárias.

Sugestões de Melhoria

- Adotar, formalmente, políticas e procedimentos relacionados aos seguintes temas: realização de patrocínios e doações filantrópicas, prevenção do nepotismo, prevenção da corrupção no relacionamento com terceiros, recebimento e oferecimento de brindes, presentes e entretenimentos e prevenção da ocorrência de conflito de interesses (detalhando e aperfeiçoando as disposições do Código de Ética e na Política de Integridade).
- Formalizar a Política de Transações com Partes Relacionadas da PPSA prevista na Política de Integridade, elencando, entre outros aspectos, os principais riscos associados às transações com a União.
- Designar responsáveis pelo monitoramento da implementação das citadas políticas e periodicidade para revisão de seu conteúdo.
- Rever a Política de Integridade de modo a adequá-la ao disposto na Portaria Interministerial nº 333/2013 do Ministério do Planejamento e da CGU.

4.4. Treinamentos periódicos e comunicação sobre o programa de integridade

Com relação à comunicação, foi avaliada a existência e a aplicação de uma estratégia relacionada aos temas de integridade, para o fomento da postura ética a todos os colaboradores da empresa, a prevenção de situações de conflito de interesses, de corrupção e de fraude. Também foi avaliada a disponibilidade das normas de integridade e suas atualizações para que todos os colaboradores possam consultá-las. Além disso, a avaliação buscou mensurar se, como resultado das ações de comunicação, os colaboradores compreendem a importância do programa de integridade e sabem identificar seus principais temas.

Com relação ao treinamento, o foco da análise foi nas capacitações sobre temas de ética e integridade aplicadas pela empresa, avaliando quais as capacitações existentes, se o seu planejamento e execução contam com a participação da área responsável pelo programa de



integridade, se há estratégia de estímulo para incentivar a participação dos funcionários nos treinamentos, bem como qual a percepção dos colaboradores sobre esses treinamentos. Avaliou-se, ainda, a existência de mecanismos para assegurar que todos os funcionários e dirigentes sejam alcançados pelas capacitações de conteúdo de interesse geral e que as capacitações específicas alcancem o público de interesse para cada tema.

No que diz respeito às estratégias de comunicação relacionadas ao tema integridade, a PPSA tem como prática o envio de e-mails ao quadro de funcionários, de forma não periódica, informando sobre os mecanismos que a empresa tem ligados à integridade, tais como o Código de Conduta e o Canal de Denúncias. No entanto, tais e-mails não apresentam maior aprofundamento sobre os temas tratados, não atuando de forma pedagógica a fim de fomentar a postura ética de todos os colaboradores da empresa, bem como prevenir situações de conflito de interesses, de corrupção e de fraude.

Em complemento, destaca-se que a Política de Integridade recém-aprovada afirma que a PPSA manterá comunicação periódica de conscientização anticorrupção para seus colaboradores, por meio da Assessoria de Comunicação da Presidência, devendo ainda verificar, mediante a realização de pesquisa, a aderência da percepção dos colaboradores quanto às disposições de tais instrumentos.

Nesse sentido, a despeito da inexistência do Plano de Comunicação Periódico, 91,9% dos colaboradores que responderam aos questionários encaminhados pela CGU afirmaram que a empresa realiza campanhas para divulgar o papel e a importância das políticas e medidas de integridade.

Corroborando com a importância da existência de um plano de comunicação efetivo, mais de 91% dos empregados que responderam aos questionários afirmaram que passaram a compreender melhor a importância das políticas de integridade a partir das campanhas de divulgação. Diante do exposto, o estabelecimento de um plano de comunicação periódico e estruturado possibilitará que a empresa aprimore a transmissão, ao seu público interno e externo, das informações necessárias para apoiar o desenvolvimento do seu Programa de Integridade.

Entre 2016 e 2017, período abordado pela equipe de auditoria, observou-se, por meio de lista de presença apresentadas, que parte dos colaboradores da empresa participou de dois treinamentos focados em temas relacionados com o Programa de Integridade: um deles, ministrado pela CGU em novembro de 2017, contou com a participação de 8 membros do Conselho de Administração e 4 membros do Conselho Fiscal, e o outro treinamento, ministrado pela KPMG em novembro de 2016, contou com a participação de 19 empregados da PPSA. Ambos treinamentos abordaram a Lei nº 12.846/2013 – Lei Anticorrupção.

Atualmente, a PPSA não possui plano de treinamento para os seus colaboradores, no entanto, foi informado, no Relatório de Gestão do exercício de 2017, que uma das metas para o próximo triênio é a aplicação de treinamentos periódicos no âmbito do seu Programa de Integridade em desenvolvimento, corroborando os termos da Política de Integridade que destaca que a PPSA “proverá treinamento anticorrupção para seus Administradores e empregados,



ministrando capacitação periódica, no mínimo anual, para a disseminação da Legislação Anticorrupção, da presente Política, bem como do Código de Conduta e Integridade”. É importante que tal plano inclua não apenas treinamentos de conteúdos de interesse geral, ligados à integridade, para todos os funcionários, mas também treinamentos próprios para os colaboradores que atuam em áreas que requeiram conhecimentos específicos no campo da prevenção, detecção e combate a fraude e corrupção, como os empregados que atuam nas contratações de fornecedores, no gerenciamento de riscos corporativos, ou em atividades correcionais, por exemplo.

Não se verificou a utilização, pela entidade, de ferramentas para avaliar a efetividade dos treinamentos relacionados à ética e à integridade. No entanto, 86,5% dos empregados que responderam aos questionários afirmaram já ter participado de treinamentos sobre temas relacionados a integridade, como código de ética, uso do canal de denúncias, prevenção do conflito de interesses, oferecimento e recebimento de brindes e presentes, etc., sendo que 75,7% desses colaboradores avaliaram que os treinamentos sobre temas relacionados a integridade foram úteis para o desempenho de suas atividades na empresa.

Sugestões de melhoria

- Implantar um plano de comunicação relacionado aos temas de integridade que transmita, periodicamente, aos empregados e ao público externo, as ações da empresa em apoio e fomento ao seu Programa de Integridade;
- Implementar um plano de treinamentos periódicos sobre os temas vinculados a integridade para todo o corpo funcional da empresa;
- Avaliar a efetividade dos treinamentos relacionados ao Programa de Integridade, a fim de sanar possíveis fragilidades observadas.

4.5. Análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade

Nesta sessão, o sistema de gerenciamento de riscos da entidade foi analisado com o objetivo de verificar se o Programa de Integridade foi elaborado a partir da avaliação de riscos da entidade, tratando os principais riscos de fraude, corrupção e desvios identificados. Também buscou-se verificar se o Programa de Integridade passa por atualizações periódicas a partir do sistema de gerenciamento de riscos da entidade.

No exercício de 2016 e 2017 a Auditoria Interna da PPSA aplicou, junto aos diretores da empresa, questionário sobre temas relacionados à gestão de riscos e controles internos, a implementação da governança, planejamento institucional e desempenho operacional.

Tais perguntas foram divididas nos 8 componentes propostos no modelo conceitual COSO II (Enterprise Risk Management – Integrated Framework): Ambiente Interno, Fixação de



Objetivos, Identificação de Eventos, Avaliação de Riscos, Resposta ao Risco, Atividades de Controle, Informações/Comunicações e Monitoramento.

Segundo a percepção dos próprios diretores em resposta ao questionário, as políticas e diretrizes relacionadas ao desempenho operacional, à conformidade e controle e à gestão de riscos corporativos, tiveram o menor grau de implementação, com destaque para a gestão de riscos que foi avaliada com um percentual de implementação inferior a 30%. Com isso, ações foram elaboradas a fim de contribuir para a implementação das políticas/diretrizes de gestão, sobretudo aquelas que tiveram percepção mais baixa.

A partir desse diagnóstico, a empresa incluiu no seu Planejamento estratégico a “Iniciativa 4.4.1 - Implantar a gestão de risco na Pré-Sal Petróleo” a fim de adequar a empresa à Lei nº 13.303/2016 e à Resolução CGPAR nº 18/2016.

Adicionalmente, destaca-se o documento PG.PRE.001/2018, aprovado em 06/04/2018, que trata do gerenciamento de riscos e dos responsáveis por esse gerenciamento no âmbito estratégico da PPSA, ou seja, aplica-se aos macroprocessos operacionais da atividade-fim da empresa, quais sejam: Gestão de Contratos de Partilha; Acompanhamento e Controle da Produção; Acordo de Individualização da Produção; Comercialização e Fiscalização.

No entanto, o supracitado gerenciamento de riscos não contempla os riscos de integridade, relacionados a fraudes, corrupção e desvios de conduta. Verificou-se que não há qualquer integração entre o documento de gerenciamento de riscos e os assuntos relacionados a integridade. Dessa forma, não há a previsão de que medidas de integridade devam ser criadas ou modificadas com base na avaliação de riscos e nem como isso deverá ser feito.

Segundo a Política de Integridade, o Comitê de Governança e Conformidade – CGC é o responsável pela gestão de riscos de integridade aos quais a PPSA está exposta, sendo responsável pela elaboração do Plano de Integridade (ainda não elaborado). O Plano será um documento único que deverá conter, de maneira sistêmica, o conjunto organizado de todas as medidas que deverão ser implementadas, em um período determinado, com a finalidade de implementar o Programa de Integridade. Este documento deverá se basear na análise e monitoramento contínuo dos riscos de integridade, a fim de aperfeiçoar a prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos à empresa.

Conforme a Política de Integridade, neste Plano estarão presentes os riscos de integridade mais relevantes da organização e respectiva avaliação e classificação desses riscos; bem como as propostas de medidas de integridade; os mecanismos de monitoramento; e os seus responsáveis e respectivas metas, estabelecendo formalmente um compromisso da alta direção e consequentemente de toda PPSA com tais propostas.

Portanto, como o Programa de Integridade está em desenvolvimento, este deve ser estruturado e implementado a partir do mapeamento dos riscos de integridade mais relevantes das atividades da PPSA. Por outro lado, a análise periódica dos riscos deve garantir o constante



aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua contínua efetividade e atualização.

Em razão das atividades-fim que a PPSA executa como representante da União no polígono do Pré-Sal, diversos processos tipicamente relacionados às atividades da administração direta, autárquica e fundacional são executados pela estatal, expondo a empresa a riscos de integridade similares, a exemplo do risco de captura. Desta forma, não obstante o enquadramento da PPSA como estatal não dependente, o mapeamento de riscos de integridade pode fazer uso subsidiário do Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade – Orientações para a Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, elaborado pela CGU¹. Em particular, o Anexo do Guia apresenta, de forma exemplificativa, processos tipicamente relacionados a riscos de integridade, dos quais merecem ser destacados, no que se relaciona ao cenário corporativo da PPSA, aqueles vinculados às áreas “Auditoria e Fiscalização”, “Gestão de Informações” e “Licitações e Contratos”.

Diante do exposto, a entidade não possui uma política de gerenciamento, de avaliação e de tratamento de riscos referentes ao tema integridade, restando assim a necessidade de sua implementação como elemento direcionador para o desenvolvimento do seu Programa de Integridade.

Sugestões de Melhoria

- Elaborar a sua política de gerenciamento, avaliação e de tratamento de riscos referente ao tema integridade, objetivando mapear, avaliar e tratar os riscos referentes a fraudes, corrupção e desvios. Alternativamente, inserir o gerenciamento de riscos de integridade na política de gestão de riscos já existente na empresa, indicando os responsáveis por este gerenciamento.

4.6. Registros e controles contábeis

Verificou-se se os controles internos contábeis são periodicamente testados e se abarcam as transações que oferecem maior risco de distorção da demonstração contábil². Também foi avaliada a adequabilidade dos recursos (materiais, humanos, capacitação, etc.) disponíveis para o setor de contabilidade e as medidas adotadas pela empresa para identificar e investigar mudanças nos padrões de ativos, passivos, receitas ou despesas que possam indicar risco de corrupção ou violação às suas normas de integridade.

¹ Disponível em <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/colecao-programa-de-integridade>, publicado em outubro de 2018, acesso em 19/01/2019. Sugere-se a consulta conjunta ao Guia de Implantação de Programa de Integridade em Empresas Estatais, publicado em 2015 e disponível no mesmo endereço.

² Deve-se sublinhar que não se trata de auditoria contábil ou de avaliação da eficácia dos controles internos da companhia.



No que diz respeito à avaliação dos controles internos, a Auditoria Independente, no Relatório de Auditoria das Demonstrações Contábeis do Exercício de 2017, informou que foi obtido entendimento dos controles internos relevantes para a auditoria, sem o objetivo de expressar opinião sobre a eficácia dos controles internos da PPSA. Também, segundo a empresa de auditoria externa, foram avaliadas a adequação das políticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis e respectivas divulgações feitas pela empresa, concluindo-se sobre a adequação do uso, pela administração, da base contábil de continuidade operacional. Neste Relatório a Auditoria Independente não identificou qualquer discrepância nas demonstrações contábeis e, conseqüentemente, nenhuma recomendação foi expedida para a PPSA.

Destaca-se que a Auditoria Interna da PPSA, frente aos seus escassos recursos operacionais, não planejou atividades de controle no âmbito da gestão contábil da empresa e, conseqüentemente, não pode obter o mesmo entendimento da Auditoria Independente em relação aos controles internos.

Neste contexto, destaca-se que não há elementos para se afirmar que a empresa conta com indicadores capazes de identificar flutuações anômalas em ativos, passivos, receitas e despesas, de ratificar o Relatório de Auditoria Independente ou de subsidiar futuros trabalhos de auditoria, ou mesmo de corrigir tempestivamente possíveis desvios, de forma a garantir a qualidade e integridade da informação contábil a ser publicada.

Em relação à capacitação, a Norma Brasileira de Contabilidade NBC PG 12 (R1) dispõe sobre a Educação Profissional Continuada (EPC) dos profissionais responsáveis técnicos e os que exercem funções de gerência/chefia no processo de elaboração das demonstrações contábeis. Nesse contexto, a partir das evidências apresentadas observou-se que colaboradores da área contábil participaram de cursos relacionados a assuntos contábeis, fiscais e patrimoniais, com foco na qualificação profissional a fim de mitigar erros que possam comprometer a fidedignidade do processo de elaboração das demonstrações contábeis. No entanto, não foi evidenciada a existência e/ou planejamento de um programa de educação continuada, nos moldes previstos pela supracitada NBC, para os colaboradores das áreas contábil, financeira e de patrimônio.

Conforme apresentado no PAINT 2018, a auditoria interna da PPSA tem como finalidade controlar, orientar e avaliar os atos de gestão praticados e apoiar a estrutura governamental de controle no exercício da sua missão institucional. Dentre os seus objetivos está o de assegurar a regularidade da gestão contábil, orçamentária, financeira, patrimonial, operacional e de pessoal da Instituição, objetivando a eficiência, eficácia, economicidade e efetividade. Contudo, contando somente com um servidor, o atendimento do conjunto das finalidades da Auditoria Interna resta prejudicado.

Por fim, a PPSA não evidenciou possuir estrutura normativa procedimental adequada para garantir a fidedignidade das informações contábeis e para evitar fraudes. Ademais, a auditoria interna não possuiu recursos humanos suficientes disponíveis para contribuir com a verificação periódica dos controles internos contábeis da empresa.



Sugestões de Melhoria

- Desenvolver e implementar indicadores para a avaliação periódica dos controles internos contábeis da empresa, a fim de identificar inconsistências nas contas e/ou registros.
- Incluir, no Plano de Educação Continuada a ser elaborado para os colaboradores da área de contabilidade, treinamentos relativos à prevenção e detecção de fraude, corrupção e desvios.
- Prover a área de Auditoria Interna de recursos suficientes para que seja capaz de assegurar a regularidade da gestão contábil, orçamentária, financeira, patrimonial da PPSA.

4.7. Independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento

Este item tem como objetivo verificar se há uma área específica na empresa responsável pela condução do programa de integridade, bem como a adequação dos recursos (humanos, financeiros, espaço físico, materiais, capacitações, etc.) que lhe são disponibilizados, suas competências e a forma e a abrangência de sua atuação. Adicionalmente, foi analisado se a área responsável pelo programa dispõe da necessária autonomia para desenvolver, implantar e monitorar adequadamente o programa e as políticas de integridade.

Neste contexto, destaca-se o Comitê de Governança e Conformidade - CGC da PPSA que foi criado por meio da Resolução da Diretoria Executiva nº 98, de 14/1/2016, com a missão de apoiar a adoção das melhores práticas de governança corporativa e conformidade, bem como implantar o modelo de governança e conformidade da empresa.

O CGC é composto por quatro empregados da empresa, representando cada uma das Diretorias, reunindo-se ordinariamente, no mínimo, a cada 3 (três) meses, ou, extraordinariamente, sempre que convocado pelo presidente do CGC ou pelo Diretor-Presidente da PPSA.

Tendo suas atividades conduzidas pelo Diretor de Administração, Controle e Finanças, se reportando diretamente ao Diretor-Presidente da empresa, o CGC poderá ser assessorado pela Consultoria Jurídica e pela Auditoria Interna, no que for aplicável, apresentando-se, também, como a instância responsável pela gestão de riscos de integridade aos quais a PPSA está exposta e, conseqüentemente, pela implementação do Programa de Integridade da empresa, conforme estabelecido pela Política de Integridade.

Segundo a Política de Integridade, a Diretoria Executiva deve assegurar a independência e a disponibilização dos recursos necessários ao CGC para a apuração de manifestações sobre eventuais irregularidades, tais como: falhas de controle, fraudes internas e externas, descumprimentos legais ou normativos, e desvios éticos e de integridade.



Deve-se observar que esta configuração não atende ao exigido pela Lei das Estatais e respectivo Decreto regulamentador (Decreto nº 8.945/2016), que demandam a existência de uma área de integridade e gestão de riscos na empresa com atribuições previstas em estatuto, com mecanismos que assegurem atuação independente, e que seja vinculada diretamente ao Diretor-Presidente, podendo ser conduzida por ele próprio ou por outro Diretor estatutário. A criação de comitê com pessoas alocadas em outras áreas e que se reúnem apenas periodicamente para discutir o tema não atende ao pretendido pela legislação.

Cabe ressaltar que a designação desta área, assim como as demais medidas relacionadas a integridade nas empresas, deve adequar-se ao perfil da empresa. No caso da PPSA, por se tratar de empresa pequena, com número reduzido de empregados, caberia aplicar o que prevê o § 1º do Art. 16 do Decreto, que afirma que o Diretor estatutário que conduz a área de integridade poderá ter outras atribuições, ou seja, não é necessário que todas as pessoas da área se dediquem exclusivamente a integridade e gestão de riscos. No entanto, essa área deve ter suas atribuições previstas em estatuto e exercê-las com a adequada independência, gozando de recursos para tanto.

Sugestões de Melhoria

- Definir área responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento que se adeque aos requisitos da Lei 13.303/2016 e do Decreto 8.945/2016, tendo suas atribuições previstas em estatuto e mecanismos que assegurem atuação independente, sendo vinculada diretamente ao Diretor-Presidente e podendo ser conduzida por ele próprio ou por outro Diretor estatutário.
- Designar a equipe que atuará na área responsável pela aplicação do programa de integridade, mesmo que nem todas tenham dedicação exclusiva.

4.8. Canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé

Foram avaliados os canais disponibilizados pela empresa para o recebimento de denúncias, quanto a sua existência e adequabilidade, bem como a atuação da empresa no incentivo à realização de denúncias e na proteção aos denunciantes de boa-fé. Buscou-se mensurar, também, a percepção dos colaboradores sobre a realização de denúncias à empresa. Por fim, foi avaliada a existência de canal para esclarecimento de dúvidas e prestação de informações sobre questões de integridade.

Conforme expressamente definido na Política de Integridade, o canal integrado para encaminhamento de manifestações (denúncias, reclamações, solicitações, sugestões e elogios) é o “e-OUV”, Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal desenvolvido pela CGU e acessível em <https://sistema.ouvidorias.gov.br/publico/Manifestacao/RegistrarManifestacao.aspx>. De



forma conflitante, no entanto, conforme mencionado anteriormente, o Código de Conduta da PPSA prevê que as denúncias sejam encaminhadas para a auditoria interna da empresa, como procedimento temporário enquanto se procede à contratação de canal de denúncias.

O Código também prevê que todos os relatos, reclamações ou denúncias manifestadas, que representem eventual, potencial ou efetivo desvio do Código ou transgressão de qualquer legislação, serão averiguados e tratados com sigilo, por pessoal qualificado e independente.

Apesar de estar prevista no Código a proteção contra retaliação dos denunciadores, não foi evidenciada nenhuma medida ou regra específica (elaborada pelo CGC, por exemplo) sobre o recebimento de denúncias e sobre o encaminhamento a ser dado a suspeitas de irregularidade (sejam originadas de denúncia ou de outras fontes, como, por exemplo, suspeita de irregularidade identificada no âmbito de uma auditoria interna).

Como estratégia de comunicação para divulgação do Canal de Denúncias (e-OUV), a PPSA faz uso do envio de e-mails ao quadro de funcionários, de forma não periódica. Todavia, tais e-mails não apresentam maior aprofundamento a respeito da utilização do canal.

Deve-se levar em consideração, também, que, mesmo a empresa adotando o e-OUV como canal, um colaborador ou agente externo pode querer e/ou precisar apresentar uma denúncia por carta, telefone, e-mail ou de forma presencial, por exemplo, e, neste caso, deve haver procedimentos claros sobre como a empresa tratará tais situações. Portanto, somente com os mecanismos atualmente existentes, observa-se que não há uma atuação efetiva e estruturada da empresa no incentivo ao conhecimento do canal de denúncias e na proteção aos denunciadores de boa-fé, prejudicando o desenvolvimento da postura ética de todos os colaboradores da empresa, bem como a prevenção de situações de conflito de interesses, de corrupção e de fraude.

Ainda, apesar de a Política de Integridade afirmar que *“o e-OUV deve ser um instrumento para a detecção de eventuais irregularidades, tais como: falhas de controle, fraudes internas e externas, descumprimentos legais ou normativos, e desvios éticos e de integridade”* e que *“a Diretoria Executiva deve assegurar independência e a disponibilização dos recursos necessários ao CGC para a apuração de manifestações”*, não foi especificado de forma objetiva como o CGC atuaria de forma independente na apuração das manifestações a partir da disponibilização de recursos assegurados pela Diretoria Executiva.

Também não foi identificado normativo que estabeleça o fluxo de encaminhamento das denúncias que, recebidas no e-OUV, sejam encaminhadas à PPSA, definindo qual área deverá receber a denúncia e como irá encaminhá-la, prazos e procedimentos específicos voltados para o resguardo das informações sensíveis, como a identidade do denunciante.

Nesse contexto, cumpre destacar que a PPSA só recebeu duas manifestações no e-OUV, no período em análise, ambas com objetos desconexos com qualquer atividade desempenhada pela PPSA. Apesar da pouca frequência na observação de manifestações no Canal de Denúncias, avaliou-se como positiva, por meio dos questionários aplicados, a percepção dos colaboradores da PPSA sobre o tema, tendo em vista os seguintes dados:



- 78% responderam que sabiam da existência do canal de denúncias;
- 76% responderam que o canal permite denúncias anônimas;
- 76% responderam que o canal de denúncias é facilmente acessado;
- 78% saberiam quais canais utilizar para a realização da denúncia;
- 86% teriam segurança de usar os canais, pois acreditam que não há retaliação aos denunciantes na empresa;
- 89% viram manifestações da empresa incentivando a realização de denúncias e acreditam que a direção espera e deseja que estes casos sejam denunciados por aqueles que deles tomem conhecimento;
- 86% acreditam que as denúncias são apuradas com bons resultados.

Sugestões de Melhoria

- Normatizar o fluxo para recebimento (ainda que pelo e-OUV), encaminhamento e tratamento das denúncias envolvendo, especificamente, assuntos de integridade, indicando prazos e responsáveis para este tratamento e encaminhamento para apuração e deixando clara a permissão para o registro de denúncias anônimas, com a consequente proteção aos denunciantes, a fim de impedir casos de retaliação;
- Aprimorar o procedimento de recebimento de denúncias para que estas possam ser incentivadas e realizadas tanto pelos colaboradores da empresa quanto pelo público externo;
- Elaborar um plano de comunicação específico para divulgação periódica dos canais de denúncias aos empregados e ao público externo, contribuindo para fomentar seu Programa de Integridade.

4.9. Aplicação de medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade

Tendo em vista o Programa de Integridade definir normas, políticas e procedimentos de integridade, é necessário que também estejam estabelecidas as medidas disciplinares a serem aplicadas aos colaboradores nos casos de violações, o que é objeto de avaliação nessa sessão.

Assim, buscou-se avaliar se a entidade apura, de forma consistente, todos os indícios de corrupção, inclusive praticados por pessoa jurídica, que tenham sido detectados no âmbito do Programa de Integridade, aplicando tempestivamente as sanções administrativas cabíveis.

A avaliação deste tema incluiu também a verificação da existência de unidade correcional e análise quanto à adequabilidade de sua estrutura, corpo funcional e prerrogativas para apuração de responsabilidade administrativa.



Verificou-se, ainda, a adequação dos fluxos e procedimentos de apuração correcional da entidade, observando se eles garantem a tempestiva e imparcial apuração de responsabilidade e a aplicação das sanções administrativas cabíveis, alcançando inclusive pessoa jurídica. Por fim, analisou-se a percepção dos colaboradores com relação à efetiva apuração de denúncias de violações às normas de integridade.

A PPSA possui o documento Procedimento de Gestão de Apuração de Infração Disciplinar (PG.PRE.003.2018) que estabelece critérios e procedimentos relativos à aplicação de medidas de caráter disciplinar a todos os seus colaboradores, inclusive diretores.

Tendo como suporte a Lei nº 12.846/2013 – Lei Anticorrupção; a Lei nº 13.303/2016 – Lei das Estatais, a Lei nº 8.112/1990 – Regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais e a Lei nº 9.784/1999 – Processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal, o supracitado procedimento, bastante focado na apuração de denúncias, estabelece a autoridade e competência para apurar as irregularidades praticadas no âmbito da PPSA, prevendo que as Sindicâncias Administrativas poderão, para cada caso, resultar na aplicação das seguintes penalidades: advertência por escrito, com ou sem ajuste de conduta; suspensão, por até 30 (trinta) dias e rescisão contratual por justa causa.

Para verificar o cabimento da Instauração de Sindicância Administrativa, o normativo prevê uma Investigação Preliminar, a fim de averiguar, de forma sumária, a existência de irregularidade praticada pelo investigado, no âmbito da PPSA, bem como os indícios de sua autoria. O documento não deixa claro, porém, para quais tipos de infração caberá a instauração de Sindicância, apesar de prever a adoção de Ajuste de Conduta, em lugar da Sindicância, “nos casos de Investigação Preliminar em que se constatem plausíveis indícios de materialidade e autoria de infrações que, no entanto, não ensejam a abertura de uma Sindicância Administrativa”, de acordo com o item 7.4.1.

O normativo prevê, ainda, que a Investigação Preliminar deverá ser concluída em um prazo de até 30 (trinta) dias, podendo ser prorrogada, por igual período. Ao final da Investigação Preliminar, a Comissão de Apuração Disciplinar responsável envia um relatório para manifestação do consultor jurídico da PPSA. Este, por sua vez, emitirá sua manifestação formal em até 7 (sete) dias, momento em que a Comissão de Apuração Disciplinar encaminhará o relatório para do diretor-presidente, que deliberará, em até 7 (sete) dias, pelo Arquivamento; pela Proposição de Ajuste de Conduta ao investigado ou pela Instauração de Sindicância Administrativa.

Destaca-se que a Sindicância Administrativa é o procedimento que compreende as fases de Instauração, Inquérito Administrativo e Julgamento, destinando-se a apurar a responsabilidade do investigado por infração praticada no exercício de suas atividades ou que tenha relação com as atribuições da função em que se encontra investido, podendo ensejar a aplicação das penalidades previstas na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT e nos normativos internos da PPSA.

A partir da análise do supracitado normativo, observou-se que está prevista a penalidade de rescisão contratual nas seguintes situações ligadas a integridade: (I) Prática de improbidade com sentença condenatória transitada em julgado; (II) Condenação criminal, transitada em



julgado, caso não tenha havido suspensão da execução da pena, excluídas infrações de trânsito culposas; (III) Violação de segredo da empresa do qual se apropriou em razão do cargo; e (IV) reincidência em deixar de relatar uma violação conhecida ou suspeita de violação à Política de Integridade.

No caso da advertência escrita, há duas situações relacionadas a integridade, quais sejam: (I) Deixar de relatar uma violação conhecida ou suspeita de violação à Política de Integridade; e (II) Fazer ou obter reprodução de documentos reservados ou confidenciais sem a prévia anuência do superior hierárquico competente. Assim, depreende-se que em todas as demais violações à integridade – incluindo fraude, corrupção, nepotismo e outros tipos de conflito de interesse (que não o uso de informação privilegiada) sem condenação transitada e julgado – caberá a penalidade de suspensão de no máximo 30 dias. Isso porque o Procedimento reserva essa penalidade aos casos a que não se aplique nem a rescisão contratual e nem a advertência escrita, ou casos de reincidência de falta punível com advertência. Assim, o exercício do poder disciplinar pela empresa fica restrito, dependendo de condenação transitada em julgado para proceder ao desligamento de empregado responsável por atos de fraude e corrupção. Observa-se que, até o momento, não houve nenhum processo disciplinar iniciado, exclusivamente, em função do descumprimento de regras de integridade.

Ressalta-se que a PPSA não possui unidade correcional, ou pessoa indicada especificamente para esta função. Além disso, o Procedimento de Gestão de Apuração de Infração Disciplinar não prevê o fluxo e os procedimentos para a apuração de denúncias contra o Diretor-Presidente, mencionando apenas que estas denúncias serão encaminhadas “a um dos demais diretores, obedecendo a ordem estabelecida pelo art. 35 do Estatuto Social”. Além da falta de detalhamento de como se dará a apuração nestes casos, nota-se a inadequação da atribuição do recebimento da denúncia aos Diretores, que estão em posição hierarquicamente inferior ao Presidente. Também não há a previsão de fluxo ou procedimentos para denúncias envolvendo os membros do Conselho de Administração.

Além de prever um fluxo próprio para apuração interna dos casos envolvendo a alta direção, é importante que os normativos internos prevejam, também, o encaminhamento à Comissão de Ética Pública - CEP de todas as situações cuja apuração no âmbito ético possa ser de sua competência, sem prejuízo da apuração disciplinar interna.

Outra ressalva pode ser feita com relação ao item 7.3.12, que prevê que, após o recebimento do relatório de Investigação Preliminar elaborado pela Comissão de Apuração Disciplinar, o Diretor-Presidente pode optar por arquivá-lo. Ocorre que não há o estabelecimento de nenhum critério para possibilitar esta decisão de arquivamento e nem a previsão de que se registre justificativa para tanto, ficando, desta maneira, a decisão excessivamente discricionária e sem nenhum tipo de controle. Em contraste, o julgamento que é feito, também pelo Diretor-Presidente, ao final da Sindicância, caso seja instaurada, tem a seguinte previsão no normativo: “O julgamento acatará o Relatório Final da Comissão de Apuração Disciplinar, salvo quando contrário às provas dos autos”.



Por fim, observa-se que a PPSA não dispõe de normativo interno disciplinando o regime disciplinar aplicável a pessoas jurídicas com as quais contrata, de modo a garantir o cumprimento do disposto na Lei nº 12.846/2015 – Lei Anticorrupção, além de aplicar as sanções previstas em seu regulamento de contratações.

A despeito disso, a percepção de mais de 85% dos empregados respondentes do questionário encaminhado pela CGU é de que as denúncias são e/ou serão apuradas com bons resultados.

De fato, haja vista o fato de o Programa de Integridade da PPSA ainda estar em processo de elaboração para posterior aprovação, há a expectativa de que os fluxos e procedimentos específicos para o encaminhamento e a apuração de indícios de violações às normas de integridade sejam apresentados no referencial normativo do Programa.

Sugestões de Melhoria

- Revisar o normativo de Apuração de Infração Disciplinar, a fim de deixar claro para quais tipos de infração caberá a instauração de Sindicância.
- Revisar o normativo de Apuração de Infração Disciplinar, a fim de que violações a integridade – incluindo fraude, corrupção, nepotismo e outros tipos de conflito de interesse (que não o uso de informação privilegiada) – tenham a possibilidade de aplicação de penalidade mais grave que a suspensão de no máximo 30 dias, podendo incluir, por exemplo, a possibilidade de afastamento do cargo, sem vencimentos, até trânsito em julgado da ação.
- Estabelecer critérios objetivos para justificar as decisões de arquivamento dos Relatórios de Investigação Preliminar.
- Desenvolver normativo interno disciplinando o regime disciplinar aplicável a pessoas jurídicas com as quais contrata, de modo a garantir o cumprimento do disposto na Lei nº 12.846/2015 – Lei Anticorrupção.
- Revisar o normativo de Apuração de Infração Disciplinar para prever o fluxo e os procedimentos para a apuração de denúncias contra o Diretor-Presidente e aos membros do Conselho de Administração, de tal maneira que a função não seja atribuída a ocupantes de cargos hierarquicamente inferiores ao investigado, prevendo também o encaminhamento à CEP nos casos que sejam de sua competência.
- Divulgar aos colaboradores e terceiros com quem transaciona que o não atendimento às normas de seu Programa de Integridade poderá resultar na aplicação de sanção administrativa.



4.10. Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados

Em caso de violação ao programa de integridade, tanto a irregularidade cometida, quanto os danos por ela gerados, devem ser objeto de procedimentos que especificamente visem à sua pronta interrupção e tempestiva solução.

Assim, neste item foi analisado se a empresa dispõe de mecanismos destinados à interrupção de irregularidades detectadas, bem como à tempestiva remediação da irregularidade cometida por um de seus colaboradores e à reparação dos danos por ela gerados. Também se avaliou se esses mecanismos estão sendo consistentemente aplicados pela empresa e se as ocorrências são registradas e comunicadas à alta direção.

No que diz respeito à pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados, a PPSA informou que a sua Política de Integridade trata do assunto.

No entanto, apesar de a Política afirmar que as superintendências e gerências devem *“promover ações para incentivar os Colaboradores a seguirem a Política de Integridade da PPSA e servirem de “guardiões” dos seus princípios e diretrizes”* e *“medidas educativas quanto aos valores éticos expressados no Código de Conduta e Integridade da PPSA”*, nenhum procedimento específico e objetivo foi apresentado para garantir a interrupção tempestiva de irregularidades ou infrações detectadas, bem como para remediar os possíveis danos gerados.

Adicionalmente, a Política afirma que *“quando detectadas violações aos padrões ético e de integridade, seja por meio de denúncias ou de outra forma, a PPSA adotará ações para investigar os fatos e assegurar a pronta interrupção das irregularidades e a tempestiva remediação dos danos gerados”*, no entanto, não apresenta de forma detalhada as medidas que serão adotadas para efetivamente interromper as irregularidades ou infrações detectadas, corrigindo-as em tempo hábil a fim de mitigar os possíveis danos gerados.

Sabe-se que o supracitado Procedimento de Gestão de Apuração de Infração Disciplinar foi o instrumento elaborado para conduzir investigações com autonomia decisória, com credibilidade e com imparcialidade. Todavia, aquele normativo estabeleceu apenas um procedimento pontual de interrupção de irregularidades detectadas.

Trata-se da previsão, no âmbito das Sindicâncias, de que *“o diretor-presidente poderá determinar, como medida cautelar, o afastamento preventivo do investigado, do acusado ou do indiciado do exercício do cargo ou função, pelo prazo de até 60 (sessenta) dias, prorrogável por igual período, sem prejuízo da remuneração”*. Esse procedimento ajuda a interromper possíveis irregularidades que estejam, ainda, em andamento, além de resguardar o bom andamento das investigações.

Também está prevista uma medida que se enquadra na remediação das irregularidades: a previsão de encaminhamento dos autos ao Ministério Público, quando presentes indícios de cometimento de ilícito penal. Não há, no entanto, qualquer referência ao encaminhamento para



outras autoridades competentes (como, por exemplo, à AGU em caso de cabimento de ação de improbidade ou à CGU no caso de envolvimento de servidores do Executivo nas infrações), nem qualquer menção à abertura de Processo de Responsabilização contra pessoas jurídicas de cujo envolvimento se suspeite ou à abertura de processo de reparação de danos.

Diante do exposto, verificou-se que a PPSA, no âmbito do seu Programa de Integridade, deve elaborar procedimentos próprios para detalhar a forma como irá interromper e remediar as irregularidades e infrações cometidas relacionadas ao tema integridade corporativa, apresentando quais os meios utilizados para realizar o registro formal das etapas do fluxo de detecção, interrupção e correção de irregularidades e aprimoramento do programa de integridade. Recomenda-se que tais registros sejam consolidados em relatórios, sistemas informatizados, planilhas ou qualquer documento que discriminem as situações.

Sugestões de Melhoria

- Revisar ou editar novos normativos internos, a fim de descrever as formas de atuação da empresa e fluxos para tratamento de violações e irregularidades relativas a integridade, indicando procedimentos e responsáveis por cada uma das seguintes etapas:
 - a) Detecção: Definir os mecanismos utilizados pela empresa para detectar a ocorrência de falhas e irregularidades.
 - b) Interrupção: Medidas que assegurem a pronta interrupção da irregularidade ou infração.
 - c) Correção: Ações para resolver, prevenir, apurar responsabilidade ou reparar as irregularidades ou infrações observadas.
 - d) Aprimoramento: Mecanismos pelos quais as irregularidades e infrações observadas, bem como as medidas de interrupção e correção adotadas, servem de insumo para aprimoramento ou atualização do Programa de Integridade, Controle Interno ou outros procedimentos no âmbito da empresa.

4.11. Diligências apropriadas para supervisão de fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados

Foi verificado se a empresa realiza diligências apropriadas para a supervisão de fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados. A avaliação incluiu, ainda, a verificação quanto ao registro, por parte da estatal, de seu compromisso com a ética e com os padrões de integridade e quanto à exigência de compromisso recíproco do contratado, no ato da contratação. Verificou-se, ainda, se a entidade monitora o cumprimento das cláusulas contratuais relacionadas à integridade.

Também é objetivo dessa sessão verificar se a entidade classifica seus contratos de acordo com a exposição aos riscos de fraude e corrupção e se adota controles e procedimentos específicos nos contratos com terceiros, levando em consideração a exposição desses contratos a esses riscos.



A PPSA informou que não há, em seus editais de licitação, qualquer exigência aos fornecedores para que estes sigam sua Política de Integridade. Nesse sentido, a entidade não envia aos fornecedores informações e orientações sobre normas éticas aplicáveis às suas contratações, bem como sobre penalidades em casos de violações de tais normas.

Adicionalmente, a PPSA informou que ainda não existem medidas e/ou procedimentos adotados pela empresa para prevenir fraudes e corrupção nos contratos firmados com terceiros e que, no momento, *“não planeja envolver terceiros nesta primeira fase de implantação da Política de Integridade”*. Logo, conclui-se que a PPSA não verifica se as empresas contratadas possuem medidas de integridade adequadas, tais como código de ética estabelecendo princípios e regras de conduta, canal para o recebimento de denúncias, e treinamento para seus colaboradores em temas de integridade.

Pautando-se no seu Regulamento Interno de Licitações e Contratos, no processo de habilitação dos licitantes, destaca-se que a PPSA verifica os parâmetros de habilitação jurídica, regularidade fiscal, trabalhista, qualificação técnica e capacidade econômica e financeira das empresas a serem contratadas.

Além disso, a fim de garantir que não sejam contratados terceiros com registros impeditivos, a PPSA sempre *“consulta o CEIS - Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas e o SICAF - Sistema de Cadastro de Fornecedores para a verificação de alguma ocorrência de ato impeditivo para licitar”*. Após a contratação do fornecedor, a PPSA designa um representante do seu quadro de empregados para acompanhar e fiscalizar a execução do contrato.

Todavia, todas as supracitadas medidas adotadas pela PPSA, expressas em seu Regulamento, tais como a verificação de regularidade de documentos fiscais, tributários e trabalhistas, bem como a designação de fiscais para acompanhamento da execução contratual, já são exigências tanto da Lei de Licitações e Contratos quanto da Lei das Estatais.

Ainda, a própria PPSA informou que não *“há diretriz estabelecida a respeito”* da atuação da área responsável pelo programa de integridade na supervisão e monitoramento de licitações e contratos de alto risco e que não há *“exigências no edital de contratação”* que descrevam as medidas e/ou procedimentos de integridade adotados pela empresa para garantir que o representante e/ou intermediário do fornecedor não adote posturas contrárias aos princípios e às regras de conduta da estatal.

Novamente, quanto aos termos do Regulamento, não se observou cláusulas expressas sobre a necessidade de observância da Lei nº. 12.846/2015 – Lei Anticorrupção, do Código de Conduta da PPSA e do Decreto nº 7.203/2010 – *“Vedação ao Nepotismo”*.

A única medida observada nesse sentido, é a determinação, no Código de Ética e Conduta, de que o contratado deverá *“observar as diretrizes e normas deste Código, estando obrigados ao seu estrito cumprimento na relação com a PPSA”* e *“obedecer aos dispositivos específicos contidos nos instrumentos contratuais que dão ciência de sua responsabilidade quanto à*



observância a este Código”. Porém, conforme dito acima, os instrumentos contratuais não possuem atualmente, segundo informou a empresa, disposições relativas a este tema.

Por fim, verificou-se que a PPSA não possui riscos específicos mapeados para atestar a probidade das empresas contratadas no que diz respeito a exposição destas aos riscos de fraude e corrupção. A ideia de tal mapeamento seria identificar possíveis contratos que, devido à sua natureza (contato com agentes públicos durante a execução do contrato, objetos como consultoria e palestras frequentemente utilizados como fachada para pagamentos indevidos, etc.), ou devido à natureza do contratado (histórico de envolvimento com irregularidades ou outras características), possam ser considerados de maior risco para a ocorrência de fraude e corrupção.

Diante do exposto, nenhuma medida, além daquelas previstas na legislação obrigatória das licitações, foi providenciada pela gestão da PPSA a fim de aprimorar a supervisão de fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados quanto aos quesitos de integridade.

Sugestões de Melhoria

- Concomitantemente ao desenvolvimento do Programa de Integridade da PPSA, inserir cláusulas anticorrupção em seus contratos. São exemplos de cláusula anticorrupção (i) declaração de ciência e compromisso com a ética e com os padrões de integridade da estatal; (ii) dissolução do contrato, com ou sem ônus, caso se evidencie práticas de corrupção no processo de contratação; (iii) vedação de práticas de fraude e corrupção; (iv) adoção, pela contratada, do código de conduta da contratante; (v) previsão de que o código de conduta seja anexado aos contratos firmados com terceiros; (vi) treinamento obrigatório dos prepostos da contratada nos temas relativos ao Programa de Integridade da PPSA; e (vii) adoção de cláusula anticorrupção nas eventuais subcontratações realizadas pela contratada.
- Elaborar, no âmbito do seu Programa de Integridade, processo de monitoramento das cláusulas anticorrupção e do cumprimento das regras para prevenção de fraudes e corrupção.
- Adotar procedimentos a fim de classificar seus contratos de acordo com a exposição aos riscos de fraude e corrupção e adotar controles e procedimentos específicos nos contratos com terceiros, levando em consideração a exposição desses contratos a esses riscos.

4.12. Verificação, durante os processos de fusões, aquisições e outras operações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas

Neste item, foram analisadas, quanto a existência e adequação, as regras e procedimentos da empresa relacionados à realização de verificações previamente a fusões, aquisições ou outras operações societárias, objetivando identificar eventual histórico, por parte da empresa alvo (a ser



adquirida, com a qual a estatal pretende se fundir, etc.), de envolvimento com corrupção ou outros tipos de condutas ilegais ou antiéticas.

A PPSA foi instada a se manifestar sobre se possuía um procedimento formal (estabelecido em regulamentos, normas, manuais, etc.), aprovado pela alta direção, que defina rotinas, regras, procedimentos, fluxos de encaminhamento e responsáveis para verificações prévias de condutas de fraude e corrupção praticadas por empresas com as quais a entidade esteja negociando processos de fusão, incorporação e transformação societária, bem como de aquisição ou criação de novas sociedades e se foram realizadas operações societárias (fusão, incorporação e transformação societária, bem como de aquisição ou criação de novas empresas) nos últimos dois exercícios encerrados.

Não houve manifestação objetiva quanto ao tema, não sendo possível concluir pela existência de procedimento formal para verificar, nas operações societárias via fusão, incorporação, transformação societária, aquisição ou criação de novas empresas, o cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas.

Sugestões de Melhoria

- No âmbito do desenvolvimento do Programa de Integridade, elaborar regra e/ou procedimento para verificação, em possíveis processos de fusões, aquisições e outras operações societárias, do cometimento de irregularidades, ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas.

4.13. Monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência de atos lesivos

Neste item o objetivo é avaliar a existência de mecanismos para monitorar a aplicação e a efetividade do programa de integridade, observando, ainda, se o monitoramento tem a participação ou supervisão da área responsável pelo programa de integridade.

Considerando que o Programa de Integridade da PPSA encontra-se em desenvolvimento, as regras e os mecanismos de monitoramento contínuo do programa visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência de atos lesivos serão elaborados concomitantemente ao programa.

Um processo de monitoramento contínuo consiste em verificar se o Programa de Integridade está sendo aplicado conforme as diretrizes formais, políticas e procedimentos criados, avaliando-os quanto à sua suficiência na prevenção, detecção e combate à ocorrência de atos lesivos. Este monitoramento é uma atividade a ser realizada de forma constante, pelas áreas responsáveis pela aplicação das políticas e procedimentos, sendo incorporado à rotina



organizacional e contribuindo para o aperfeiçoamento do programa. Nesse sentido, é relevante que o monitoramento contenha metas e indicadores utilizados para monitorar a aplicação e o funcionamento dos diversos aspectos do programa. Além disso, é importante que ele descreva os instrumentos utilizados para a obtenção dos dados dos indicadores de funcionamento do Programa de Integridade, o tratamento dessas informações e os produtos gerados.

O processo de monitoramento deve informar também sobre a periodicidade de obtenção e tratamento dos dados, bem como descrever a forma como os dados obtidos com o monitoramento serão armazenados para formar um histórico que, posteriormente, possa demonstrar a efetividade do funcionamento do Programa de Integridade, garantindo a sua transparência.

Além desse monitoramento contínuo, no dia-a-dia da empresa, também podem ser realizadas avaliações independentes, por meio de auditorias focadas na avaliação do funcionamento de determinadas políticas ou mecanismos do Programa de Integridade. Estas avaliações independentes podem ser realizadas pela auditoria interna da empresa ou por auditoria externa.

Também com relação a este tema, observa-se a importância de que as falhas e as irregularidades detectadas pela empresa sejam usadas para aperfeiçoamento do programa. Nesse sentido, observa-se que o Procedimento de Gestão de Apuração de Infração Disciplinar da PPSA prevê que o Relatório Final das Sindicâncias inclua a proposta de medidas gerenciais, visando evitar a ocorrência de novas situações como a investigada. A esse respeito, porém, em que pese tratar-se de uma boa prática para manter o programa atualizado, sugere-se que normativos prevejam, também, o envolvimento da área responsável pelo Programa de Integridade na análise das violações identificadas e determinação dos aperfeiçoamentos necessários ao programa.

Sugestões de Melhoria

- Desenvolver procedimentos, indicadores e fluxos para o monitoramento e a avaliação do Programa de Integridade, a fim de mitigar falhas do programa, visando o seu constante aperfeiçoamento.
- Desenvolver metas e indicadores de monitoramento e avaliação, a fim de auxiliar a identificação de necessidade de implementação de mudanças e realização de aperfeiçoamentos no Programa de Integridade.

4.14. Transparência da pessoa jurídica

Foram analisadas as rotinas adotadas pela entidade para divulgação ativa e passiva de informações relevantes ao público interno e externo. Avaliou-se o cumprimento de dispositivos da Lei nº 12.527/2011 e do Decreto nº 7.724/2012, bem como da Resolução CGPAR nº 05/2015, observando, adicionalmente, se a empresa promove a divulgação das pautas e atas das reuniões da alta direção.



No que diz respeito à transparência ativa, a PPSA possui na página inicial do seu endereço eletrônico (<http://www.presalpetroleo.gov.br>), uma aba/banner denominada “Acesso à Informação” a qual referencia diversas informações exigidas pelos dispositivos da Lei nº 12.527/2011 e do Decreto nº 7.724/2012, destacando-se o acesso ao Sistema Eletrônico Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC), inclusive na modalidade presencial.

Dentre as informações exigidas no Decreto nº 7.724/2012 e disponíveis no site da PPSA, sobretudo a partir do supracitado banner, destacam-se:

- Estrutura organizacional, competências, legislação aplicável, principais cargos e seus ocupantes, endereço e telefones das unidades, horários de atendimento ao público;
- Programas, projetos, ações, obras e atividades, com indicação da unidade responsável, principais metas e resultados e, quando existentes, indicadores de resultado e impacto;
- Licitações realizadas e em andamento, com editais, anexos e resultados, além dos contratos firmados e notas de empenho emitidas;
- Remuneração global recebida pelos administradores, sem discriminar os auxílios, ajudas de custo, jetons e quaisquer outras vantagens pecuniárias, bem como proventos de aposentadoria e pensões daqueles que estiverem na ativa, de maneira individualizada, conforme ato do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão;
- Respostas a perguntas mais frequentes da sociedade.

Ainda, em seu site a empresa divulga as seguintes informações requeridas pela Resolução CGPAR nº 05/2015:

- Ato ou lei de criação e estatuto social;
- Missão, princípios e valores da instituição;
- Código de ética;
- Composição do capital social;
- Composição da diretoria executiva e dos conselhos de administração e fiscal;
- Demonstrações financeiras anuais exigíveis, acompanhada do parecer/relatório da auditoria independente;
- Relatório anual da administração;
- Currículo profissional resumido dos membros dos órgãos societários de administração e da Diretoria Executiva.

Dentre as informações requeridas pela Resolução e que não estão disponíveis via transparência ativa, destacam-se o extrato das atas de assembleias gerais, o currículo profissional resumido dos membros do órgão societário de Fiscalização, bem como o parecer do conselho fiscal em relação às demonstrações financeiras anuais.



Por fim, a empresa não publica no site as agendas das autoridades, conforme exigido no Artigo 11 da Lei nº 12.813/2013 - Lei de Conflito de Interesses e na Resolução nº 11 de 2017 da Comissão de Ética Pública.

Sugestões de Melhoria

- Publicar e manter atualizados, no site da PPSA, o extrato das atas de assembleias gerais, o currículo profissional resumido dos membros do órgão societário de Fiscalização, bem como o parecer do conselho fiscal em relação às demonstrações financeiras anuais;
- Publicar e manter atualizadas, no site da PPSA, as agendas das autoridades, conforme exigido no Artigo 11 da Lei nº 12.813/2013 – Lei de Conflito de Interesses e na Resolução nº 11 de 2017 da Comissão de Ética Pública.

4.15. Processo de tomada de decisões

Neste item foi verificado se o processo de tomada de decisão pela alta direção segue regras adequadas e consistentes, é baseado em estudos técnicos e dispõe de mecanismos que visem reduzir a assimetria de informação entre o nível operacional e o decisório.

Além disso, esta sessão tem como objetivo analisar os parâmetros de governança aplicáveis ao Conselho de Administração da entidade, verificando se ele possui membros com experiência, conhecimento, reputação ilibada e disponibilidade necessária para o cumprimento de suas atribuições, bem como se possui composição multidisciplinar e parcela dos membros independentes, não sendo presidido pelo Diretor-presidente da entidade.

Segundo o estatuto da PPSA, a empresa será administrada por um Conselho de Administração, com funções deliberativas, e por uma Diretoria Executiva.

O Conselho de Administração é formado por cinco membros, nomeados pelo Presidente da República e escolhidos dentre brasileiros de notório conhecimento e experiência, idoneidade moral e reputação ilibada, e terá a seguinte composição: por um conselheiro indicado pelo Ministério de Minas e Energia, que o presidirá; por um conselheiro indicado pelo Ministério da Fazenda; por um conselheiro indicado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; por um conselheiro indicado pela Casa Civil da Presidência da República; e pelo Diretor-Presidente da PPSA.

Da análise curricular dos atuais membros do Conselho de Administração, verificou-se que este possui membros com experiência, conhecimento, reputação ilibada e disponibilidade necessária para o cumprimento de suas atribuições conforme os parâmetros de governança esperados. Além disso, observou-se que tal Conselho apresenta uma composição multidisciplinar, não sendo presidido pelo Diretor-Presidente da PPSA. Quanto à presença de membros independentes na composição do Conselho de Administração, o Decreto nº 8.945/2016, no



Capítulo V “DO TRATAMENTO DIFERENCIADO PARA EMPRESAS ESTATAIS DE MENOR PORTE”, em seu artigo 52 afirma que “o Conselho de Administração terá, no mínimo, três Conselheiros e poderá contar com um membro independente, desde que haja previsão estatutária”. No caso da PPSA, a empresa não previu em seu Estatuto a figura do membro independente na composição do Conselho de Administração.

Já a Diretoria Executiva é o órgão colegiado de direção da PPSA responsável por gerir o negócio da empresa conforme a visão, missão, valores, objetivos, estratégias e diretrizes aprovadas pelo conselho de Administração. A Diretoria Executiva da PPSA tem a seguinte composição: Diretor-Presidente; Diretoria de Gestão de Contratos; Diretoria Técnica e de Fiscalização; e Diretoria de Administração, Controle e Finanças. Quanto ao currículo dos atuais membros da Diretoria Executiva, também se observou que são profissionais com experiência, conhecimento, reputação ilibada e disponibilidade necessária para o cumprimento de suas atribuições esperadas.

Conforme o Regimento Interno da PPSA, compete à Diretoria Executiva submeter à autorização do Conselho de Administração suas deliberações, dentre outros assuntos, sobre:

- Planos, programas, planejamento estratégico, orçamentos, financiamentos, normas, Regimento Interno e outros atos de gestão;
- A estrutura da PPSA e seu plano organizacional;
- Orçamento anual, relatório anual de demonstrações financeiras, destinação dos resultados e outros assuntos a serem submetidos à Assembleia Geral;
- Aquisição, alienação e oneração de bens imóveis que envolvam recursos financeiros cujos limites sejam superiores àqueles previamente definidos pelo Conselho de Administração.

Em complemento, o artigo 11 do Regimento Interno, afirma que compete ao Diretor-Presidente da PPSA, juntamente com pelo menos um dos diretores, assinar convênios, contratos e movimentar os recursos financeiros da PPSA, emitir, aceitar, avalizar ou endossar cheque, nota promissória e letra de câmbio. Além disso, o Presidente é responsável por celebrar: com a União, os contratos de partilha da produção para exploração e produção de petróleo e gás natural em que a PPSA participa na qualidade de gestora e os contratos de remuneração com a União; com os agentes comercializadores, contratos para comercialização do petróleo e do gás natural da União; e com os detentores de direitos de exploração e produção, acordos e pré-acordos de individualização da produção quando a jazida compartilhada se estender por área não contratada inserida no Polígono do Pré-Sal ou em áreas estratégicas.

Para subsidiar a tomada de decisões no âmbito da estratégia de negócios da empresa, a Consultoria Jurídica da PPSA presta suporte jurídico à administração da PPSA nos casos de: avaliação técnica e econômica de planos e programas relacionados a exploração, avaliação de descobertas, desenvolvimento, produção e desativação de instalações necessários à gestão dos contratos de partilha da produção e à representação da União nos acordos e pré-acordos de individualização da produção; avaliação técnica e econômica dos contratos de comercialização de



petróleo e gás natural da União; interpretação jurídica da legislação petrolífera a ser observada pelas unidades organizacionais da PPSA.

Em que pese o artigo 7º do Regimento Interno afirmar que “os limites de competência dos Diretores e dos titulares da estrutura organizacional para contratação de bens e serviços, referentes a assuntos de natureza essencialmente técnica e administrativa, necessárias à continuidade operacional da Empresa, serão estabelecidos por Instrução Normativa levada ao conhecimento do Conselho de Administração”, quando solicitada a encaminhar “os normativos internos (Portaria, estatuto, regulamento, normas) que tratem a) Limites de alçada para a tomada de decisão; b) Valores e situações que caracterizam Grandes Operações; c) Casos em que, previamente à tomada de decisão, será necessária a realização de estudos técnicos; d) Tipos de estudos que devem ser elaborados em cada tipo de operação; e) Casos em que se prevê a contratação de entidade externa para elaboração de estudos; f) Apresentação e registro das justificativas da alta direção, caso a decisão tomada contrariar estudo técnico, no todo ou em parte; g) Situações em que os órgãos consultivos devem ser acionados”, a empresa se restringiu a apresentar como evidência o Regulamento de Licitações e Contratos da PPSA. No entanto, o supracitado Regulamento não aborda todo o escopo solicitado.

Cumprê destacar que não foram verificados normativos internos da PPSA com regramento suficiente e adequado tratando do encaminhamento, da tramitação e do registro dos assuntos a serem decididos nas Reuniões do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva. O Estatuto da PPSA e Regimentos Internos do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal não têm diretrizes suficientes para tratar dos seguintes aspectos: rotinas que garantam que todos os Conselheiros e Diretores, bem como seus respectivos assistentes, recebam a íntegra do processo a ser votado na próxima reunião; obrigatoriedade de se registrar as discussões realizadas no âmbito da reunião prévia, especialmente as dúvidas levantadas e as pendências não sanadas; definição do responsável por informar cada Conselheiro ou Diretor sobre os questionamentos feitos no âmbito da reunião prévia, bem como os pontos não sanados até a Reunião do Conselho de Administração ou da Diretoria Executiva, conforme o caso; critérios rígidos para a inclusão de processos extra pauta; obrigação de que conste na Ata da Reunião do Conselho de Administração ou da Diretoria Executiva, conforme o caso, as eventuais divergências observadas nos processos deliberados.

Por fim, durante os trabalhos, a empresa demonstrou dificuldades quando solicitada pela equipe de auditoria a apresentar toda a documentação que suportou a tomada de decisão, inclusive e-mails trocados entre membros gestores e pautas de reuniões. Tal ocorrência permite concluir que tal documentação, desde o início das atividades da empresa, não foi incluída em um único repositório, impedindo a fácil recuperação de todo o histórico do processo deliberado pelo Conselho de Administração ou pela Diretoria Executiva, prejudicando o processo de controle da empresa.

Sugestões de Melhoria

- Implementar previsão no Regimento Interno de normativo que estabelece os limites de competência dos Diretores e dos titulares da estrutura organizacional para contratação



de bens e serviços, referentes a assuntos de natureza essencialmente técnica e administrativa, necessárias à continuidade operacional da Empresa;

- Elaborar normativo que trate do encaminhamento, tramitação e registro dos assuntos a serem tratados nas Reuniões da Diretoria Executiva, incluindo:
 - Obrigatoriedade de se registrar as discussões realizadas no âmbito de reuniões prévias, especialmente as dúvidas levantadas e as pendências não sanadas;
 - Critérios para a inclusão de processos extra pauta;
 - Obrigação de que conste na Ata da Reunião da Diretoria Executiva as eventuais divergências observadas nos processos deliberados;
 - Valores e situações que caracterizam Grandes Operações;
 - Casos em que, previamente à tomada de decisão, será necessária a realização de estudos técnicos; os tipos de estudos que devem ser elaborados em cada tipo de operação e os casos em que se prevê a contratação de entidade externa para elaboração de estudos;
 - Apresentação e registro das justificativas da alta direção, caso a decisão tomada contrariar estudo técnico, no todo ou em parte;
 - Situações em que os órgãos consultivos devem ser acionados.
- Incluir toda documentação que suporta a tomada de decisão, desde o início das operações da empresa, inclusive e-mails trocados, pautas e atas de reuniões, em um único repositório, de modo que seja possível recuperar facilmente todo o histórico do processo deliberado pela Diretoria Executiva da PPSA.

5. Conclusão

A partir das fragilidades apontadas neste Relatório, bem como considerando as sugestões de melhoria aqui propostas e as providências já adotadas pelo gestor, recomenda-se à PPSA que:

- **Elabore plano de ação contendo as providências que serão adotadas pela empresa com vistas a promover o aprimoramento de seus mecanismos de integridade. Além das atividades previstas, o plano deve apresentar um cronograma e os responsáveis por cada atividade.**

Ressalta-se que os desdobramentos desse plano serão acompanhados periodicamente pela Controladoria-Geral da União.

