

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Giovana Santos de Andrade

**Contribuição da controladoria para a efetividade do programa de *compliance*
da Petrobras**

Governador Valadares

2026

Giovana Santos de Andrade

**Contribuição da controladoria para a efetividade do programa de *compliance*
da Petrobras**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Departamento de Ciências Contábeis, da
Universidade Federal de Juiz de Fora Campus
Governador Valadares como requisito parcial à
obtenção do grau de Bacharel em Ciências
Contábeis.

Orientadora: Dra. Marinette Santana Fraga

**Governador Valadares
2026**

Giovana Santos de Andrade

**Contribuição da controladoria para a efetividade do programa de *compliance*
da Petrobras**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Departamento de Ciências Contábeis, da
Universidade Federal de Juiz de Fora Campus
Governador Valadares como requisito parcial à
obtenção do grau de Bacharel em Ciências
Contábeis.

Aprovada em (dia) de (mês) de

BANCA EXAMINADORA

Dra. Profa. Marinette Santana Fraga - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Governador Valadares

Dr. Prof. Antônio Augusto Brion Cardoso
Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Governador Valadares

Dra. Profa. Laura Brandão Costa
Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Governador Valadares

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, que esteve ao meu lado em todos os momentos desta caminhada, ouvindo minhas orações e me concedendo sabedoria.

Aos meus pais, por serem meu porto seguro e meus maiores exemplos de vida. À minha mãe, mulher sábia, forte e batalhadora, que me inspira diariamente com sua determinação e coragem. Ao meu pai, por sua constante vontade de aprender e sua determinação para alcançar tudo aquilo a que se propõe.

À minha avó, por todo o amor, apoio e incentivo ao longo da minha vida. Sou grata por acreditar em mim e por acompanhar de perto cada conquista.

Ao meu namorado, por me ouvir e por sempre encontrar as palavras certas nos momentos em que eu mais precisava.

Aos meus amigos de turma, que tornaram essa caminhada mais leve e especial. Obrigada pelos momentos compartilhados, pela amizade, pelo apoio mútuo e pelas memórias construídas ao longo desses anos.

À minha orientadora, pela orientação, dedicação e contribuição fundamental para a construção deste trabalho. E a todos os professores pelos conhecimentos compartilhados, pela dedicação ao ensino e pela contribuição para minha formação.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para minha formação e para a realização deste trabalho.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar a relação das funções da controladoria, segundo o modelo GECON, no âmbito do programa de *compliance* da Petrobras S.A. Delineou-se como problema de pesquisa: como a controladoria contribui para a efetividade do programa de *compliance* da Petrobras? A justificativa fundamenta-se na necessidade de compreender como a controladoria e o *compliance* atuam de forma integrada para fortalecer a governança corporativa, prevenir irregularidades e promover a transparência nas organizações. Utilizou-se da pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, desenvolveu-se um estudo de caso por meio de fontes secundárias, em especial, o programa de *compliance* da empresa analisada e o modelo GECON desenvolvido por Catelli que enfatiza as funções da controladoria. Dentre os resultados, identificou-se que a categoria controle constitui a base para a efetividade das demais categorias analisadas, sendo elas: a governança, transparência e integridade. Ademais, os resultados confirmam a hipótese de que a relação entre controladoria e *compliance* fortalece os mecanismos de controle, contribui para a prevenção de irregularidades e favorece o desenvolvimento de uma cultura organizacional pautada na ética, na responsabilidade e na conformidade.

Palavras-chave: Controladoria. *Compliance*. Controle. Petrobras. Governança. GECON.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the relationship between the functions of controllership, according to the GECON model, within the compliance program of Petrobras S.A. The research problem was defined as follows: how does controllership contribute to the effectiveness of Petrobras' compliance program? The justification is based on the need to understand how controllership and compliance operate in an integrated manner to strengthen corporate governance, prevent irregularities, and promote transparency in organizations. A qualitative, exploratory, and descriptive research approach was adopted, and a case study was conducted using secondary sources, particularly the compliance program of the company analyzed and the GECON model developed by Catelli, which emphasizes the functions of controllership. Among the findings, it was identified that the control category constitutes the basis for the effectiveness of the other categories analyzed, namely governance, transparency, and integrity. Furthermore, the results confirmed the hypothesis that the relationship between controllership and compliance strengthens control mechanisms, contributes to the prevention of irregularities, and promotes the development of an organizational culture based on ethics, responsibility, and compliance.

Keywords: Controllership. Compliance. Control. Petrobras. Governance. GECON.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Diagnóstico teórico da compliance e da compliance regulatória	9
2.2. Caracterização da controladoria no processo de gestão	13
2.3 Gestão Econômica (GECON): proposta de Catelli - ênfase nas funções da controladoria	16
2.4. Diagnóstico relacional da Controladoria e Compliance: aplicabilidade nas empresas públicas	19
3 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	20
3. 1 Diagnóstico da empresa	22
3.2 Caracterização do programa de compliance	23
4 A EFETIVAÇÃO DA PESQUISA	26
4.1. Procedimentos da primeira e segunda fase da análise de Bardin	26
4.2. Procedimentos da terceira fase da análise de Bardin: dados, resultados e discussão	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	39

1 INTRODUÇÃO

Na gestão dos negócios, considerando o âmbito mundial, destacam-se grandes escândalos que envolveram empresas públicas e privadas culminando em fraudes financeiras, contábeis e casos de corrupção. Dentre as consequências podem mencionar a perda da confiança e da credibilidade por parte da sociedade.

Nesse contexto, além de cumprir a legislação, por meio da conformidade, as organizações devem adotar práticas que visam as dimensões ambientais, sociais e governança conhecidas por *Environmental, Social and Governance (ESG)*. Tavares e Silva (2022) afirmam que as organizações representam uma nova abordagem na gestão corporativa, ao integrar fatores ambientais, sociais e de governança como fundamentos para a sustentabilidade e reputação das organizações, tendo a efetivação das suas práticas atreladas à eficiência dos controles internos.

Frente às exigências contemporâneas, surgiu a necessidade de uma maior necessidade de atendimento às questões éticas, às leis e às regras – *compliance*. Que passou a ser cada vez mais valorizada para a competitividade das empresas e por favorecer a captação de recursos no mercado, resgatando a confiabilidade e a transparência das informações.

Nessa abordagem, a controladoria exerce papel relevante na gestão, visto que ela atua como apoio estratégico, fornecendo informações claras, seguras e úteis para o controle e o acompanhamento das operações. Quando integrada à *compliance*, ela contribui diretamente para a prevenção de erros, para o monitoramento de resultados e para o apoio à gestão no momento das tomadas de decisões com mais segurança, tempestividade e transparência (Catelli, 2013).

Em grandes empresas, como a Petrobras, denominada formalmente Petróleo Brasileiro S.A., a relação entre *compliance* e controladoria torna-se relevante e contribui para evidenciar suas funções de forma empírica. O acontecimento da Operação Lava Jato, que iniciou em março de 2014, remete a essa relevância para recuperação e manutenção da confiabilidade dos *stakeholders*. Esse acontecimento revelou falhas nos controles internos e mostrou como a falta de transparência pode gerar impactos enormes na imagem da empresa e na confiança externa.

Depois desse episódio, a Petrobras S.A precisou rever muitos de seus processos, reforçar o setor de *compliance* e dar mais atenção à atuação da

controladoria para garantir mais segurança, responsabilidade e transparência nas suas decisões. Esse argumento é o embasamento da justificativa deste trabalho que se pauta na abordagem da controladoria e da *compliance* com recortes para a prevenção de irregularidades, transparência e gestão ética alinhada às regras internas e à conformidade regulatória .

Com a observação desses atributos, delineou-se o seguinte problema: como a controladoria contribui para a efetividade do programa de *compliance* da Petrobras? A partir disso, o objetivo geral foi analisar a relação das funções da controladoria, segundo o modelo GECON, no âmbito do programa de *compliance* da Petrobras.

Com o intuito de cumprir essa finalidade, definiu-se os objetivos específicos:

- i) compreender o contexto histórico e os fatores que impulsionaram a criação e o fortalecimento do programa de *compliance* da Petrobras;
- ii) identificar e descrever os principais elementos estruturais do programa de *compliance*, conforme o documento institucional;
- iii) analisar os mecanismos de controle, prevenção e detecção de irregularidades previstos no programa;
- iv) examinar as funções da controladoria propostas pelo modelo GECON e verificar os impactos do programa de *compliance* na promoção da transparência e na mitigação de riscos organizacionais.

Quanto à metodologia, a pesquisa classifica-se como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, sendo desenvolvido um estudo de caso na Petrobras S.A. Realizou-se a investigação por meio de pesquisa documental e utilização de fontes secundárias (artigos científicos e site institucional da empresa analisada), sendo as principais: o programa de *compliance*, o modelo de GECON, cujo precursor foi o pesquisador Catelli e o relatório de auditoria (2025).

A estrutura deste trabalho foi segregada em cinco módulos. O primeiro refere a essa introdução. O segundo descreve as abordagens teóricas interligadas, sendo elas: *compliance* (nesse tópico haverá a conceituação e legislação); controladoria, sendo o contexto apresentado o diagnóstico de definições e caracterização do campo de aplicação com identificação de suas funções estratégicas no fornecimento de informações confiáveis, no suporte à gestão e no monitoramento dos processos internos; gestão econômica (GECON): funções da controladoria segundo Catelli e a

relação *compliance* com as funções da controladoria nas empresas públicas mencionando a relevância dos dois termos.

O terceiro evidencia a metodologia e os procedimentos da pesquisa, também detalha a caracterização, os dados, as discussões e os resultados. Para finalizar, o quinto tópico aborda as considerações finais. Dentre os resultados da pesquisa, cita-se a identificação da presença das funções da controladoria, fundamentadas no modelo GECON, nas categorias de Governança, Controle, Transparência e Integridade que compõem o programa de *compliance* da Petrobras S.A. Verificou-se, que a categoria controle constitui a base para a efetividade das demais categorias. Esse resultado comprova a hipótese de que a relação entre controladoria e *compliance* fortalece os mecanismos de controle, previne irregularidades e contribui para o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais ética e responsável.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Diagnóstico teórico da *compliance* e da *compliance* regulatória

No campo corporativo, o termo *compliance* ganhou destaque devido à crescente necessidade de garantir a integridade, a conformidade legal e a prevenção de riscos nas organizações. Compreender a sua conceituação, finalidade, mecanismos e legislação são essenciais para entender a sua relevância na gestão organizacional e sua inserção no campo legislativo.

Diversos conceitos de *compliance* foram encontrados na literatura e apontam que eles são multidisciplinares. De acordo com Jesus e Scholz (2020), o termo pode ser definido como o dever de cumprir, de estar em conformidade com leis, regulamentos e normas internas, visando à mitigação de riscos reputacionais e financeiros decorrentes de fraudes, irregularidades e descumprimento de obrigações legais e institucionais.

Ribeiro e Diniz (2015) corroboram ao definir *compliance* como expressão que se volta para ferramentas de concretização da missão, das visões e dos valores de uma empresa. Outro conceito delineado foi o de Dias (2017), no qual o autor reafirmou que *compliance* consiste na adoção de um conjunto de políticas e procedimentos que asseguram o alinhamento das atividades empresariais às normas legais e éticas, prevenindo riscos e fortalecendo a integridade organizacional.

Interligando *compliance* com campo da controladoria, Padoveze (2014) destaca que a segunda desempenha papel fundamental ao sistematizar informações e fornecer suporte à gestão, possibilitando o monitoramento contínuo das operações e a tomada de decisões embasadas; posicionamento que fortalece os mecanismos de controle e a efetividade do *compliance*.

Mediante a comparação dos conceitos, interpreta-se que o *compliance* ultrapassa a mera observância formal das normas legais, configurando-se como um sistema estruturado de governança, voltado à prevenção de riscos, à promoção da ética organizacional e à proteção da integridade institucional. Observa-se, ainda, que sua efetividade depende da existência de mecanismos internos de controle, monitoramento e geração de informações confiáveis, o que evidencia a interface direta com a controladoria.

Nesse âmbito, este trabalho segue a diretriz de que o *compliance* deve ser compreendido como um instrumento estratégico de governança corporativa, sustentado por políticas, procedimentos e sistemas de controle interno, cuja eficácia está diretamente relacionada ao suporte informacional e ao acompanhamento sistemático proporcionado pela controladoria, especialmente no contexto das empresas públicas.

Arelados às diversas conceituações, o estudo de Aguiar e Cavalcante (2022) apontam que a finalidade do *compliance* é atuar como uma linha de defesa institucional ao supervisionar o cumprimento das obrigações legais e internas, promovendo segurança jurídica e prevenindo danos à imagem e à regularidade da organização. Os autores definem o *compliance* como um conjunto de práticas estratégicas voltadas à conformidade com normas internas e externas, com o objetivo de antecipar, identificar e mitigar condutas inadequadas e possíveis ilícitos. Portanto, interpreta-se que *compliance* é o monitoramento do cumprimento de diretrizes institucionais e legislativas que envolve especialmente a gestão do comportamento de gestores e colaboradores.

Nessa contextualização, a área de *compliance* cumpre um papel essencial não apenas na preservação da integridade institucional, mas também no fortalecimento da governança corporativa, ao promover uma cultura organizacional orientada pela ética, pela transparência e pela sustentabilidade dos negócios. Sendo assim, “ o *compliance*, por sua vez, se vincula à governança corporativa como

instrumento de legitimação, criando condições para que as regras sejam cumpridas, os riscos gerenciados e os atos ilícitos evitados”(Jesus; Schoz, 2020, p. 81).

Em instituições públicas e privadas, o fortalecimento dessa estrutura é uma resposta direta aos desafios contemporâneos impostos pela sociedade e pelos órgãos reguladores, especialmente após escândalos de corrupção e má gestão que abalaram a confiança nos ambientes corporativos.

Devido a esses fatores surgiu a necessidade de legislação para regularização do assunto. Nesse patamar, destaca-se a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, conhecida como Lei Anticorrupção, é considerada base estruturante para os programas de *compliance* no Brasil. Essa norma estabelece a responsabilidade objetiva das pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, independentemente da comprovação de culpa ou dolo de seus dirigentes.

Essa lei prevê sanções severas, como multas, a publicação da decisão condenatória e reconhece a adoção de programas de integridade como critério para atenuação das penalidades. Outro ponto relevante da lei é que ela incentiva a criação e o fortalecimento de mecanismos de controle e conduta ética.

A Lei Anticorrupção consolidou-se como um marco regulatório essencial para a promoção da transparência e da prevenção de irregularidades, especialmente em organizações que atuam em setores estratégicos e com alta exposição pública. No decorrer da sua efetivação surgiram críticas relacionadas a sua limitação quanto à regulamentação dos mecanismos de *compliance*.

Conforme Friedrich e Leal (2015, p. 82, apud Larrubia, 2021, p. 815), a legislação perdeu a oportunidade de estruturar melhor esses instrumentos, uma vez que apenas menciona, de forma genérica, a existência de mecanismos de integridade como fator atenuante de sanções administrativas. Isso permitiu, inclusive, que muitas empresas implementassem programas de *compliance* somente após a ocorrência de ilícitos, com o objetivo de obter benefícios legais, mesmo sem histórico de conduta ética (Larrubia, 2021, p. 814-815).

Nesse ambiente de fortalecimento das normas surgiu o termo *compliance* regulatório. Conforme o relatório da ENAP (2022), ele compreende um conjunto de políticas, procedimentos e controles internos que assegurem o cumprimento das normas, diretrizes e exigências específicas impostas por órgãos reguladores, reduzindo a exposição aos riscos legais, operacionais e reputacionais .

Apesar dessa tipificação do *compliance*, a regulamentação impulsionou uma nova abordagem na gestão das organizações, incentivando práticas preventivas e de autorregulação. Como destaca Fraga (2018, p. 5), a legislação brasileira passou a valorizar a integridade institucional e a corresponsabilidade das empresas na prevenção de fraudes, concedendo benefícios legais para aquelas que colaborarem com investigações e que demonstrarem possuir uma estrutura efetiva de integridade.

Com as novas determinações legislativas, o *compliance* consolida-se como um componente estratégico da governança, voltado à construção de ambientes corporativos mais íntegros, sustentáveis e alinhados às expectativas sociais. Além do aspecto legal, o *compliance* também cumpre função relevante no fortalecimento da governança corporativa.

Tendo como base a dissertação supracitada do *compliance* regulatório e para melhor compreensão dos leitores, considerou-se a parte conceitual em busca do cerne de regras, normas e relações sociais nas definições do termo. Após as abordagens anteriores foi possível a seleção de um conceito com ênfase nas relações organizacionais, uma vez que este trabalho defende a necessidade da confiabilidade dos *stakeholders* para a continuidade organizacional e preza pela transparência e ética dos gestores. Tais relações podem interferir e ocasionar atitudes aéticas que comprometem à reputação das organizações.

De acordo com Sousa et al. (2024), o *compliance* é entendido como um requisito fundamental para boas práticas de governança, promovendo o alinhamento entre os interesses da organização e de seus *stakeholders*, e contribui para a prevenção de comportamentos oportunistas. Outro conceito defendido por esses autores é que o *compliance* é um instrumento de redução de conflitos de agência e de reforço à imagem institucional, funcionando como resposta estratégica às pressões sociais e institucionais oriundas de escândalos de corrupção (Sousa et al., 2024).

Em relação ao destaque da área de *compliance* regulatório, Aguiar e Cavalcante (2022) mencionam que sua relevância se deu em função dos escândalos de corrupção que expuseram fragilidades nos mecanismos de controle, como por exemplo o caso da Operação Lava Jato. Na perspectiva desses autores, o *compliance* deixou de ser apenas uma obrigação normativa e assumiu o papel de componente essencial da cultura organizacional, contribuindo para a gestão de

riscos e para a continuidade dos negócios. Pereira (2022) reforça essa ideia ao apontar que o *compliance* atrelado ao *compliance* regulatório, além de mitigar riscos legais, resguarda valores éticos e assegura a sustentabilidade corporativa, preservando a reputação institucional e a confiança do mercado.

Nesse contexto, a implementação de programas de *compliance* deve ser acompanhada de uma atuação articulada com outras funções de controle interno, como auditoria e controladoria, para garantir a eficácia na prevenção e no enfrentamento de irregularidades. Como ressaltam Aguiar e Cavalcante (2022), ao lado dessas ferramentas, o *compliance* integra as chamadas linhas de defesa da governança, promovendo práticas que fortalecem o ambiente de controle, a transparência e a integridade corporativa. Portanto, são pilares que devem ser observados na controladoria, área que norteia as informações integradas no processo de gestão.

2.2. Caracterização da controladoria no processo de gestão

A atuação da controladoria tem se expandido significativamente, assumindo funções mais estratégicas no contexto da gestão organizacional. A área tem deixado de se limitar aos registros contábeis e passou a colaborar diretamente com a alta administração, contribuindo para o alinhamento entre operação e estratégia. Essa transformação reflete a necessidade crescente de informações confiáveis, tempestivas e relevantes para o suporte à tomada de decisão, sobretudo em contextos de complexidade e exigência por maior transparência.

Segundo Melo e Nicolau (2017), a controladoria deve ser compreendida como parte integrante do processo de gestão, não se limitando a assessorar a tomada de decisão, mas sendo corresponsável por ela, em conjunto com as demais áreas organizacionais. Esse entendimento reforça a relevância da controladoria na coordenação das informações econômicas e financeiras que norteiam os rumos da empresa.

Tal atuação permite compreender que a produção e interpretação de informações vão muito além de números: elas influenciam decisões reais e impactam os rumos das empresas. Em função disso, a controladoria exerce papel essencial não apenas no suporte à gestão, mas também na manutenção da coerência entre os objetivos estratégicos e as ações operacionais, atuando de forma integrada com todas as áreas e contribuindo para a harmonização dos

planejamentos setoriais com a diretriz estratégica global da entidade (Bianchi; Backes; Giongo, 2006).

Nesse cenário de transformação, destaca-se o planejamento estratégico como um dos principais produtos da gestão e da controladoria, instrumento que alinha as ações internas aos objetivos da organização. Como citado por Crozatti (2003, apud Melo e Nicolau, 2017, p. 190), “o Planejamento Estratégico, como produto da controladoria, consubstancia-se por diretrizes estratégicas, cabendo à controladoria um papel relativo na elaboração desse plano”. Essa atuação demonstra que a área não apenas acompanha as decisões, mas participa ativamente da sua formulação, influenciando diretamente os caminhos traçados pela empresa.

A participação da controladoria no planejamento estratégico é considerada essencial, pois sua atuação no apoio ao processo de gestão subsidia e influencia os gestores no processo decisório. Nesse sentido, “a informação estratégica valida-se como a máxima da controladoria estratégica, visto que tem como função produzir informações assertivas e tempestivas para a análise dos dados e a formulação de diagnósticos precisos e atuais, subsidiando a criação de estratégias” (Oliveira; Perez; Silva, 2015, apud Anjos, 2020, p. 62).

Além disso, a controladoria possui condições de atuar em todas as etapas do processo de gestão, desde o planejamento até o controle e a avaliação dos resultados. De acordo com Padoveze (apud Anjos, 2020), a controladoria tem se caracterizado pelo desenvolvimento contínuo de instrumentos de gestão voltados a oferecer suporte aos tomadores de decisão nas organizações, contribuindo para o aprimoramento da eficácia gerencial. O autor enfatiza que tais instrumentos se consolidam por meio de sistemas ou subsistemas de informação que incorporam os atributos fundamentais das teorias contábeis da decisão, mensuração e informação. Esses sistemas são essenciais para que a empresa alcance níveis elevados de eficácia e otimize seus resultados (Padoveze, apud Anjos, 2020).

Nessa vertente, “torna-se imperativa a participação dos *controllers* nos processos de elaboração do planejamento estratégico, uma vez que o sistema de informação da controladoria estratégica deve estar alinhado com as estratégias organizacionais e de negócios” (Anjos, 2020, p. 63).

Considerando os aspectos discutidos, observa-se que entre as principais atribuições da controladoria estão: gerar informações integradas, realizar projeções

de cenários, participar da formulação estratégica, acompanhar a execução orçamentária e mensurar os resultados. Tais atividades são essenciais para proporcionar aos gestores uma base sólida e confiável para a tomada de decisões, fortalecendo os princípios da governança corporativa e os mecanismos de controle interno da organização.

Dessa forma, a controladoria, ao assumir funções estratégicas, contribui não apenas para a eficiência da gestão, mas também para o fortalecimento da governança e da integridade organizacional. Essa atuação torna-se ainda mais significativa quando integrada à estrutura de *compliance*, pois oferece suporte informacional à identificação de riscos, ao monitoramento de condutas e à conformidade com normas internas e externas (Jesus; Scholz, 2020).

Portanto, a controladoria consolida-se como um elo essencial entre a operação e a estratégia, promovendo coerência entre os níveis tático e estratégico da organização. Em empresas públicas ou de capital aberto, como será explorado no estudo de caso da Petrobras S.A., essa atuação se revela fundamental diante das exigências por eficiência, responsabilidade e prestação de contas aos diversos *stakeholders*. Sendo assim, o Quadro 1 destaca a caracterização da Controladoria como essencial para o processo de gestão organizacional:

Quadro 1 – Principais características da Controladoria no processo de gestão

Dimensão	Características
Finalidade	Apoiar a gestão com informações relevantes e tempestivas para a tomada de decisão.
Abrangência	Atua em todas as etapas do processo de gestão: planejamento, execução e controle.
Integração	Conecta áreas operacionais com a estratégia organizacional.
Responsabilidade	Corresponsável pela formulação estratégica e pelo monitoramento de resultados.
Instrumentos	Utiliza sistemas de informações gerenciais, indicadores de desempenho e orçamentos.
Contribuição	Fortalece a governança corporativa e a estrutura de compliance.

Fonte: Elaborado pela autora deste trabalho.

As informações do quadro 1 revela que a Controladoria é efetivada com a integração a outros órgãos das entidades para gerar informações para a tomada de decisões, para isso necessita de diversos instrumentos de controles internos e contribui para a governança, a criação e a efetivação da área de *compliance* por meio de suas funções.

2.3 Gestão Econômica (GECON): proposta de Catelli - ênfase nas funções da controladoria

A Gestão Econômica (GECON) consiste em um modelo de gestão desenvolvido com o objetivo de promover a eficácia empresarial por meio da otimização dos resultados econômicos das organizações. Essa abordagem foi desenvolvida por Armando Catelli, precursor e desenvolvedor do modelo, que realizou seu doutorado em contabilidade pela Universidade de São Paulo (USP). Sua pesquisa é considerada como marco da evolução da contabilidade gerencial para a tomada de decisões, sendo que o cerne do modelo é o destaque para os centros de resultados de cada área. Nesse sentido, seu entendimento pela Controladoria se torna essencial para as estratégias empresariais.

O GECON caracteriza-se como um modelo gerencial voltado à administração por resultados, fundamentado na utilização de informações econômicas no processo decisório (Catelli, 2013). O autor compreende a empresa como um sistema integrado, no qual as áreas organizacionais atuam de maneira interdependente para a geração de resultados econômicos. Dessa forma, o GECON busca assegurar que a gestão organizacional seja conduzida com base em informações capazes de apoiar o planejamento, a execução e o controle das atividades empresariais.

Além disso, Catelli (2013) destaca que o modelo de Gestão Econômica está diretamente relacionado aos sistemas de informações gerenciais, responsáveis por fornecer suporte à avaliação de resultados e às decisões organizacionais. Nesse contexto, a controladoria assume papel estratégico na coordenação das informações econômicas e gerenciais da organização.

Para o desempenho dessa atuação, a controladoria exerce funções essenciais ao funcionamento do modelo GECON, contribuindo para o acompanhamento do desempenho organizacional e para a eficácia empresarial. Conforme delineado por Catelli (2013), entre as principais funções da controladoria destacam-se: subsidiar o processo de gestão, apoiar a avaliação de desempenho,

apoiar a avaliação de resultado, gerir os sistemas de informações e atender aos agentes do mercado.

Ao abordar essas funções, Catelli (2013) evidencia a atuação da controladoria como área de suporte à gestão organizacional, fornecendo mecanismos de acompanhamento e informações capazes de auxiliar os gestores no planejamento, execução e controle das atividades empresariais.

Em relação às dimensões do modelo do GECON, identificaram-se três: Mensuração, Decisão e Informação inseridos nos sistemas institucional, de gestão e social. A Figura 1 representa as fases de cada sistema.

Figura 1: Modelo de Gestão Econômica e Sistemas Componentes



Fonte: Cornachione (1999b, p. 22)

O sistema institucional está direcionado para a elaboração dos modelos de gestão mediante a sua cultura envolvendo a determinação da missão, visão e crenças. Uma elaboração comprometida com a ética e a sustentabilidade oferecerá diretrizes para a execução dos demais sistemas.

No sistema de gestão e de físico-operacional, pode-se apontar a aplicação da teoria de mensuração em seus diversos elementos. O seu contexto refere à utilização de um conjunto de conceitos capazes de medir corretamente o resultado econômico por áreas, integrando-os para a obtenção de um resultado geral. Destacam-se conceitos como competência de períodos, reconhecimento das receitas pela produção dos bens e serviços, preços de transferências departamentais, custo de oportunidade dos recursos operacionais, método de custeio variável, margem de contribuição, resultados operacionais e financeiros segregados, custos correntes de reposição, valores à vista, valor do dinheiro no tempo, custos e receitas controláveis, sistemas de padrões e análise de variações orçamentárias, de inflação, de ajuste de plano, de volume e de eficiência (Catelli, 2013).

Esse processo se encaixa nos métodos de custos e resultados por sequência e são interdependentes dos sistemas de gestão e físico operacional. Os dois retornam para o sistema institucional, uma vez que as decisões tomadas poderão interferir na percepção organizacional dos dirigentes para alterações e resiliência na sua visão e missão. Portanto, a teoria de decisão refere-se à lógica de geração das informações para subsidiar o processo decisório dos gestores.

No contexto acima, o sistema GECON pressupõe que as informações sejam geradas de acordo com as necessidades gerenciais em diferentes momentos da gestão. Assim, o modelo contempla informações voltadas ao planejamento estratégico, à seleção e escolha de alternativas por meio de simulações, ao detalhamento dos planos através do subsistema orçamentário e ao controle das ações implementadas, utilizando subsistemas de custos e contabilidade. O modelo também destaca a importância de utilizar a mesma base conceitual de mensuração e o mesmo sistema de processamento de dados, garantindo consistência entre o planejado e o realizado (Catelli, 2013).

De forma a concretizar os dados, acontece a sua transformação em informações, cuja teoria de informação diz respeito às características da informação que a tornam um elemento facilitador das ações gerenciais e da otimização dos resultados. Nesse contexto, o GECON pressupõe a utilização de um sistema de processamento eletrônico de dados capaz de distribuir informações aos gestores conforme suas necessidades, permitindo acesso direto e facilidade de interação. Além disso, o sistema deve possuir banco de dados unificado, fornecer

informações oportunas para a tomada de decisão e refletir fielmente os acontecimentos operacionais da organização (Catelli, 2013). Todos os sistemas e teorias elencadas nesse conteúdo encontram-se no campo da controladoria e se transformam em modelos de mensuração, gestão, decisão e informações.

2.4. Diagnóstico relacional da Controladoria e *Compliance*: aplicabilidade nas empresas públicas

Entende-se por empresas públicas como sendo entidades da Administração Indireta, dotadas de personalidade jurídica de direito privado, criadas por autorização legal, com capital exclusivamente público, destinadas à exploração de atividade econômica ou à prestação de serviços públicos (Brasil, 1967).

Nesse contexto, o setor público brasileiro é regido por cinco princípios constitucionais: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme estabelece o artigo 37 da Constituição Federal de 1988. Eles são fundamentais, orientam a conduta dos gestores públicos e impõem a necessidade de estruturas de controle e conformidade capazes de garantir a integridade, a transparência e a responsabilidade no uso dos recursos públicos. Portanto, observa-se a importância da atuação entre os sistemas de controladoria e *compliance* nas organizações públicas.

A governança pública demanda mecanismos eficazes de direção, supervisão e controle, capazes de alinhar o desempenho institucional às exigências legais e aos princípios éticos. Como apontado por Vieira e Barreto (2019), a integridade, entendida como o conjunto de práticas voltadas à conformidade ética, legal e institucional, desempenha papel essencial na governança pública, ao funcionar em conjunto com os sistemas de gestão de riscos e controle, assegurando um ambiente organizacional mais íntegro, previsível e legítimo.

No setor público, a controladoria também ocupa função estratégica ao assegurar que os recursos públicos sejam empregados com eficiência e dentro da legalidade. Sua principal missão é fornecer suporte informacional confiável e tempestivo à gestão, o que contribui diretamente para o planejamento, o monitoramento e a avaliação dos resultados institucionais.

Conforme destaca a ENAP (2019), a boa governança pública deve aliar desempenho e conformidade, sendo a controladoria peça-chave para garantir essa coerência, ao atuar tanto no apoio à decisão quanto na fiscalização da aderência às

normas e objetivos estabelecidos. Essas funções tornam a controladoria um elo entre o planejamento estratégico e a execução orçamentária, assumindo papel ativo no controle interno, na prestação de contas e na harmonização entre as metas institucionais e os resultados alcançados.

De acordo com o Tribunal de Contas da União (TCU, 2016), a coerência e a continuidade das ações governamentais devem estar alinhadas ao planejamento estratégico e à execução orçamentária, o que exige estruturas de controle capazes de garantir a efetividade dessas diretrizes.

A relação entre controladoria e *compliance* nas empresas públicas deve ser compreendida como uma construção conjunta de estruturas de controle e suporte à gestão. Enquanto o *compliance* atua como linha de defesa contra desvios éticos e legais, a controladoria reforça a transparência e a racionalidade das decisões, contribuindo com a prevenção, o monitoramento e a prestação de contas (CGU, 2015).

De acordo com a Controladoria-Geral da União (CGU, 2015), os programas de integridade pública devem ser estruturados de forma sistêmica, com o envolvimento da alta administração e a atuação coordenada de áreas como auditoria interna, jurídica, contábil e controle interno. Essa integração fortalece a capacidade institucional de prevenir, detectar e remediar riscos, promovendo um ambiente organizacional mais íntegro e transparente.

Por fim, ao juntar *compliance* e controladoria, a governança pública se fortalece, aumentando a responsabilidade no uso dos recursos, reduzindo riscos e ampliando a capacidade do Estado de entregar valor à sociedade. A colaboração entre essas áreas melhora a eficiência da gestão e ajuda a consolidar uma cultura de integridade comprometida com o interesse público (Leal, 2020).

3 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Este trabalho utiliza uma abordagem qualitativa, com caráter exploratório e descritivo de um estudo de caso para entender como a controladoria contribui para a estrutura de *compliance* da empresa Petrobras S.A. Conforme Gil (2008), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema estudado, enquanto a pesquisa descritiva busca descrever características de determinado fenômeno. A escolha dessas classificações permitiu a realização de discernimento

empírico através dos discursos dos documentos institucionais da empresa analisada.

A pesquisa é do tipo documental, baseada na análise de fontes secundárias e disponíveis publicamente. Essa escolha se deve ao interesse em analisar, de forma aprofundada, as diretrizes e mecanismos relacionados ao *compliance* e à governança na Petrobras S.A, a partir do discurso do documento institucional específico.

Escolheu-se a Petrobras S.A como objeto de estudo por ser uma das maiores empresas públicas do Brasil, com significativa relevância econômica, social e política. Sua trajetória histórica foi marcada por escândalos de corrupção revelados pela Operação Lava Jato. Fatos que demandaram mudanças estruturais profundas em sua governança, com ênfase no fortalecimento dos mecanismos de integridade e controle. Isso faz da Petrobras S.A um exemplo relevante para a análise da integração entre controladoria e *compliance*.

Trata-se, portanto, de um estudo de caso único, do tipo instrumental, que, segundo Stake (1999), é utilizado para compreender, a partir da análise detalhada de um caso específico, um fenômeno mais amplo. A seleção dos dados foi realizada a partir da análise interpretativa do programa de *compliance* da Petrobras, disponibilizado publicamente em seu site institucional atrelado à fundamentação teórica das fontes secundárias. Esse documento foi escolhido por reunir, de forma sistematizada, as diretrizes, princípios e mecanismos que estruturam o sistema de *compliance* da companhia.

Para a análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2011). Ela permite a interpretação sistemática e objetiva de documentos, identificando categorias, padrões e significados relevantes para a compreensão do fenômeno estudado. Com a leitura interpretativa e crítica do documento buscou-se evidências sobre como a controladoria se relaciona com os mecanismos de *compliance* e com os órgãos de governança da empresa, bem como de que maneira essa atuação contribui para a transparência, a eficiência na gestão e a conformidade normativa. Nessa concepção, foram selecionados conteúdos para responder ao problema de pesquisa e seus objetivos.

A análise de Bardin conforme apresentado por Santos (2012) possui três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. A pré-análise consiste na organização do material e definição do corpus da pesquisa. Nessa etapa

são selecionados os documentos, formuladas hipóteses e elaborados indicadores que orientarão a análise. Também ocorre a “leitura flutuante”, que possibilita o contato inicial com os dados e a delimitação dos objetivos do estudo (Santos, 2012).

A exploração do material corresponde à fase de codificação. Os dados são transformados em unidades de registro (palavras, temas ou frases) e organizados em categorias temáticas. Trata-se do momento de classificação e sistematização das informações (Santos, 2012).

Por fim, o tratamento dos resultados envolve a inferência e a interpretação dos dados categorizados. O pesquisador busca compreender os significados implícitos nas mensagens, relacionando-os ao referencial teórico para fundamentar a análise e atribuir sentido aos achados da pesquisa (Santos, 2012).

A análise dos resultados foi pautada no conteúdo do documento institucional e no referencial teórico discutido nos tópicos anteriores, permitindo confrontar os conceitos apresentados com as práticas divulgadas pela empresa aos seus *stakeholders*.

3. 1 Diagnóstico da empresa

A Petróleo Brasileiro S.A., denominada nesta pesquisa como Petrobras S.A., cuja nomenclatura aparece no programa de *compliance* da empresa, é uma sociedade de economia mista de capital aberto, sob controle da União, que atua no setor de petróleo, gás natural e energia. A empresa atua de forma integrada na cadeia de petróleo e gás, desenvolvendo atividades em diferentes áreas do setor energético (Petrobras, 2026).

A companhia possui uma base acionária ampla, com mais de um milhão de acionistas, incluindo investidores brasileiros e estrangeiros. Suas ações são negociadas na bolsa de valores brasileira (B3), sob os códigos PETR3 e PETR4, além de também serem negociadas na Bolsa de Nova York, o que amplia sua presença no mercado internacional (Petrobras, 2026).

As atividades da Petrobras S.A. abrangem diferentes etapas da cadeia produtiva de energia. No segmento de exploração e produção, a empresa realiza a busca, o desenvolvimento e a produção de petróleo e gás natural, com destaque para sua atuação em águas profundas e ultraprofundas, área em que se tornou referência. No segmento de refino, transporte e comercialização, estão incluídas as atividades relacionadas ao refino do petróleo, à logística e à comercialização de

derivados, além de outras operações industriais. Já no segmento de Gás e Energias de Baixo Carbono, a companhia atua na comercialização e no processamento de gás natural, na geração de energia elétrica e também em iniciativas voltadas às energias renováveis (Petrobras, 2026).

Outro aspecto relevante é o relacionamento com seus públicos de interesse. A empresa mantém contato com diferentes grupos que podem influenciar ou ser impactados por suas atividades, buscando compreender suas demandas e fortalecer a comunicação institucional (Petrobras, 2026).

Por fim, a Petrobras S.A. também possui participação em empresas subsidiárias, com controle direto ou indireto, que atuam em diferentes áreas relacionadas ao seu negócio. Essa estrutura está relacionada à atuação da empresa em diferentes áreas do setor energético (Petrobras, 2026).

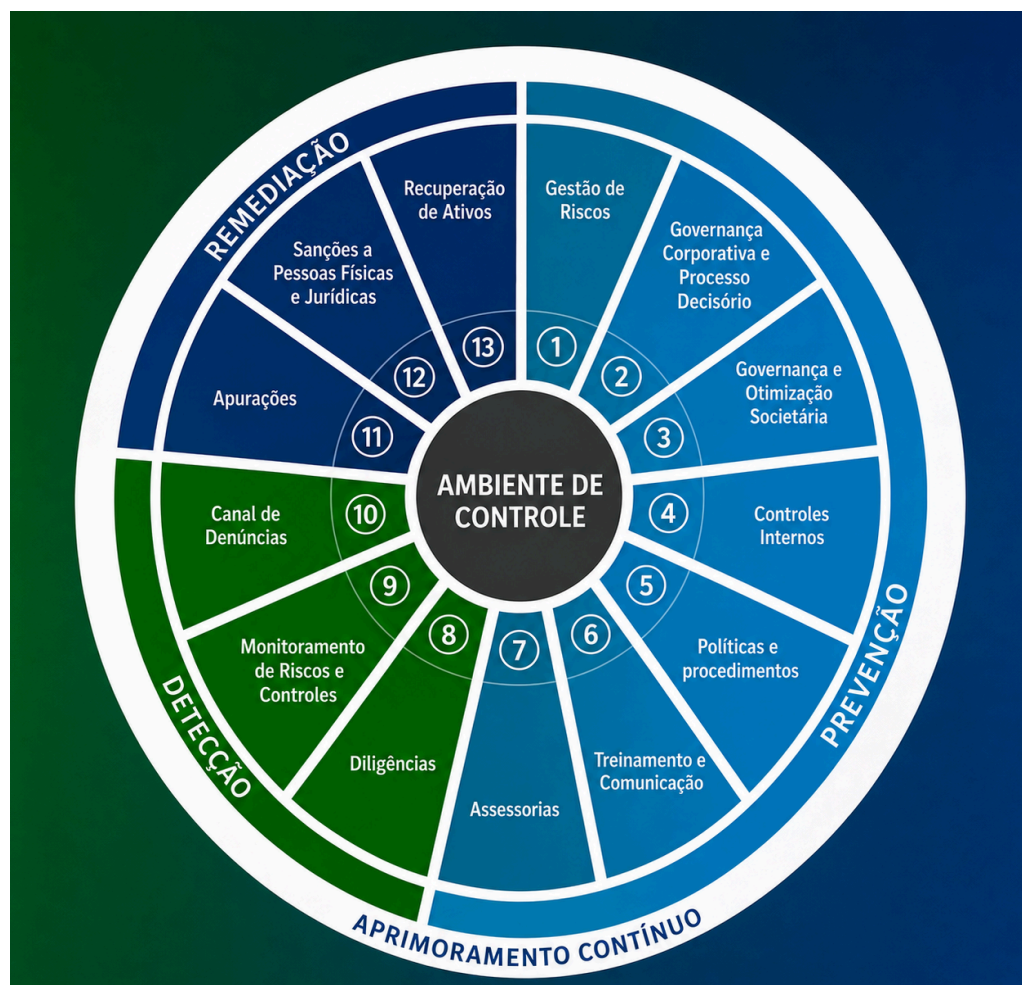
3.2 Caracterização do programa de *compliance*

Para a realização deste estudo, delineou-se como principal fonte de dados a pesquisa documental, com base em informações disponibilizadas pela Petrobras S.A. Dentre os materiais analisados, aponta-se o programa de *compliance* da empresa, no qual é um documento institucional que reúne diretrizes, princípios e mecanismos voltados à integridade corporativa e à conformidade com normas legais e regulatórias.

O programa de *compliance* da Petrobras consiste em um conjunto de mecanismos destinados a prevenir, detectar e remediar desvios de conduta e atos lesivos praticados contra a companhia, incluindo situações relacionadas à fraude e à corrupção, à lavagem de dinheiro, às sanções comerciais, ao conflito de interesses e à violação à defesa da concorrência (Petrobras, 2026). O programa é direcionado aos diversos públicos de interesse da organização, abrangendo tanto o ambiente interno quanto o relacionamento com agentes externos.

De acordo com o documento, o programa está estruturado em três pilares: prevenção, detecção e remediação, conforme a figura 2 :

Figura 2: Pilares do Programa de *Compliance*



Fonte: Petrobras S.A (2022).

A verificação dos pilares nos evidencia que o pilar de prevenção está voltado à identificação, avaliação e redução dos riscos de conformidade. O pilar de detecção apresenta mecanismos capazes de identificar e interromper eventuais desvios de conduta que não tenham sido evitados anteriormente. Já o pilar de remediação estabelece a responsabilização dos envolvidos, a aplicação de penalidades e o aperfeiçoamento dos controles, visando evitar a recorrência de irregularidades e possibilitar a recuperação de eventuais prejuízos.

Esse documento possui relevância para o tema da pesquisa, uma vez que ele consolida as principais diretrizes relacionadas à integridade e à conformidade na empresa, permitindo a análise das funções da controladoria no suporte a essas práticas.

Por se tratar de um documento oficial, divulgado pela própria organização, considera-se que as informações apresentadas refletem a estrutura formal adotada

pela companhia, uma vez que a empresa passa por auditoria externa. Nesse sentido, o Relatório dos Auditores Independentes de 2025 destacou que a Petrobras S.A. manteve, em todos os aspectos materiais, controles internos efetivos sobre os relatórios financeiros, com base nos critérios estabelecidos pelo COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), reforçando a confiabilidade dos mecanismos de controle, governança e conformidade adotados pela organização. Além disso, o parecer evidencia que esses controles são continuamente avaliados quanto à sua efetividade e capacidade de prevenção de erros e fraudes. Entretanto, o próprio relatório ressalta que os controles internos possuem limitações inerentes e podem se tornar inadequados diante de mudanças nas condições organizacionais, demonstrando a necessidade de monitoramento contínuo e aperfeiçoamento constante das práticas de governança, *compliance* e controladoria (Petrobras, 2025).

A estrutura geral do programa de *compliance* da Petrobras S.A. está apresentada na figura 3:

Figura 3: Estrutura do Programa de *Compliance* da Petrobras S.A.



Fonte: Elaborada pela autora a partir do Programa de *Compliance* da Petrobras S.A.

Conforme apresentado na Figura 3, o programa de *compliance* da Petrobras está organizado em capítulos que apresentam os fundamentos do sistema de integridade, os três pilares do programa e temas complementares, como aprimoramento contínuo, publicidade e transparência e legislação aplicável. Observa-se que o Pilar da Prevenção é o mais detalhado do documento, reunindo mecanismos de gestão de riscos, governança, controles internos, políticas e treinamentos, evidenciando a ênfase da companhia na prevenção de riscos de conformidade.

4 A EFETIVAÇÃO DA PESQUISA

4.1. Procedimentos da primeira e segunda fase da análise de Bardin

Iniciou-se a pesquisa documental aplicando a primeira fase da análise de Bardin; a pré análise. Nessa fase, foi definido o *corpus* da pesquisa: o documento “Programa de *Compliance* da Petrobras S.A.”. Também houve a leitura flutuante do documento a fim de obter um contato inicial com o conteúdo e a identificação dos principais pontos relacionados à estrutura de *compliance* e às funções da controladoria.

Nessa fase, apontou-se como principais pontos da relação: Comissão de ética e estrutura de integridade, evidenciando a formalização de diretrizes éticas; Gestão de riscos e governança corporativa, responsáveis pela definição de diretrizes estratégicas e acompanhamento dos riscos organizacionais; Controles internos e monitoramento de riscos, voltados à garantia da confiabilidade das informações e à mitigação de irregularidades; e, por fim, Canais de denúncia e processos de apuração, que permitem a detecção, investigação e tratamento de desvios de conduta.

Por meio desses dados foi possível identificar dois argumentos: o primeiro refere que a relação entre *compliance* e controladoria fortalece os mecanismos de controle, previne irregularidades e contribui para o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais ética e responsável. O segundo evidencia que as funções da controladoria no programa de *compliance* da Petrobras contribui para a geração de informações confiáveis e para o monitoramento contínuo dos riscos, apoiando o processo de tomada de decisão e a efetividade das práticas de governança

corporativa. Ambos serão essenciais para responder de forma positiva ou não o problema e os objetivos delineados nesta pesquisa.

Por meio da leitura flutuante, foram verificados conteúdos que permitem reiterar o objetivo geral desta pesquisa: analisar a relação das funções da controladoria no âmbito do programa de *compliance* da Petrobras.

Na segunda fase da análise correspondente à exploração do material realizou-se a codificação e elaboração das categorias. A exploração do material corresponde à fase de codificação e perpassou pela observação de temas, palavras-chave e frases que justificam a contribuição e a relação da controladoria e do programa de *compliance*. Nessa fase, mediante a exploração do conteúdo, optou-se por uma análise de conteúdo temática. Em seguida, após interpretação foram elaborados os seguintes códigos atrelados às categorias:

Quadro 2: Codificação e elaboração de categorias

CÓDIGO	CATEGORIA
01GOVE	GOVERNANÇA
02CONT	CONTROLE
03TRAN	TRANSPARÊNCIA
04INTE	INTEGRIDADE

Fonte: Elaborada pela autora deste trabalho

A codificação teve como objetivo organizar o conteúdo analisado, permitindo a classificação dos trechos do documento em categorias temáticas. Com isso, foi possível identificar e analisar as evidências relacionadas às funções da controladoria no Programa de Compliance da Petrobras, orientando a interpretação dos dados da pesquisa.

O código 01GOVE, que corresponde à categoria governança, refere-se ao conteúdo relacionado à estrutura de governança corporativa. O código 02CONT, que corresponde à categoria controle, refere-se ao conteúdo relacionado aos mecanismos de controle interno. O código 03TRAN, que corresponde à categoria transparência, refere-se ao conteúdo relacionado à divulgação de informações. O

código 04INTE, que corresponde à categoria integridade, refere-se ao conteúdo relacionado aos mecanismos de promoção da integridade organizacional.

4.2. Procedimentos da terceira fase da análise de Bardin: dados, resultados e discussão

A continuidade da fase 1 e 2 remeteu a pesquisa para a busca de conteúdos que respondessem ao problema e objetivos no contexto das categorias elaboradas. Os dados selecionados possibilitaram a efetivação da terceira fase referente ao tratamento dos resultados. Essa parte envolve a inferência e a interpretação dos dados codificados e categorizados para a análise interpretativa do pesquisador mediante sua percepção e experiência; atributos considerados em uma pesquisa qualitativa. Segundo Santos (2012), o pesquisador buscará compreender os significados implícitos nas mensagens, relacionando-os ao referencial teórico para fundamentar a análise e atribuir sentido aos achados da pesquisa.

Após, a releitura dos materiais selecionados, delineou-se o recorte das funções da controladoria com base no modelo GECON proposto por Armando Catelli e nas categorias advindas do programa de *compliance*; temas destacados no documento de forma redundante. O Quadro 3 descreve as funções da controladoria do modelo GECON.

Quadro 3: Modelo GECON: Funções da Controladoria

Ordem	Funções da Controladoria	Descrição
1 ^a	Subsidiar o processo de gestão	Essa função consiste em apoiar a adequação do processo de gestão à realidade da empresa e do ambiente em que ela atua, destacando que: • A Controladoria auxilia na estruturação do processo de gestão e fornece suporte às suas fases por meio de sistemas de informação que permitem simulações e projeções para a tomada de decisão. • A Controladoria oferece instrumentos gerenciais aos gestores, acompanha a elaboração do orçamento e realiza a consolidação das informações das áreas da empresa.

2ª	Apoiar a avaliação de desempenho	A referida função de apoiar a avaliação de desempenho enfatiza que : • A Controladoria realiza análises relacionadas ao desempenho econômico das áreas, dos gestores e da própria empresa. • A Controladoria participa da avaliação do desempenho da sua própria área, atuando como suporte ao processo de avaliação realizado pelos gestores e superiores hierárquicos.
3ª	Apoiar a avaliação de resultado	Nessa função, a Controladoria apoia a avaliação de resultado por meio de: • Análise do resultado econômico dos produtos e serviços. • Acompanhamento do processo de estabelecimento de padrões. • Avaliar os resultados obtidos pelos serviços executados.
4ª	Gerir os sistemas de informações	Especificamente, a função de gerir os sistemas de informações envolve: • Definir a base de dados necessária à gestão. • Elaborar modelos de decisão voltados aos eventos econômicos das áreas. • Padronizar o conjunto de informações econômicas da empresa.
5ª	Atender aos agentes do mercado	Essa sexta função afirmar que por atuar em um ambiente aberto, a empresa mantém relação com diversos agentes externos, destacando que: • A Controladoria analisa os impactos das legislações no resultado econômico da empresa. • A Controladoria atende às demandas dos agentes do mercado, inclusive apoiando o gestor responsável nas relações externas.

Fonte: Catelli (2013).

O Quadro 3 enumerou todas as funções da controladoria e especificou cada uma delas demonstrando como podem ser aplicadas no campo empírico. A observância deste esquema possibilitou a análise interpretativa para a identificação

de como a controladoria se apresenta e contribui para o programa de *compliance* através das funções do modelo GECON.

O Quadro 4 evidencia os dados e os resultados das funções elencadas no Quadro 3 com o programa de *compliance*. Para essa finalidade, utilizaram-se as categorias que foram segregadas em tópicos:

a) Categoria da Governança

Os dados coletados da primeira categoria estão expressos no Quadro 4:

Quadro 4: Análise da categoria de Governança

Governança	
PROGRAMA DE COMPLIANCE	1 “Na gestão da Petrobras, estabelecemos regras e limites necessários para manter o alinhamento das ações e decisões [...] algumas decisões são exclusivas da Alta Administração, outras podem ser executadas por gerências...” (Programa de <i>Compliance</i> da Petrobras, 2022,p. 09)
CONTROLADORIA	Função 1: Subsidiar o processo de gestão Função 2: Apoiar a avaliação de desempenho Função 4: Gerir os sistemas de informações Função 5: Atender aos agentes do mercado

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

A discussão das informações da categoria de governança evidencia que o programa de *compliance* da Petrobras estabelece mecanismos voltados à definição de responsabilidades e limites decisórios dentro da estrutura organizacional. Ao mencionar que determinadas decisões são exclusivas da Alta Administração enquanto outras podem ser executadas pelas gerências, observa-se a existência de uma estrutura hierarquizada de governança, alinhada à necessidade de coordenação e supervisão das atividades organizacionais.

Nesse contexto, identifica-se a relação com a função da controladoria de subsidiar o processo de gestão, uma vez que, a controladoria fornece suporte às diferentes etapas da gestão por meio de instrumentos gerenciais e informações

voltadas ao processo decisório utilizando áreas como centro de resultados. A definição de competências e níveis de decisão presentes no programa de *compliance* demonstra a necessidade de informações estruturadas para orientar gestores e reduzir riscos relacionados à tomada de decisões inadequadas.

A função de apoiar a avaliação de desempenho também se faz presente, considerando que a delimitação das responsabilidades permite acompanhar e avaliar o desempenho das áreas e dos gestores de maneira mais eficiente. Além disso, a governança organizacional depende de mecanismos capazes de monitorar resultados e verificar se as ações executadas estão alinhadas às diretrizes estratégicas da companhia; assertiva que vai ao encontro das normas e procedimentos dos controles internos.

Observa-se ainda a relação com a função de gerir os sistemas de informações, tendo em vista que a efetividade da governança depende da circulação de informações confiáveis, integradas e padronizadas entre os diferentes níveis organizacionais. A controladoria atua diretamente na coordenação dessas informações, aplicando o seu conceito de controladoria como órgão.

Por fim, a função de atender aos agentes do mercado também se relaciona com a categoria analisada, pois estruturas de governança fortalecidas contribuem para ampliar a confiabilidade dos *stakeholders* e demonstram comprometimento com práticas de gestão responsáveis, especialmente em empresas de capital aberto como a Petrobras S.A.

b) Categoria de Controle

Os dados coletados da segunda categoria estão expressos na Quadro 5:

Quadro 5: Análise da categoria de Controle

Controle	
PROGRAMA DE COMPLIANCE	“Nosso ambiente de controles internos é permanentemente aperfeiçoado, de forma a mitigar os riscos de conformidade e fornecer garantia razoável para que as autorizações e registros das nossas transações sejam realizados adequadamente, permitindo a elaboração e divulgação de relatórios financeiros livres de distorções e em conformidade com as normas .” (Programa de <i>Compliance</i> da Petrobras, 2022, p. 10)

CONTROLADORIA A	Função 1: Subsidiar o processo de gestão Função 4: Gerir os sistemas de informações
--------------------	--

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

A discussão das informações da categoria de controle evidencia que o programa de *compliance* da Petrobras atribui relevância aos controles internos como mecanismos voltados à mitigação de riscos de conformidade e à confiabilidade das transações e dos relatórios financeiros. Ao afirmar que o ambiente de controles internos é permanentemente aperfeiçoado, a companhia demonstra a preocupação em garantir que os registros e autorizações das transações ocorram de maneira adequada e em conformidade com as normas estabelecidas.

Nesse contexto, observa-se a relação direta com a função da controladoria de subsidiar o processo de gestão, quando a controladoria oferece instrumentos gerenciais aos gestores, participa da elaboração do orçamento e realiza a consolidação das informações das áreas da empresa, contribuindo para o aprimoramento dos controles internos e consegue mitigar os riscos de conformidade e colaborar para que as autorizações e registros das transações sejam realizadas de forma correta.

Além disso, a função de gerir os sistemas de informações relaciona-se à necessidade de padronização e confiabilidade das informações econômicas e financeiras da companhia. A afirmativa evidencia que a Petrobras S.A. busca assegurar registros adequados e informações alinhadas às normas, demonstrando a relevância de definir uma base de dados necessária, elaborar modelos de decisão e padronização de informações, para alcançar seu objetivo.

Infere-se que as funções 1 e 4 dessa categoria é um mecanismo operacional para a eficiência e efetividade das funções 2 e 3 (Apoiar a avaliação de desempenho e Apoiar a avaliação de resultado) citadas na primeira categoria de governança. Portanto, considerando esse elo e a consolidação das duas categorias, a controladoria se afirma como órgão, atendendo ao conceito proposto por Catelli (2013).

c) Categoria de Transparência

Os dados coletados da terceira categoria estão expressos no Quadro 6:

Quadro 6: Análise da categoria de Transparência

Transparência	
PROGRAMA DE COMPLIANCE	“A transparência e a integridade na divulgação das informações são instrumentos fundamentais para o fortalecimento do ambiente de integridade. Temos o compromisso de manter um diálogo transparente, respeitoso e proativo com todos os públicos de interesse, com estreita atenção às orientações legais em vigor. Reforçando o compromisso da Petrobras com a transparência, há em nossa governança o Comitê Executivo de Transparência e Privacidade para deliberação de diretrizes estratégicas sobre os temas.” (Programa de <i>Compliance</i> da Petrobras, 2022, p.19).
CONTROLADORIA	Função 1: Subsidiar o processo de gestão Função 4: Gerir os sistemas de informações Função 5: Atender aos agentes do mercado

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

A discussão das informações da categoria de transparência evidencia que o programa de *compliance* da Petrobras considera a divulgação íntegra das informações como um elemento fundamental para o fortalecimento do ambiente de integridade organizacional. Ao destacar o compromisso com um diálogo transparente, respeitoso e proativo junto aos públicos de interesse, a companhia demonstra preocupação com a confiabilidade das informações divulgadas e com o cumprimento das orientações legais vigentes.

A partir dessa caracterização, identifica-se relação com a função 1 (Subsidiar o processo de gestão), especialmente no suporte informacional oferecido aos gestores e na consolidação das informações organizacionais utilizadas na tomada de decisão. Isso evidencia que a transparência organizacional depende da produção e divulgação de informações consistentes e alinhadas às necessidades da empresa e de seus *stakeholders* advindas das diversas áreas que compõem sua estrutura organizacional e fazem parte do modelo GECON.

Além disso, percebe-se a relação com a função 4 (Gerir os sistemas de informações), considerando que a manutenção de um ambiente transparente exige mecanismos capazes de organizar base de dados e padronizar as informações. A existência do Comitê Executivo de Transparência e Privacidade demonstra a

preocupação da companhia em estabelecer diretrizes voltadas à gestão e à segurança das informações institucionais.

Por fim, a função 5 (Atender aos agentes do mercado) se relaciona ao programa de *compliance*, uma vez que a Petrobras S.A. mantém comunicação com diferentes públicos de interesse e busca atender às exigências legais e regulatórias presentes no ambiente externo. Dessa forma, a transparência das informações fortalece a relação da companhia com investidores, órgãos reguladores e demais *stakeholders*, contribuindo para a credibilidade e confiança institucional.

No âmbito dessa categoria da transparência e das funções identificadas de numeração 1, 4 e 5, interpreta-se que a controladoria deve ser compreendida pelo seu conceito como ciência. Em paralelo, essa abordagem contribui para a sua operacionalidade como órgão de controle, visto que gerar informações para agentes de mercado e principais gestores requer conhecimento interdisciplinar no campo da gestão empresarial, como por exemplo, administração, direito e economia. Portanto, interpreta-se que é um momento de aplicação da teoria para elaboração dos controles, e a partir deles a execução evidencia a entrada de dados que processados são convertidos em informações relevantes ao processo de gestão, de decisão e de sistemas de informações.

d) Categoria de Integridade

Os dados coletados da quarta categoria estão expressos no quadro 7:

Quadro 7: Análise da categoria de Integridade

Integridade	
PROGRAMA DE COMPLIANCE	“Estamos comprometidos com a adoção de um modelo de governança que permita o equilíbrio entre eficiência e controle, a promoção de um ambiente de referência em ética..”; “Possuímos uma Comissão de Ética que atua na supervisão da observância do Código de Conduta da Alta Administração Federal (CCA AF) e no encaminhamento à Comissão de Ética Pública (CEP) das situações que possam configurar descumprimento de suas normas.” (Programa de <i>Compliance</i> da Petrobras, 2022, p.03)
CONTROLADORIA	Função 1: Subsidiar o processo de gestão Função 5: Atender aos agentes do mercado

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

A discussão das informações dessa categoria evidencia que o programa de *compliance* da Petrobras S.A. busca fortalecer mecanismos voltados à ética, à conformidade e ao equilíbrio entre eficiência e controle dentro da estrutura organizacional. Ao destacar a adoção de um modelo de governança orientado pela ética e a existência de uma Comissão de Ética responsável pela supervisão do cumprimento das normas de conduta, a companhia demonstra preocupação com o monitoramento das práticas organizacionais e com a prevenção de desvios de conduta para evitar fraudes ou mecanismos de corrupção.

A partir desse trecho, identifica-se relação com a função 1 (Subsidiar o processo de gestão), ao fornecer instrumentos gerenciais aos gestores, acompanhar a elaboração do orçamento e realizar a consolidação das informações das áreas da empresa, ela permite o equilíbrio entre eficiência, controle, promoção de um ambiente de referência em ética e contribui para apoiar a gestão na condução das atividades organizacionais de maneira mais alinhada às normas internas e aos princípios éticos da companhia, caracterização que permite a interpretação de que o desempenho dos gestores estão atrelados aos seus comportamentos e consciência das diretrizes do código de ética da empresa. A sua infração pode prejudicar a reputação e os resultados da empresa.

Além disso, percebe-se a relação com a função 5 (Atender aos agentes do mercado) considerando que a atuação da Comissão de Ética e o cumprimento do Código de Conduta fortalecem a credibilidade institucional da Petrobras S.A. perante investidores, órgãos reguladores e demais públicos de interesse. Dessa forma, a preocupação com ética e conformidade demonstra não apenas o fortalecimento dos mecanismos internos de integridade, mas também a necessidade de manter relações transparentes e alinhadas às exigências legais e regulatórias presentes no ambiente externo. De forma complementar, essa assertiva corrobora com a categoria anterior denominada de transparência para propiciar a fidedignidade dos dados e das informações.

A controladoria tem seu papel de fornecer informações transparentes e íntegras com a observância do Código de Ética da empresa, bem como do Código de Ética dos profissionais contábeis explícito na Norma Brasileira de Contabilidade, NBC PG 01, de 7 de fevereiro de 2019, que se refere ao Código de Ética Profissional do Contador. Ela também tem a responsabilidade de nortear e elaborar

junto às demais áreas da empresa os procedimentos para a operacionalidade dos controles internos.

Ressalta-se que parte do discurso do programa de *compliance* da Petrobras S.A. pode ter sido derivada das funções da controladoria do modelo GECON, que entende a mesma como órgão. Todavia, o programa completo tem seu *framework* direcionado para uma controladoria conceituada como ciência nos estudos de Padoveze (2014) e voltada ao suporte da gestão, da integração das informações e da otimização dos resultados organizacionais.

O estudo das categorias direcionou este trabalho para uma interpretação da integração das funções delineadas. Os resultados descrevem e evidenciam que a forma como a controladoria contribui para a efetividade do programa de *Compliance* da Petrobras S.A. tem como cerne a categoria de controle. Ela é o centro dos dados que geram a informação, se eles forem eficazes e efetivos como mecanismos operacionais irão proporcionar a efetividade das demais categorias com suas funções relacionadas e pautadas na dependência umas das outras.

Em síntese, as análises realizadas evidenciam que o programa de *compliance* da Petrobras está estruturado de forma integrada, sendo as categorias de governança, controle, transparência e integridade complementares entre si. Nesse contexto, a controladoria, por meio das funções propostas pelo modelo GECON, contribui para a geração de informações confiáveis, para o monitoramento dos processos e para o suporte à tomada de decisão. Essa integração fortalece a eficiência operacional da organização, reduz riscos de conformidade e favorece a otimização dos resultados econômicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conteúdo deste trabalho contribui para os estudos da controladoria conceituada pelo modelo GECON, como um órgão essencial nas empresas. Todavia, quando identificada a sua contribuição nos Programas de *Compliance* percebe-se que as complexidades da efetividade de suas funções remete para uma visão integrada dos conceitos de controladoria como ciência e como órgão. A assertiva, derivada da análise interpretativa deste trabalho, é corroborada pelos estudos de Catelli (2013) e de Padoveze (2014).

Em resposta ao problema de pesquisa que buscou saber como a controladoria contribui para a efetividade do programa de *Compliance* da Petrobras S.A., os achados direcionaram para o cerne central da sua atuação como controle de gestão. Em relação ao objetivo geral, foi possível analisar e relacionar as funções da controladoria no programa de *compliance* da Petrobras S.A., sendo identificadas quatro categorias.

As quatro categorias denominadas de Governança, Controle, Transparência e Integridade remeteram a observância de que a identificação das funções do modelo GECON proposto Catelli (2013) estão presentes no programa de *compliance* e contribuem para a efetividade e execução dos controles internos no campo operacional.

Ao afirmar que a categoria dos controles é o cerne principal da efetividade do programa tem-se que os modelos de gestão, decisão e de informações são dependentes da operacionalidade dos controles elaborados por áreas de resultados com apoio da controladoria. Sendo assim, com fundamento no parecer de auditoria (2025) tem-se que os controles internos da Petrobras S.A. devem ser continuamente avaliados quanto à sua efetividade e capacidade de prevenção de erros e fraudes. Caso não aconteça essa orientação, acredita-se que o próprio programa de *compliance* possa ser comprometido perante os seus *stakeholders*.

No decorrer do desenvolvimento da pesquisa todos os objetivos específicos foram respondidos de forma positiva e demonstrando a dependência e inter-relação nas funções delineadas em cada categoria. Se em uma categoria ocorrer algum fato de fraudes, desvios ou manipulação as demais serão afetadas comprometendo os resultados e a imagem da empresa perante os *stakeholders*. Reitera-se que dentre as categorias, considera-se que a base das informações é a elaboração dos controles internos com seus procedimentos. Essa assertiva vai ao encontro dos estudos de Catelli (2013).

Além disso, os resultados obtidos permitem compreender que a efetividade do programa de *compliance* da Petrobras não depende apenas da existência formal de normas, códigos de conduta e mecanismos de controle, mas da integração entre as categorias identificadas na pesquisa: governança, controle, transparência e integridade. Nesse contexto, a controladoria assume função estratégica ao fornecer suporte informacional, monitoramento e acompanhamento dos processos internos,

contribuindo para a redução de riscos, para a confiabilidade das informações e para o fortalecimento da conformidade organizacional.

Observou-se, ainda, que as funções da controladoria identificadas no modelo GECON apresentam aplicabilidade prática dentro da estrutura de *compliance* analisada, especialmente no que se refere ao suporte ao processo de gestão, à gestão dos sistemas de informações e ao atendimento das demandas dos *stakeholders*. Dessa forma, compreende-se que a controladoria ultrapassa uma visão estritamente operacional e passa a atuar como instrumento de sustentação da governança corporativa e da conformidade organizacional.

A limitação deste trabalho reside no fato de a pesquisa ter sido desenvolvida exclusivamente com base em análise documental e informações institucionais disponibilizadas publicamente pela Petrobras S.A., não sendo possível verificar empiricamente se todas as práticas, mecanismos e diretrizes descritas no programa de *compliance* são efetivamente aplicadas na rotina organizacional da companhia. Essa concepção poderia ser diagnosticada por meio de entrevistas com gestores. Além disso, por se tratar de um estudo de caso único, os resultados obtidos não podem ser generalizados para todas as empresas públicas ou privadas, embora permitam reflexões relevantes acerca da relação entre controladoria e *compliance*.

Em síntese, a contribuição do trabalho emerge para a academia como sendo um tema relevante que relaciona a prática com a teoria. Para as empresas, faz um chamamento que a elaboração do programa de *compliance* perpassa pelo conhecimento do campo da controladoria e de suas funções. Nesse âmbito, o modelo GECON propicia o direcionamento da gestão de resultados econômicos atrelados à uma gestão de transparência e integridade.

Para futuros trabalhos, recomenda-se a realização de pesquisas empíricas que permitam analisar a efetividade prática dos programas de *compliance* nas organizações, por meio de entrevistas, observação *in loco*, questionários ou estudos comparativos entre empresas públicas e privadas. Sugere-se, aprofundar a investigação sobre a atuação da controladoria na gestão de riscos, na prevenção de fraudes e no fortalecimento da cultura ética organizacional, bem como analisar a percepção dos *stakeholders* acerca da transparência e da confiabilidade das informações divulgadas pelas companhias, em especial, antes e após escândalos econômicos/financeiros que envolvem uma organização.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, L. N. F. CAVALCANTE, D. S.. Auditoria, Compliance e Controladoria como Instrumentos da Gestão de Riscos Organizacional: um estudo bibliométrico em eventos científicos das áreas de Administração e Contabilidade de 2011 a 2020. In: ENCONTRO DA ANPAD, 46., 2022, On-line. **Anais eletrônicos [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/8c4f839b287d8a4d311eead4f8ceb97.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2025

ANJOS, E. A. dos. **Controladoria**. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 28 jun. 2025.

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

BIANCHI, M.; BACKES, R. G.; GIONGO, J. A. A participação da controladoria no processo de gestão organizacional. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 6, n. 10, p. 1-23, 2006. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/267830697>. Acesso em: 17 jun. 2026.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Guia de integridade pública: orientações para a administração pública federal: direta, autárquica e fundacional**. Brasília, DF: CGU, 2015. Disponível em: <https://basedeconhecimento.cgu.gov.br/items/22f1a7c2-ab4a-4dff-be4b-4ca1265e176e>. Acesso em: 17 jun. 2026.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 150, n. 148, p. 1, 2 ago. 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 17 jun. 2026.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, DF, 1967. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 19 jun. 2026.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial para avaliação da governança de centro de governo**. Brasília, DF: TCU, 2016. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/F7/61/FC/79/7351F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_avaliacao_governanca_centro%20de%20governo_portugues.pdf. Acesso em: 1 jun. 2026.

CATELLI, A. (coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **NBC PG – Geral**. Brasília, DF: CFC, [s.d.]. Disponível em: <https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/nbc-pg-geral/>. Acesso em: 17 jun. 2026.

DIAS, A. C. **Compliance: princípios e práticas**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Modelos de conformidade regulatória: conceitos, aplicações e lições no Brasil**. Brasília, DF: ENAP, 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6940>. Acesso em: 17 jun. 2026.

FRAGA, D. S. **Programas de compliance e Lei Anticorrupção: uma análise na empresa Petrobras**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JESUS, É. G. de; SCHOLZ, R. H. Política de compliance e suas aplicações na controladoria de uma instituição de ensino superior. **Revista de Administração, Gestão e Controladoria**, Canoas, v. 8, n. 38, p. 79-95, 2020. Disponível em: <https://seer.uscs.edu.br/index.php/revistaagc/article/view/8376>. Acesso em: 4 jun. 2025.

LARRUBIA, A. B. S. Análise do programa de compliance da Petrobras após os escândalos de corrupção. **Revista de Iniciação Científica e Extensão da Faculdade de Direito de Franca**, Franca, v. 6, n. 1, p. 805-823, 2021. Disponível em: <https://revista.fdf.edu.br/index.php/iniciacao-cientifica/article/view/1302>. Acesso em: 4 jun. 2025.

LEAL, R. G. Controle de integridade e administração pública: sinergias necessárias. **Revista Sequência: Estudos Jurídicos e Políticos**, Florianópolis, v. 41, n. 86, p. 148-169, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/sequencia/article/view/72940>. Acesso em: 17 jun. 2026.

MELO, H. P. A.; NICOLAU, A. M. Artefatos da controladoria no processo de gestão: o uso do planejamento estratégico para tomada de decisão no Brasil. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, v. 14, n. 3, p. 185-196, 2017.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2014.

PEREIRA, V. M. L. **A importância dos controles internos, do compliance e governança corporativa no combate a erros e fraudes: caso Petrobras**. 2022. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/49241>. Acesso em: 17 jul. 2025.

Petrobras. **Form 20-F 2025**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2025. Disponível em: <https://www.investidorPetrobras.com.br>. Acesso em: 13 maio 2026.

PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. (Petrobras). **Portal institucional**. Disponível em: <https://Petrobras.com.br/>. Acesso em: 18 mar. 2026.

RIBEIRO, M. C. P.; DINIZ, P. D. F. Compliance e lei anticorrupção nas empresas. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, v. 52, n. 205, p. 87-105, jan./mar. 2015. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p87.pdf. Acesso em: 16 jun. 2026.

SANTOS, F. M. dos. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. **Revista Eletrônica de Educação**, São Carlos, v. 6, n. 1, p. 383-387, maio. 2012. Disponível em: <https://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/291/156>. Acesso em: 17 jan. 2026.

SOUSA, H. A. de; PASSOS, G. de A.; PORTULHAK, H.; AZEVEDO, S. U. de. A evolução na divulgação de práticas de compliance por companhias abertas brasileiras no período "Lava Jato". **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 1-18, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120230041>. Acesso em: 17 jun. 2026.

STAKE, R. E. **Investigación con estudio de caso**. Madrid: Ediciones Morata, 1999.

TAVARES, L. M.; SILVA, J. F. Governança corporativa e sustentabilidade: a integração das práticas ESG nas organizações brasileiras. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 29, n. 1, p. 1-20, 2022.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília, DF: ENAP, 2019