Por Mauro Rodrigues da Cunha (*)

Eles existiam e foram deliberadamente desmontados pelas lideranças da Petrobrás

Acho que como muitos brasileiros posso ser desculpado por estar irritado com a política. O período eleitoral parece ter sido desenhado para ser um desfile de platitudes, promessas e inconsistências. Mesmo consciente desse cenário, minha irritação atingiu o ápice ao ler declarações de um candidato de que nossas empresas estatais tiveram problemas porque “faltou controle interno”.

Tive o privilégio de servir no Conselho de Administração da Petrobrás entre 2013 e 2015. Quando assumi o cargo ainda não havia sido deflagrada a Operação Lava Jato e quando saí a empresa reconhecia perdas de mais que R$ 50 bilhões em seu balanço - que nem assim contou com meu voto favorável.

Ao assumir, a primeira coisa que chamou a minha atenção foi a pletora de políticas e controles internos na companhia. Não havia uma só atividade citada nos manuais de boas práticas de governança que não estivesse documentada e controlada. Se há alguma coisa que não faltava na Petrobrás era controle interno. Mas a Petrobrás só tinha boa governança para inglês ver. A partir da gestão de José Sergio Gabrielli teve início um processo de desmonte deliberado dos gatilhos de governança, na prática tornando inócuos os controles existentes.

A companhia tinha um conselho de administração bovino. Todos os membros indicados pelo governo votavam em uníssono a favor das propostas do controlador. O comitê de auditoria, quando começou a fazer perguntas incômodas, foi obliterado para ser mais cordial, eliminando os independentes.

O modelo da diretoria executiva colegiada foi concebido na gestão Reichstul, com o objetivo de impedir a criação de feudos na companhia. Numa empresa de complexidade crescente, a instrução das matérias era de extrema importância. Para tanto existiam os chamados comitês de negócios, compostos por gerentes executivos de todas as diretorias relevantes. Assim, se eu sou o diretor da área A, posso votar o assunto da área B porque ele terá sido examinado por um grupo de executivos experientes, inclusive da minha área.

Um dos primeiros passos da destruição da governança da Petrobrás foi a eliminação prática desses comitês. Como consequência, os diretores começaram a aprovar as matérias dos seus colegas na base da confiança, criando de fato os feudos que o desenho da governança tentava impedir.

Quando entendi o sistema indaguei a um diretor como ele aprovava matérias dos seus colegas em valores bilionários sem se aprofundar nos temas. Ele respondeu: “Conselheiro, esta empresa investe 300 milhões de dólares por dia... Se formos olhar cada matéria em detalhe, vamos paralisar a companhia”. Paralisado fiquei eu. As atas da diretoria eram desprovidas de registros úteis para evidenciar qualquer debate relevante.

Outra ação proposital dizia respeito à política de alçadas. O estatuto da Petrobrás estabelecia que os limites de alçada deveriam ser determinados anualmente pelo conselho. Logo ao assumir verifiquei que a última deliberação a respeito havia sido dez anos antes!

O estatuto mandava determinar anualmente os valores dos incisos relevantes, “especialmente” cinco deles. Não constava na lista do “especialmente” o inciso que tratava de transações com partes relacionadas. E a administração considerava que, como não estavam na lista do “especialmente”, não havia necessidade de determinar limites! Em outras palavras, para incorporar uma subsidiária inoperante (e, portanto, imaterial), convocava-se o conselho. Mas para o leilão de Libra, que envolvia investimentos de bilhões, o conselho não era chamado.

No desenho da política de alçadas, estabeleceram valores para quase todas as linhas, exceto

aquelas incluídas no Plano de Negócios e Gestão (PNG). Esse plano era apresentado anualmente ao conselho, após um belo PowerPoint. Como resultado, aprovava-se um plano de investimentos de US$ 50 bilhões por ano. E a diretoria ainda tinha o poder de remanejar verbas. Isto é, tratava-se de um cheque em branco de US$ 50 bilhões para a diretoria - e a partir desse momento o conselho não tinha mais ingerência alguma sobre a alocação de capital.

Tampouco era possível ao conselho enxergar os desastres que se avizinhavam nos grandes investimentos. Não havia reportes do seu andamento ao conselho. Apenas no final de 2014, depois de muito esforço, o conselho recebeu pela primeira vez um book sobre o andamento físico-financeiro dos investimentos. Mas aí já era tarde demais...

A lista de problemas continua, e seguramente não caberia neste espaço. Sempre com a mesma temática: controles formalmente existentes, mas operados de maneira proposital para não serem eficientes. Um líder sindical comandando a área de recursos humanos, desenhando acordos que produziam perdas bilionárias na justiça. Um ouvidor-geral que fora assessor de um importante ministro (hoje condenado pela Justiça), assegurando que nenhum funcionário teria coragem de utilizar o canal para fazer uma denúncia sobre corrupção. Relatórios internos que demonstravam a inviabilidade de alguns investimentos, ignorados. Demonstrações contábeis mentirosas feitas com a cumplicidade de quem deveria zelar por sua integridade. Cegueira deliberada em todas as áreas.

Fiz menção a esses problemas em depoimento à CPI da Petrobrás, em 2015. Alguns dos assuntos dormitam nos procedimentos internos do Tribunal de Contas da União e da Comissão de Valores Mobiliários, sem que tenha havido responsabilização adequada até hoje.

Por tudo isso, sr. candidato, é importante que se diga que não faltaram controles internos à Petrobrás. Eles existiam e foram deliberadamente desmontados pelas lideranças de então. Ignorar esse fato é má-fé - ou praticamente confessar que, na hipótese de retorno daquelas lideranças, o pesadelo voltará.

(*) **Mauro Rodrigues da Cunha** foi membro do Conselho de Administração da Petrobrás, de abril de 2013 a abril de 2015.

Fonte: O Estado de S. Paulo, em 20.10.2018.