

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

VIRGILIO ELIEL PEREIRA

PREVENÇÃO CONTRA A CORRUPÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES:  
um estudo das fragilidades e antecedentes da corrupção no caso Odebrecht

UBERLÂNDIA

2018

VIRGILIO ELIEL PEREIRA

PREVENÇÃO CONTRA A CORRUPÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES:  
um estudo das fragilidades e antecedentes da corrupção no caso Odebrecht

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional.

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cíntia Rodrigues de O. Medeiros

Linha de Pesquisa: Gestão Empresarial

UBERLÂNDIA

2018

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU  
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

P436 2018	<p>Pereira, Virgílio Eliel, 1980- Prevenção contra a corrupção nas organizações: [recurso eletrônico] : um estudo das fragilidades e antecedentes da corrupção no caso Odebrecht / Virgílio Eliel Pereira. - 2018.</p> <p>Orientadora: Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Pós-graduação em Gestão Organizacional. Modo de acesso: Internet. Disponível em: <a href="http://doi.org/10.14393/ufu.di.2019.2509">http://doi.org/10.14393/ufu.di.2019.2509</a> Inclui bibliografia. Inclui ilustrações.</p> <p>1. Administração. I. Rodrigues de Oliveira Medeiros, Cíntia, 1963-, (Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Pós-graduação em Gestão Organizacional. III. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU: 658</p>
--------------	--

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:  
Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091  
Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074

VIRGILIO ELIEL PEREIRA

**PREVENÇÃO CONTRA A CORRUPÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES:**  
um estudo das fragilidades e antecedentes da corrupção no caso Odebrecht

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Gestão Empresarial

**BANCA EXAMINADORA:**

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cíntia Rodrigues de O. Medeiros (Orientadora)

Prof.<sup>a</sup> Dra. Verônica Angélica Freitas de Paula (FAGEN/UFU)

Prof. Dr. José Eduardo Ferreira Lopes (FAGEN/UFU)

Prof. Dr. Solon Bevilacqua (UFG)

UBERLÂNDIA

2018

Dedico este trabalho à minha esposa Luciana Carvalho e minha filha Alice, vocês são tudo para mim, minha vida, meus amores e a luz que ilumina meus dias

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por ter me dado forças para chegar até aqui e concluir este trabalho.

À Universidade Federal de Uberlândia, pelo conhecimento e experiência adquiridos nestes anos de estudo.

À Faculdade de Direito Professor “Jacy de Assis”, por ter me possibilitado a graduação no curso de Direito.

À Faculdade de Gestão e Negócios, por ter possibilitado e acreditado na implantação do Mestrado Profissional na linha de pesquisa de gestão empresarial.

Aos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, pelos conhecimentos que me foram passados, também pela amizade e contribuições para que este trabalho fosse concluído.

Aos Professores Janduhy Camilo Passos e Rafael Silva Guerreiro, pela amizade, carinho, incentivo e auxílio, essenciais para a conclusão deste trabalho.

Aos Professores Dra. Verônica Angélica Freitas de Paula, Dr. José Eduardo Ferreira Lopes e Dr. Ricardo Padovane Pleti (FADIR/UFU), pelas contribuições na banca de qualificação que me auxiliaram de forma essencial na conclusão dos estudos.

Aos meus colegas de trabalho da Faculdade Uniessa, meu muito obrigado pelas oportunidades profissionais e experiências compartilhadas durante todos esses anos, que são de grande importância para a minha formação profissional.

Aos meus colegas de trabalho Dr. Jacinto Cedro Júnior e Dr. Eurípedes de Almeida pela paciência, compaixão, carinho e companheirismo com que me receberam em seu escritório de

advocacia, dando-me o suporte necessário para realizar meus trabalhos na área jurídica, bem como a conclusão do presente trabalho.

Especialmente à minha orientadora, que me acolheu pacientemente, auxiliando-me em minhas angústias e aflições e fortalecendo-me para que eu pudesse ultrapassar todos os percalços desta jornada.

À minha família, pela compreensão e apoio nos longos momentos em que estive ausente para concluir este estudo.

Aos meus colegas de turma, pela amizade e companheirismo que tivemos nesta longa jornada. Obrigada pelo carinho e apoio.

A todos, que direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão deste trabalho, o meu muito obrigado.

Por último, e mais importante, a minha esposa e companheira de todas as jornadas, Luciana Carvalho, você é minha vida, meu porto seguro, sem você não teria passado nem perto de conseguir terminar este trabalho, meu amor, te amo, obrigado por você existir em minha vida.

“As leis são um freio para os crimes públicos - a religião para os crimes secretos.”

“De tanto ver triunfar as nulidades, de tanto ver prosperar a desonra, de tanto ver crescer a injustiça. De tanto ver agigantarem-se os poderes nas mãos dos maus, o homem chega a desanimar-se da virtude, a rir-se da honra e a ter vergonha de ser honesto.”

“A justiça atrasada não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta.”  
(Ruy Barbosa)

## RESUMO

Os crimes corporativos têm sido comuns na sociedade contemporânea. Dentre os mais debatidos estão os chamados crimes de corrupção. Entende-se que a corrupção é um fenômeno complexo, passível de análise a partir de múltiplas perspectivas. Independentemente do fato de não existir conceito jurídico acerca do que, efetivamente, consiste a corrupção, parece haver um forte consenso de que ela é um ato revestido de grande nocividade. Admite-se, inclusive, que a corrupção é um fenômeno capaz de influenciar até mesmo o desenvolvimento econômico-social de todo um país. No Brasil, um dos maiores escândalos de corrupção veio a público, em 2014, com uma investigação da Polícia Federal denominada de Operação Lava Jato. Esse crime se trata de um esquema de lavagem de dinheiro – batizado popularmente de “Petrolão”- que inclui pagamento de propinas e superfaturamento de obras. Os desvios foram realizados pelas empreiteiras que fraudavam licitações e, desta forma, conseguiam fechar contratos com a Petrobras, por valores superiores aos efetivamente cobrados. Em um contexto de denúncias de organizações por suas práticas ilegais e criminosas, a discussão sobre como controlar e inibir os crimes corporativos, por meio das técnicas de *compliance*, vem ganhando destaque no âmbito acadêmico e empresarial. Com vistas a contribuir para esse debate, este estudo tem como objetivo identificar os antecedentes e as fragilidades na prevenção dos crimes de corrupção, de modo que as empresas possam assegurar a observância à lei anticorrupção e às suas atividades corporativas. Para isso, analisa-se o caso de uma empresa acusada de corrupção no Brasil, a Odebrecht, por sua notoriedade nos noticiários e discussões na sociedade, além de seu envolvimento na operação Lava Jato. O método adotado é a pesquisa documental e o procedimento técnico é a análise de documentos publicados sobre o caso, objeto deste estudo. Para a análise do material empírico, foi utilizada a análise de conteúdo. Os resultados revelam que os antecedentes e fragilidades que favoreceram os crimes de corrupção, por parte da Odebrecht, estão relacionados com fatores externos e internos. Dentre os fatores externos estão o arcabouço legal, a precariedade no controle da administração pública, as características da indústria, interferência política e as violações anteriores. No que se refere aos fatores internos, podemos destacar a cultura da corrupção, a estrutura organizacional e o porte da empresa. A título de contribuição prática, considerando-se a proposta do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional, é apresentada uma proposta para um programa de *Compliance*.

**PALAVRAS-CHAVE:** Crimes Corporativos, *Compliance*, lei anticorrupção.

## **ABSTRACT**

Corporate crimes have been a commonplace in our contemporary society. Among the most debated corporate crimes are the so-called corruption crimes. It is understood that corruption is a complex phenomenon, which can be analyzed from multiple perspectives. Regardless of the fact that there is no legal concept of what corruption actually consists of, there seems to be a strong consensus that it is an act fraught with great harm. It is even admitted that corruption is a phenomenon capable of influencing even the economic-social development of an entire country. In Brazil, one of the largest corruption scandals came to public in 2014 with an investigation conducted by Federal Police called Lava Jato Operation. This crime is a money laundering scheme - known as "Petrolão" - which includes payment of bribes and overbilling of construction works. The misappropriations were made by contractors that fraudulently bid and close contracts with Petrobras, for amounts higher than those actually collected. In a context of denouncing organizations for their illegal and criminal practices, the discussion about how to control and inhibit corporate crimes through compliance techniques has been gaining prominence in the academic and business spheres. In order to contribute to this debate, this study aims to identify antecedents and weaknesses in the prevention of crimes of corruption, so that companies can ensure compliance with the anti-corruption law and its corporate activities. For this, the case of a company accused of corruption in Brazil, Odebrecht, is analyzed for its notoriety in the news and discussions in the society, besides its involvement in the Lava Jato operation. The method adopted is documentary research and the technical procedure is the analysis of published documents about the case under study. For the empirical material, the content analysis was used. The results reveal that the background and weaknesses that favored corruption crimes by Odebrecht are related to external and internal factors. Among the external factors are the legal framework, the precariousness in the control of public administration, the characteristics of the industry, political interference and previous violations. Regarding to internal factors, we can highlight the culture of corruption, the organizational structure and the size of the company. As a practical contribution, considering one of the master lines of the Professional Master's Program in Organizational Management, it is presented a proposal for a Compliance program.

**KEY WORDS: Corporate Crimes, Compliance, Anti-Corruption Law.**

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1 - Dinâmica da Corrupção</b>	<b>38</b>
<b>Figura 2 - Elementos da Corrupção</b>	<b>41</b>
<b>Figura 3 - Dimensões dos Crimes de Corrupção</b>	<b>42</b>
<b>Figura 4 - Procedimentos Metodológicos</b>	<b>64</b>
<b>Figura 5 – Esquema da Operação Lava Jato</b>	<b>68</b>
<b>Figura 6 - Setor de Operações Estruturadas Odebrecht</b>	<b>85</b>
<b>Figura 7 - Bases para a Efetivação do Compliance</b>	<b>90</b>

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1 - Fatores Internos e Externos que Motivam os Crimes Corporativos</b>	<b>31</b>
<b>Quadro 2 - Tipos de Crimes Corporativos, Conforme Grabosky e Braithwaite</b>	<b>32</b>
<b>Quadro 3 - Tipologia de Crimes Corporativos</b>	<b>33</b>
<b>Quadro 4 - Tipos de Crimes de Corrupção</b>	<b>34</b>
<b>Quadro 5 - Crimes de Corrupção</b>	<b>39</b>
<b>Quadro 6 - Tipos de Crimes de Corrupção</b>	<b>40</b>
<b>Quadro 7 - Mitos sobre Corrupção</b>	<b>46</b>
<b>Quadro 8 - Estudos sobre Compliance</b>	<b>58</b>
<b>Quadro 9 - Levantamento de Material</b>	<b>62</b>
<b>Quadro 10 - Processos Consultados e Respectivas Chaves de Conectividade</b>	<b>62</b>
<b>Quadro 11 - Categorias Iniciais de Análise</b>	<b>65</b>
<b>Quadro 12 - Números da Operação Lava Jato</b>	<b>72</b>
<b>Quadro 13 - Descrição dos Processos</b>	<b>75</b>
<b>Quadro 14 - Categorias de Crimes Praticados pela Odebrecht</b>	<b>76</b>
<b>Quadro 15 - Conscientização e Gestão</b>	<b>91</b>
<b>Quadro 16 - Due Compliance e Compliance Individual</b>	<b>93</b>
<b>Quadro 17 - Controle e Reforço</b>	<b>95</b>

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	14
1.1	Importância e delimitação do tema .....	14
1.2	Problema de pesquisa.....	16
1.3	Objetivo geral .....	16
1.4	Objetivos específicos .....	16
1.5	Justificativa .....	17
1.6	Estrutura do trabalho.....	18
2	CRIMES CORPORATIVOS: PESQUISAS E SUAS ABORDAGENS .....	20
2.1	Antecedentes e Determinantes dos Crimes Corporativos.....	23
2.1.1	Tipologias de crimes corporativos.....	32
2.2	Crimes de corrupção .....	35
2.2.1	Conceitos e Definições .....	35
2.2.2	Dimensões dos Crimes de corrupção.....	41
2.3	Crimes de corrupção no Brasil.....	47
2.4	<i>Compliance</i> e organizações: conceitos e aplicações.....	50
2.4.1	Estruturação de programas de <i>Compliance</i> .....	54
2.4.2	Estudos sobre <i>Compliance</i> .....	56
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	59
3.1	Natureza da pesquisa quanto ao método.....	59
3.2	Corpus da pesquisa .....	61
3.3	Natureza da pesquisa quanto aos procedimentos para coleta de dados .....	61
3.4	Análise de dados .....	63

4	CASO LAVA JATO E SEUS DESDOBRAMENTOS RELACIONADOS COM A ODEBRECHT .....	67
4.1	O Caso Lava Jato .....	67
4.2	Os desdobramentos relacionados à Odebrecht .....	73
4.3	Fragilidades identificadas .....	76
4.4	As principais consequências .....	86
4.4.1	Para a Empresa .....	86
4.4.2	Desconfiança da Sociedade .....	87
5	PROPOSTAS DE UM PROGRAMA DE <i>COMPLIANCE</i> : CONTRIBUIÇÃO PRÁTICA .....	89
5.1	Objetivos de Programas de <i>Compliance</i> .....	89
5.2	Bases para a efetividade de um Programa ou Departamento de Compliance.....	89
5.2.1	Gestão e Conscientização .....	90
5.2.2	Due compliance e compliance individual.....	92
5.2.3	Controle e Reforço.....	93
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	96
	REFERÊNCIAS .....	99

## **1 INTRODUÇÃO**

Escândalos sobre condutas corporativas questionáveis têm se tornado cada vez mais comuns no seio da sociedade. Com isso, o debate sobre a criminalização dos atos empresariais tem ganhando destaque entre estudiosos e gestores empresariais. Esta dissertação aborda uma dessas condutas: a corrupção. Os crimes de corrupção consistem na prática de atos cometidos, geralmente, por dois tipos de agentes (ou grupos, já que podem figurar mais de uma pessoa nos dois lados do crime). O primeiro, que detém poder decisório na política, e o segundo, que detém poder econômico. Ambos agem em conluio para praticar um dano ao erário. Esta seção segue apresentando a importância e delimitação do tema, o problema e os objetivos da pesquisa, bem como a justificativa para sua realização.

### **1.1 Importância e delimitação do tema**

Os crimes cometidos nas e por corporações são discutidos por diferentes áreas de conhecimento, como a sociologia, os estudos organizacionais e o direito (BRAITHWAITE, 1985; SZWAJKOWSKI, 1985; SNIDER, 2000; PAYNE, 2012; MEDEIROS, 2015, CAMARGO, 2017).

O conceito de crime corporativo refere-se às práticas e condutas que violam as leis criminais envolvendo corporações. No entanto, ainda que alguns estudiosos no campo da sociologia e da criminologia já venham debatendo esse tema há mais de 50 anos (BRAITHWAITE, 1985; SZWAJKOWSKI, 1985), existe uma lacuna na literatura sobre crime corporativo (MEDEIROS, 2015).

Dentre as tipologias de crimes corporativos estão os chamados crimes de corrupção. O Banco Mundial (1997) define a corrupção como “o abuso do cargo público para benefício privado”, sendo essa uma definição ampla que inclui uma série de comportamentos. O mais evidente deles é a prática do suborno envolvendo funcionários públicos, que exigem ou solicitam vantagens indevidas, e agentes privados que pagam esses valores para obterem algum benefício do governo.

No caso do Brasil, de acordo com o Código Penal Brasileiro, de 1940, são dois os tipos de crimes de corrupção: passiva e ativa. O crime de corrupção passiva, descrito no Artigo 317 (CÓDIGO PENAL BRASILEIRO, 1940), disposto no capítulo que trata dos crimes praticados por funcionário público contra a administração, constitui, como o título induz, naquele praticado

por funcionário público, ou a este equiparado, por meio do qual o agente solicita, obtém ou aceita receber, futuramente, vantagem indevida ou ilícita, seja patrimonial ou não, no exercício ou fora da função, ou até mesmo antes de assumi-la, mas sempre em razão dela. No que se refere ao crime de corrupção ativa (CÓDIGO PENAL BRASILEIRO, 1940, Art. 333), conforme disposto no capítulo que trata dos crimes praticados por particular contra a administração em geral, é aquele praticado por qualquer pessoa (crime comum), de modo que o agente oferece ou promete vantagem indevida ou ilícita a um funcionário público, seja patrimonial ou não, para que ele, em razão da função que exerce, pratique, omita ou retarde ato de ofício.

O advento da Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013), que estabeleceu regras para a responsabilização da pessoa jurídica por atos corruptivos e a atribuição de punições administrativas e civis a uma empresa considerada corruptora, obriga a empresa a indenizar os cofres públicos, além de autorizar, em casos extremos, a sua compulsória extinção por ordem judicial (DE OLIVEIRA, 2014).

Ademais, o aumento do debate sobre criminalização empresarial influenciou diretamente a importância da discussão sobre as práticas de *compliance*. Dessa forma, a discussão sobre como controlar e inibir os crimes corporativos nas organizações por meio do *compliance* vem ganhando expressivo destaque, intensificando a busca das empresas pela implementação de um programa (SODRÉ e DONELLI, 2018). Muitos autores consideram que o *compliance* não se apresenta somente por meio de prevenção, com o estabelecimento de controles internos e medidas que possam prevenir a persecução penal da corporação (CAMARGO, 2017; CASTRO, 2016; DE OLIVEIRA, 2014). O *compliance* é, também, meio de investigação e que, provavelmente, pode ser utilizado em seio de produção probatória

Castro (2016) aponta que o *compliance* é estudado em diversas áreas do conhecimento, inclusive em alguns ramos da ciência jurídica, chegando de forma muito mais tardia na área criminal. Além disso, o autor destaca que o *compliance* não se trata de um tópico da dogmática penal, mas, sim, de um instrumento de política criminal de prevenção orientado à gestão do risco normativo penal.

Todavia, a implantação de um programa de *compliance* consiste em um desafio para as empresas, como aponta a pesquisa realizada pela KPMG (LEGISCOMPLIANCE, 2018). Os resultados dessa pesquisa mostraram três desafios principais da função de *compliance*: (1) monitoramento da efetividade do programa; (2) mapeamento dos riscos e desenvolvimento de

indicadores-chave; e (3) integração da função de *compliance* com as demais áreas do negócio. Além desses desafios, Sodré e Donelli (2018, p. 1) apontam que é preciso “acompanhar a evolução legislativa e judicial brasileira do entendimento do que possa ser ilícito, entender o formato do que não pode ser feito e tentar ao máximo, dentro das normas, não atrapalhar a operação e lucratividade das empresas”.

## **1.2 Problema de pesquisa**

Diante dessas considerações, formulamos a seguinte questão para orientar esta pesquisa: quais as fragilidades dos programas de *compliance* que têm contribuído para que ocorram os eventos da corrupção?

## **1.3 Objetivo geral**

Nesta dissertação, nosso objetivo é identificar os antecedentes e as fragilidades na prevenção dos crimes de corrupção, de modo que as empresas possam assegurar a observância à lei anticorrupção e às suas atividades corporativas.

## **1.4 Objetivos específicos**

Como objetivos específicos, estabelecemos:

1. Analisar o caso de uma empresa, Odebrecht, que envolve os crimes de corrupção
2. Aprofundar a compreensão sobre o Caso Lava Jato, especificamente, acerca dos seus desdobramentos referentes à empresa Odebrecht;
3. Reunir subsídios para a estruturação de um programa de *compliance* com foco na prevenção da corrupção.

## 1.5 Justificativa

Ao se pensar nas justificativas para a realização desta pesquisa, consideramos quatro dimensões: teórica, prática, social e pessoal. No que tange à justificativa de ordem teórica, reconhecemos que a discussão atinente aos crimes corporativos ainda é incipiente. Todavia, ao aprofundarmos o estudo, notadamente, relacionado aos crimes de corrupção, estamos trazendo um novo enfoque para os estudos organizacionais, relacionando gestão e estudos jurídicos sobre o tema.

Ademais, entendemos que o tema é de interesse para o campo de estudos jurídicos e organizacionais e, de um modo geral, para toda a sociedade devido aos recentes escândalos de corrupção no Brasil noticiados diuturnamente pela mídia, os quais são tratados pela chamada “Operação Lava Jato”.

Em termos de justificativa social, as práticas corruptivas trazem prejuízos não apenas para as corporações, mas, também, para toda a sociedade, que é lesada pelos desvios de dinheiro dos cofres públicos por meio de práticas de corrupção ativa e passiva envolvendo agentes públicos em conluio com dirigentes das grandes corporações. Nessa perspectiva, também buscamos, nesta pesquisa, apresentar um caso de interesse social revelado pela Operação Lava Jato, qual seja, o esquema de corrupção envolvendo a empresa Odebrecht. Tal caso (Odebrecht), ainda na dimensão social, também apresenta relevância, servindo, assim, de pano de fundo ao presente estudo, pois, por meio dele, apresentamos um caso real/prático de práticas corruptivas lesivas aos cofres públicos de notório interesse público.

Sob esse enfoque, a pesquisa apresenta também uma dimensão/justificativa prática, pois, propõe a estruturação de um programa de *compliance* com foco na prevenção dos crimes de corrupção. Os fatos atuais ressaltam a necessidade de se reavaliarem as ações do poder público e das empresas que visam combater a corrupção, não apenas no plano estritamente normativo, mas, principalmente, na aplicação factual da norma anticorruptiva.

Países como Inglaterra, Itália e Estados Unidos vêm trabalhando em novas estratégias de combate à corrupção lastreadas na gestão estratégica da informação e em programas governamentais voltados a hostilizar estruturas corporativas corruptoras (GABARDO.2015). Ao desenvolver programas de *compliance* a partir de um mecanismo regulatório, têm-se, entre tantos objetivos, a prevenção dos atos ilícitos praticados por funcionários, tanto no interior quanto no

exterior de uma empresa. Nesse entendimento, esta dissertação contribui de forma prática, com uma proposta de estruturação de um programa de *compliance* com foco no combate à corrupção, o que poderá ser utilizado como um norteador por empresas.

Importante frisar que esta dissertação, apesar de estar na pesquisa da linha empresarial, também está na fronteira entre o público e o privado, tendo, portanto, implicações e desdobramentos, tanto para a linha pública quanto para linha empresarial do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Empresarial da FAGEN/UFU.

Por fim, cumpre apresentar a justificativa de cunho pessoal, visto o interesse profissional e acadêmico que o assunto desperta, quer seja pela minha origem acadêmica na Faculdade de Direito “Prof. Jacy de Assis” da Universidade Federal de Uberlândia, quer seja pelo interesse despertado a partir dos estudos de teoria das organizações realizados nos períodos iniciais do presente mestrado profissional. Ademais, atuando como profissional do direito, percebi a oportunidade do estudo de gestão e sua relação com advocacia.

## **1.6 Estrutura do trabalho**

A presente dissertação está estruturada em 5 Capítulos. Depois desta introdução, no Capítulo 2, traçamos um panorama geral acerca da pesquisa, com a apresentação da parte teórica, na qual serão abordados os temas que tratam de crimes corporativos (conceitos, tipos, **causas** e consequências), de crimes de corrupção (conceitos e definições, corrupção política, causas e consequências), de sistema regulatório brasileiro (leis – revisão da literatura – direito) e de *compliance* (mecanismo de prevenção).

No Capítulo 3, descrevemos os procedimentos de pesquisa utilizados, tendo sido adotados a pesquisa qualitativa, o estudo de caso instrumental, a coleta de dados com pesquisa documental e a análise de documentos (legislação, documentos e reportagens sobre o caso Odebrecht), com a utilização da análise de conteúdo

Já o Capítulo 4, “Caso Lava Jato e seus desdobramentos relacionados com a Odebrecht”, constitui-se da apresentação de uma pesquisa documental do referido caso no que tange à transgressão das leis, acordo de leniência e as consequências para a empresa e para toda a sociedade.

No Capítulo 5, “Proposta de um programa de *Compliance*”, apresentamos as bases para a estruturação de um programa de *compliance* nas empresas, com vistas a prevenir atos de corrupção lesivos à corporação/sociedade. E, ao final, apresentamos, no Capítulo 6, as “Considerações Finais”, com sugestões para a estruturação de programas de *compliance* dentro das corporações, com o intuito de mitigar riscos e evitar práticas de corrupção.

## 2 CRIMES CORPORATIVOS: PESQUISAS E SUAS ABORDAGENS

O debate acerca dos crimes corporativos teve início com o discurso presidencial de Sutherland, na American Society of Sociology, em 1939, quando o conceito de *White Collar Crime*, *business crimes* ou crimes corporativos começaram a fazer parte das pesquisas de criminologistas e sociólogos (MEDEIROS, 2015; PAYNE, 2012).

A criminalidade de *white collar crime* faz alusão ao colarinho branco na camisas dos empresários e agentes ocupantes de posições mais elevadas na hierarquia organizacional, em contraposição ao macacão ou uniforme azul (*blue collar*) dos trabalhadores/operários executantes de funções intermediárias ou subalternas. Sutherland, Cressey e Luckenbill (1983), ao discutir sobre esse tipo de *crime*, fizeram referências aos *crimes* perpetrados por pessoas respeitadas e de status social elevado, no decurso de suas ocupações profissionais, absolutamente desvinculados da pobreza e de patologias sociais e pessoais. O conceito, assim alinhavado, permanece válido ainda hoje, como se colhe das diretivas do Centro Nacional contra o *Crime* de Colarinho Branco (*National White Collar Crime Center*), sediado nos Estados Unidos da América (ARRUDA, 2004).

Destaca-se que o conceito de *crime* do colarinho branco proposto por Sutherland, Cressey e Luckenbill (1983) contribuiu, em grande medida, para o desenvolvimento posterior da criminologia e do direito penal relativo às pessoas de existência ideal e à conduta das organizações (ANITUA, 2008; BRAGA, 2010; BATISTA, 2018).

Batista (2018) ressalta que a teoria de Sutherland inova em vários aspectos, tais como: estipula o *crime* como o produto de um processo de aprendizado social; foge do lugar comum das prisões como base para a captura dos dados criminológicos; põe em xeque a análise das carências e das necessidades como motivos para a prática criminal; questiona a pobreza como motivação para o *crime* e propõe a existência de uma perspectiva de anomia e dissociação presentes também nas classes econômicas favorecidas, abrindo os canais para as práticas criminais comuns ao “colarinho branco”, em especial, as fraudes e violações de monopólio.

O debate de Sutherland sobre o *crime* do “colarinho branco” contribuiu para o estudo das práticas criminais no meio empresarial, a extensão dos seus males e a noção de indeterminação da vítima foi um conceito revolucionário para o campo criminológico, afastando-se do lugar comum das disfunções pessoais ou sociais como “causas do *crime*” (BATISTA, 2018).

Nessa mesma linha, Arruda (2004) aponta que os crimes de colarinho branco ainda são pouco identificados, em especial, nos países periféricos, como o Brasil. Para o autor, esse fato advém de quatro fatores:

a) As violações não constituem ataques simples e diretos de uma pessoa contra outra, elas são complexas e de efeitos difusos. Por isto, em geral, a vítima não se reconhece como tal, circunstância a desaguar na ausência de interesse e em minguadas notificações às agências públicas; b) As agências de comunicação não veiculam dados e notícias suficientes sobre a criminalidade de colarinho branco: primeiro, por se tratar de práticas complexas, compreensíveis, muitas vezes, apenas por quem possui alguma experiência ou especialização na área envolvida; segundo, porque, às vezes, as próprias agências de comunicação referem ligações espúrias com os protagonistas das infrações; c) Poderosos, pessoas de respeito e status social elevado não corresponderiam ao estereótipo popular de criminoso: a tendência é admirá-los e respeitá-los e, daí, a dificuldade em divisá-los como delinquentes. O status social elevado induziria à presunção absoluta de se tratar de pessoas honestas e, como tal, operaria à moda da imunidade outorgada ao clero medieval; d) A alta posição social dos criminosos implica a utilização de sofisticados *modus operandi*, em ordem a dificultar a apuração através de técnicas de investigação e mecanismos convencionais: os obstáculos, não raro, levam ao sepultamento de apurações ou à obtenção de resultados deficitários. Em juízo, o formalismo exacerbado, concepções bizantinas, tecnicismos arcaicos e o apego a rituais decrépitos, em descompasso à engenhosa dinâmica da criminalidade pós-moderna, produzem resultados aquém aos necessários (ARRUDA, 2004, p. 12).

Em virtude dessa problemática, alguns sociólogos e criminologistas procuraram ampliar o conceito de *crime* corporativo com o intuito de incluir qualquer má conduta envolvendo uma corporação, seja ela violação de uma lei penal ou civil, ou ainda, de alguma legislação regulatória (TOMASIC, 1993). Assim, diversos autores têm elaborado diferentes conceitos sobre crimes corporativos. Por exemplo, Clinard et al. (1979) definem *crime* corporativo como aquele que ocorre em grandes organizações ou grupos empresariais, cujo poder de influência política e econômica é muito alto em um contexto de inter-relações complexas, como aqueles das corporações, e não das organizações em geral. Já Braithwaite (1984) considera que crime corporativo inclui violações civis e administrativas e não apenas atos que violam as leis criminais.

Braithwaite (1984) afirma que as corporações se envolvem em práticas moralmente inaceitáveis não prescritas em virtude da ausência de leis sobre essas atividades. Com isso, novas leis e regulamentações podem surgir para evitar a reincidência. Schlegel (1990) apontou para os perigos de uma conceptualização do *crime* corporativo, tendo adotado uma definição ampla na qual considera, como *crime* corporativo, qualquer ato que viole o direito penal de determinado país.

Em uma perspectiva complementar, Baucus e Dworkin (1991) argumentaram que alguns conceitos de crime corporativo não consideram uma importante distinção entre crime corporativo e comportamento corporativo ilegal. Para as autoras, nem todos os comportamentos corporativos ilegais são criminosos. Apesar de o crime corporativo ser um subconjunto de comportamento corporativo ilegal, sua indicação deve seguir parâmetros.

Schrager e Short (1978), ao definirem crimes corporativos, consideram que as vítimas podem pertencer a três categorias: I) empregados, que são afetados diretamente no processo de produção dentro do local de trabalho, visto que esses se defrontam com altos níveis de riscos, condições de trabalho ilegais e expostos a substâncias e condições cujos efeitos potenciais, em longo prazo, não são conhecidos; II) consumidores, que compram produtos no mercado e III) o público em geral, que sofre os impactos dos processos de produção introduzidos no meio ambiente.

Giddens (2007) entende que o *crime* corporativo envolve duas diferentes áreas: a criminologia, cujo interesse é dirigido para as formas de comportamento sancionadas pela lei criminal e a sociologia, que investiga a conduta do indivíduo. Esses dois campos deram origem a vários estudos que se desenvolveram por linhas teóricas diferentes para explicar suas origens e fatores antecedentes.

No que se refere aos estudos da criminologia, Sutherland, Cressey e Luckenbill (1983) entendem que esses podem ser divididos em três categorias: I) Sociologia da lei criminal – análise sistemática das condições sob as quais as leis penais se desenvolvem e explicam a variação nas políticas e procedimentos utilizados nos departamentos de polícia e tribunais; II) Sociologia do *crime* e a psicologia social do comportamento criminal – análise sistemática das condições econômicas, políticas e sociais em que o *crime* e a criminalidade são gerados ou impedidos e III) Sociologia da punição e correção – análise sistemática das políticas e procedimentos para controlar a incidência do *crime*.

Lavro (2016) indica que a criminologia atua com o entendimento dos atos praticados pelo criminoso, juntamente com o estudo sobre a vítima, com o delito e com o controle social, de forma a conhecer e compreender melhor o criminoso para, assim, buscar mecanismos de prevenção do *crime* e, também, evitar a sua possível reincidência. Assim, a criminologia entende o delito como um problema de natureza social, incluindo quatro elementos constitutivos que devem ser analisados em conjunto: I) o primeiro aponta que o *crime* não deve ser tipificado isoladamente; II) o segundo sugere que deve haver um apelo social para repreensão do crime, ou seja, deve atingir não só a

vítima, mas, também, a sociedade; III) é preciso que o crime ocorra reiteradas vezes no mesmo espaço e por um considerável tempo e, por fim, IV) o crime deve ser tipificado a partir de uma análise mais detalhada de todos esses elementos citados, juntamente com a sua repercussão social.

Por sua vez, Freitas e Dellageris (2016) apontam que, no âmbito dos estudos de *crimes* corporativos, a criminologia crítica tem desempenhado um importante papel. Os estudos críticos tiveram suas origens a partir da influência dos estudos de Merton, Parsons, Sutherland, Georg Rusche, Otto Kirchheimer, entre outros, que, embora tivessem partido da ideia do homem criminoso por patologia, preservaram na sociologia criminal um vestígio positivista (BARATTA, 2002; FREITAS e DELLAGERIS, 2016). Desse ponto, averiguou-se a existência de mecanismos de socialização aos quais os indivíduos são expostos pela rotulação social, verificando-se, ademais, a aprendizagem social do *crime*.

O homem é ligado umbilicalmente à sociedade, ou seja, não existe o homem sem sociedade e nem sociedade sem homem. Um aspecto importante da criminologia crítica incide na revelação de que o sistema penal é “marcado” e que tal marcação é criteriosamente atrelada à dominação classista das sociedades. Em outras palavras, pode-se afirmar que os clientes do sistema penal são sempre os mesmos, quais sejam, os desabastados sociais, que não possuem condições de adentrar na elite social. Do outro lado, os mais apatacados, não obstante também cometerem *crimes*, não são criminalizados, ficando impunes aos olhos do sistema de políticas criminais (CASTILHO, 2002; FREITAS E DELLAGERIS, 2016).

Desse modo, o estudo dos *crimes* corporativos perpassa a esfera dos estudos de direito penal que atua como regulador de condutas humanas, definindo padrões de comportamento por meio dos seus tipos penais e suas respectivas sanções (LAVOR, 2016), à medida que considera o *crime* como um problema de natureza social. Nesse sentido, importante notar que o Direito e a Criminologia possuem semelhantes objetos de estudo – o *crime*, sem confundir os objetivos das pesquisas.

## **2.1 Antecedentes e Determinantes dos Crimes Corporativos**

Vários são os estudos que buscam compreender os fatores antecedentes e determinantes dos crimes corporativos, tendo em vista que esses estudos nos apresentam uma rica fonte de conhecimento específico sobre o tema no âmbito das corporações.

Szwajkowski (1985) apresenta uma análise dos estímulos à ilegalidade organizacional por meio da conjunção de três elementos essenciais para a sua ocorrência, os quais, habitualmente, estão presentes na maioria dos estudos sobre o tema: (1) ambiente (pressões, necessidade ou recessão econômica); (2) estrutura (corporativa, industrial ou legal) e (3) processo de escolha interna (patologia, intenção ou exploração proativa). Essas tipologias foram utilizadas pelo autor em um estudo à respeito de propaganda enganosa.

Pelo elemento do ambiente, a ação/ato ilegal ocorre se os benefícios forem superiores aos seus custos, os quais derivam da maior ou menor chance da punição. Szwajkowski (1985) compreende que o custo e benefício da prática ilegal dependem do contexto econômico em que a organização está inserida, portanto, a atividade ilícita ocorre, principalmente, em situações de recessões econômicas, queda do desempenho organizacional e pressões industriais.

Já a estrutura como elemento de estímulo ao ilícito corporativo é estudada por Szwajkowski (1985) em três níveis: (1) organizacional ou corporativo – o próprio nível complexo estrutural e departamental dentro das organizações, com seus níveis hierárquicos, podem criar barreiras que impedem a descoberta de atos corruptivos ou no mínimo questionáveis. Os subordinados, de modo geral, podem temer a autoridade superior, de forma que não se encorajam a relatar para os níveis hierárquicos superiores as atividades ilegais, pois as consequências acabam por inibir esse tipo de atitude; (2) industrial – a própria estrutura setorial dentro da organização, notadamente, aquela caracterizada pela alta concentração, torna propícios os atos ilícitos, pois, para a ocorrência destes atos ilícitos são necessários apenas poucos e poderosos agentes. Quando a estrutura do setor é difusa, as possibilidades de conluio são substituídas por práticas como rivalidade acirrada, espionagem industrial e propaganda enganosa; (3) legal – os controles legais das atividades de um setor têm uma estrutura própria, podendo estimular a ocorrência de atos ilegais nos casos que a legislação é criada sem dispositivos para sua aplicação, o que a torna ineficaz, ou seja, existem leis, todavia, as mesmas não foram regulamentadas quanto à sua execução na prática cotidiana.

Por último, o elemento da escolha, que nos remete a pessoa que comete o ato ilegal. A ideia central do processo de escolha descrito por Szwajkowski (1985) está além das restrições estruturais ou mesmo da falta delas. O procedimento de escolha compreende o ponto de vista do indivíduo sobre a situação, bem como o juízo que o mesmo tem a respeito de justiça e ética. O indivíduo influente que julga estar acima da lei é aquele que considera as leis muito severas, ou, ainda,

entende que nas normas dos negócios impera a regra do cada um por si, sendo propenso a cometer a ilegalidade nos negócios.

Nessa visão, os três elementos citados por Sz wajkowski (1985) podem ocorrer isoladamente ou em conjunto, apresentando-se de diferentes maneiras, dependendo do tipo de indústria e, também, do conjunto de leis e restrições nos quais estejam inseridas as atividades da empresa.

Nessa mesma linha, Coleman (1987) discute que a origem dos crimes corporativos está na confluência entre a motivação adequada e a oportunidade. O autor acredita que motivação é um constructo simbólico e não resultado das necessidades biológicas e inconscientes do indivíduo. Desta forma, a conduta criminosa deve ser analisada no nível estrutural e não psicológico-social.

Coleman (1987) indica que a motivação para o ato criminoso surge da “cultura de competição” incentivada pela política econômica do capitalismo industrial, que, conforme as próprias características do capitalismo, está centrada na ideia de que riqueza e sucesso são os principais objetivos do ser humano. Outro aspecto relevante, no que se refere às motivações para as condutas criminosas, segundo Coleman (1987), são as restrições normativas de contextos, setores ou grupos específicos que acabam interferindo diretamente nas decisões dos indivíduos quanto a aceitar ou rejeitar as condutas, conforme os significados e visão de mundo que compartilha socialmente.

No entanto, cabe destacar que Coleman (1987) acredita que somente motivação para cometer o *crime* não é suficiente, pois é necessário a oportunidade para cometê-lo. A motivação e a oportunidade estão intrinsecamente relacionadas. O autor acredita que a aplicação da lei, a indústria, a organização e a ocupação profissional são fatores que determinam a oportunidade da conduta criminosa.

No tocante à aplicação da lei, Coleman (1987) acredita que a legislação é produto de conflitos entre diversos interesses e, por isso, ao determinar os comportamentos considerados criminosos, a lei reflete a estrutura de poder e as contradições internas no capitalismo industrial contemporâneo. Nesta mesma linha, Almond (2009) indica que as oportunidades para cometer as atividades determinadas como ilegais têm sua atratividade influenciada pela percepção dos indivíduos quanto à certeza e à severidade da pena e quanto aos riscos potenciais e sanções.

No que se refere as características da indústria, Coleman (1987) sugere que, embora seja um fator importante, a demanda por lucros não leva, necessariamente, ao *crime* corporativo, mas a

ausência dessa demanda elimina muitas oportunidades ilegais. Além da busca por lucros, outros fatores são considerados na análise da indústria e a estrutura de oportunidades para a conduta criminosa: a concentração da indústria, grupos organizacionais, o sistema regulatório e a existência de práticas ilegais comuns entre os competidores.

A organização como parte da estrutura de oportunidades é explicada por Coleman (1987) em decorrência de fatores organizacionais como: o sistema de controle social da empresa (cultura organizacional que estimula condutas ilegais) e a estrutura organizacional multidivisional (o próprio modelo de corporação). O quarto fator discutido Coleman (1987) a ocupação profissional ou o cargo ocupado na estrutura organizacional favorece a conduta criminosa visto que determinados cargos têm maior oportunidade em cometer certas condutas criminosas do que outros. Como exemplo, contadores e administradores financeiros podem ter maior oportunidade de cometer fraudes do que outros profissionais da mesma empresa que nada teriam a ganhar com essa conduta.

Baucus e Near (1991) desenvolveram um modelo para análise do processo do comportamento corporativo ilícito que considera os antecedentes em três classes: ambientais, internos e situacionais. Essa análise também busca sustentação nos conceitos centrais da teoria das organizações, buscando integrá-los às teorias do *crime*.

Pelos antecedentes ambientais, as autoras listam as características do ambiente que originam condições para a ação gerencial ilegal, quais sejam: a escassez dos recursos aumenta a incerteza ambiental, levando os gerentes a ações no sentido de reduzir essa incerteza; o dinamismo do ambiente exige respostas mais rápidas e não padronizadas; a diversidade do ambiente torna as ações organizacionais mais complexas em virtude da variedade de organizações e de firmas individuais atuando no mesmo ambiente.

Os antecedentes internos propostos por Baucus e Near (1991) são compostos pelo baixo desempenho organizacional, que é um dos fatores mais citados como antecedentes da criminalidade corporativa; o grande porte da organização, que influencia na coordenação e comunicação dos problemas decorrentes de uma estrutura mais complexa; e a baixa folga organizacional que levará os gestores a dirigir seus esforços para encontrar recursos adicionais, cortar custos ou praticar uma conduta ilegal na tentativa de lidar com recursos limitados.

E quanto aos chamados antecedentes situacionais, Baucus e Near (1991) consideram as violações anteriores da lei, que podem encorajar a criminalidade corporativa, o tipo de indústria,

que pode favorecer a criminalidade corporativa em virtude das peculiaridades do setor e o tipo de violação, pois, como defendem as autoras, é possível que uma combinação dos antecedentes possa levar a um tipo de violação específica.

Dessa forma, os resultados do estudo de Baucus e Near (1991) apontam que o comportamento ilegal ocorre sob determinadas condições, sendo tal conduta ilícita mais propensa de ocorrer nas grandes corporações do que nas pequenas. Outras possíveis causas que levam à conduta ilegal estão ligadas à escassez de recursos, à turbulência ambiental e à cultura industrial.

Depois desse estudo, Baucus (1994) aprofundou a compreensão da ilegalidade nas corporações ao desenvolver um modelo que considera as pressões, as oportunidades e a predisposição como antecedentes do comportamento ilegal, e as características individuais como variável moderadora.

Nesse sentido, o modelo do processo de ilegalidade corporativa estudado por Baucus (1994) considera, ainda, os tipos de ilegalidade corporativa divididos em duas categorias: o comportamento ilegal intencional e não intencional. Dessa maneira, o comportamento ilegal do indivíduo pode ocorrer intencionalmente ou pela omissão. Para a autora, o *crime* corporativo é considerado um comportamento ilegal intencional, visto que, nesse caso, embora indivíduos possam receber benefícios, a empresa é a principal beneficiária (BAUCUS, 1994).

De acordo com o estudo em análise de Baucus (1994), as características organizacionais, o ambiente competitivo e o ambiente legal e regulatório criam pressões e necessidades, oportunidades e predisposição para a ilegalidade corporativa. As pressões surgem quando indivíduos ou organizações inserem demandas urgentes ou restrições sobre uma empresa, fazendo com que seus empregados respondam de alguma forma, ou mesmo quando fornecedores ou credores usam a disponibilidade de recursos, ameaça de sanções ou outros meios para forçar uma firma a agir de determinado modo, aderindo a práticas ilegais. As conveniências às atividades ilícitas surgem quando a empresa não tem os recursos necessários para sua sobrevivência ou para atingir seus objetivos.

Segundo Baucus (1994), a atitude ilícita, quer seja intencional ou não, advém tanto das pressões quanto das necessidades, sendo ambas criadas por determinadas características organizacionais e ambientais, de modo isolado ou em combinação. As hipóteses levantadas pela autora quanto às características ambientais pressupõem que o ambiente caracterizado por intensa

competição, heterogeneidade e recursos escassos cria pressão e necessidade para a ilegalidade nas corporações.

No mesmo sentido, podem-se citar outros fatores que também criam conveniências e oportunidades para as práticas ilícitas dentro das organizações, como um ambiente legal e regulatório extremamente intrincado, com leis e sistemas de transação ambíguos, com novas leis sendo promulgadas e agências reguladoras altamente dependentes da indústria, e, características organizacionais como o porte grande da empresa e a complexidade organizacional como sendo fatores determinantes para a ilegalidade corporativa (BAUCUS, 1994).

O estudo de Mon (2002) sobre os fatores causais da criminalidade corporativa considera elementos do modelo de Szwajkowski (1985), acrescentando outros, além de separar o fator individual (micro) de fatores organizacionais e institucionais (nível macro) que criam a oportunidade para o *crime*. Para o autor, “os crimes corporativos são eventos que ocorrem como resultado da combinação da oportunidade apropriada e indivíduos com criminalidade” (MON, 2002, p.187). Ao assumir que o indivíduo é uma unidade de análise importante na exploração dos crimes corporativos, Mon (2002) defende que a tendência ao *low self-control*, isto é à falta de autocontrole individual, como o principal fator por trás do comportamento criminoso, também cria a oportunidade de ocorrência do *crime* corporativo.

A perspectiva macro do modelo de Mon (2002) compreende os seguintes fatores e medidas organizacionais e institucionais que criam a oportunidade para o *crime* corporativo:

**I. Dificuldades corporativas** – esse fator diz respeito aos desafios comumente enfrentados pelas corporações na busca pela sua sobrevivência no mercado, os quais, segundo Mon (2002), são: (a) competitividade do setor de atuação – número de competidores, competência dos competidores, homogeneidade dos produtos, preços competitivos; (b) condições financeiras – queda nos lucros, endividamento, falta de recursos financeiros, taxa de juros; (c) adaptabilidade e flexibilidade dos empregados – habilidades profissionais, habilidade nos relacionamentos com clientes, habilidades financeiras e na gestão do contexto social; (d) lealdade dos funcionários – satisfação do trabalhador, cooperação, alienação, aceitação dos objetivos corporativos.

**II. Estrutura organizacional** – o desenho organizacional como elemento que favorece a ocorrência de crimes corporativos foi apontado por Clinard (1983), Clinard e Yeager (1980) e Haines (1997), especificamente, quanto aos seguintes aspectos: (a) complexidade da estrutura – grau de horizontalização, verticalização e diferenciação ou especialização. Para Mon (2002), um

alto grau de especialização nas atividades operacionais leva a uma estrutura com nível alto de hierarquização, tornando-a mais complexa; (b) formalização das atividades, tarefas e processos com muitas políticas, regras e procedimentos e (c) centralização – grau de concentração da tomada de decisão em níveis gerenciais.

**III. Mecanismos de Controle** – esse fator inclui três dimensões: (a) regulação interna – sistemas internos criados para controlar as atividades e comportamentos; (b) regulação externa – leis e regulamentos criados por órgãos governamentais e agências reguladoras e (c) reação pública em relação à atuação das corporações.

Zahra, Priem e Rasheed (2005) realizaram seu estudo com foco no corpo gerencial em casos de fraudes corporativas. Enfocando a fraude gerencial, esses autores identificam as variáveis sociais, industriais, organizacionais e individuais que contribuem para a ocorrência desse comportamento, bem como as suas consequências para acionistas, sociedade, comunidade local, empregados e a reputação dos gestores. As fraudes podem ocorrer em qualquer nível organizacional, porém, a análise dos autores recai naquelas cometidas por *top managers*, consideradas, por eles, como uma modalidade do *White collar crime*. O modelo proposto pelos autores considera que os fatores sociais, industriais e organizacionais podem encorajar e promover a fraude, ou seja, constituem-se em antecedentes à ocorrência dessa conduta. Já as características individuais atuam como moderadores, isto é, funcionam como fatores que afetam o grau das pressões desses antecedentes.

Os antecedentes da fraude corporativa do modelo de Zahra, Priem e Rasheed (2005) compreendem os níveis social, da indústria e da organização. No âmbito social, os autores tecem argumentos a partir da Teoria da Associação Diferencial do criminologista Sutherland (1949), que defende a ideia de que os indivíduos agem em conformidade com as normas de seu grupo social, e da Teoria da Tensão do sociólogo Robert Merton (1938), segundo a qual as normas sociais influenciam as aspirações dos indivíduos quanto à posse de bens materiais e a outros indicadores de sucesso. Desse modo, para Zahra, Priem e Rasheed (2005), uma cultura do desvio e as aspirações do indivíduo são variáveis sociais determinantes para a ocorrência da fraude corporativa.

No nível da indústria, Zahra, Priem e Rasheed (2005) consideram que diversas características da indústria podem influenciar a incidência da fraude corporativa, quais sejam: cultura, normas e histórias; o horizonte de investimentos, período de *payback* e retornos financeiros; a concentração da indústria; a hostilidade do ambiente; o dinamismo do ambiente; e a

heterogeneidade do ambiente. Conforme o comportamento dessas variáveis, a ocorrência da fraude pode ser encorajada. Nesse sentido, se o ambiente tem a demanda em declínio, regulações severas, baixa margem de lucro, por exemplo, ele se caracteriza como hostil, podendo estimular a conduta fraudulenta dos executivos.

Como antecedentes ao nível da organização, Zahra, Priem e Rasheed (2005) elencam a composição do quadro de diretores, a liderança e a cultura organizacional como fatores que podem estimular a ocorrência da fraude gerencial. A separação entre propriedade e controle, característica da corporação moderna, demanda significativa atenção dirigida para o quadro de diretores, pois os acionistas, ao mesmo tempo em que delegam as decisões para os gestores contratados, procuram diversificar o risco dos seus investimentos, não dispondo de recursos para monitorar os gestores. Por sua vez, a ausência de acompanhamento por parte dos acionistas permite que os gestores ajam de forma oportunista, de acordo com seus interesses próprios.

Os fatores do nível individual atuam como moderadores no modelo de Zahra, Priem e Rasheed (2005). As variáveis antecedentes, de acordo com os autores, afetam a incidência de fraudes gerenciais, porém as características individuais podem agir no sentido de encorajar ou inibir as condutas ilegais. Os fatores individuais considerados pelos autores são: idade, experiência na função, educação, gênero e a tendência ao autocontrole, conforme definida por Gottfredson e Hirschi (1990).

Desse modo, o modelo de Zahra, Priem e Rasheed (2005) aproxima-se bastante daquele elaborado por Mon (2002), porém avança no sentido de propor a exploração de outras características individuais que atuam como moderadores para enfraquecer ou fortalecer as pressões dos fatores antecedentes em direção à criminalidade corporativa, além da tendência de autocontrole.

Em síntese, a literatura sobre os antecedentes de crimes corporativos abrange diversos fatores que podem ser agrupados em externos e internos. O Quadro 1 organiza os principais fatores internos e externos

**Quadro 1 - Fatores Internos e Externos que Motivam os Crimes Corporativos**

AUTOR	FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
Szwajkowski (1985)	Estrutura corporativa, características da organização, complexidade organizacional, formalização, centralização, flexibilidade, estratégia corporativa, sistemas de controle, descentralização, , tamanho da organização, cultura corporativa que reforça a conduta ilegal, pressão interna por desempenho/resultados, alto nível de sucessão de executivos, história da organização, liderança, cultura organizacional, lealdade dos empregados, mecanismos de princípios – clima ético, competitividade da empresa, composição da alta direção, indivíduo (predisposição e adesão cognitiva),	Pressões ambientais, pressões competitivas, necessidades de sobrevivência e crescimento, recessão econômica, estrutura legal e regulatória, restrições normativas, aplicação da lei, mudanças frequentes na lei, maior rigor na interpretação e aplicação da lei, alto custo de conformidade legal, complexidade da legislação, legislação promulgada recente, alta dependência das agências reguladoras em relação às firmas, relacionamentos longos entre as agências reguladoras e as firmas, regulação externa, características da indústria, estrutura da indústria, concentração da indústria.
Coleman (1987)	Estrutura corporativa, características da organização, complexidade organizacional, formalização, centralização, flexibilidade, estratégia corporativa, sistemas de controle, descentralização, altos níveis de inovação e tamanho da organização, cultura corporativa que reforça a conduta ilegal, história da organização, liderança, cultura organizacional.	Estrutura legal e regulatória, alta dependência das agências reguladoras, relacionamentos longos entre as agências reguladoras e as firmas, regulação externa, cultura da competição, cultura da indústria, características da indústria, competitividade da indústria, escassez ambiental, dinamismo ambiental, turbulência ambiental, concentração da indústria.
Baucus e Near (1991)	Desempenho inferior, condições financeiras, pressões financeiras, lucratividade organizacional, baixa folga organizacional	Características da indústria, horizontes de investimentos da indústria, maturidade do ambiente, lucratividade da indústria, competitividade da indústria, escassez ambiental, dinamismo ambiental, turbulência ambiental, heterogeneidade ambiental, estrutura da indústria, concentração da indústria.
Baucus (1994)	Estrutura corporativa, características da organização, complexidade organizacional, formalização, centralização, flexibilidade, estratégia corporativa, sistemas de controle, descentralização, altos níveis de inovação e tamanho da organização, cultura corporativa que reforça a conduta ilegal, pressão interna por desempenho/resultados, alto nível de sucessão de executivos, história da organização, liderança, cultura organizacional, lealdade dos empregados, mecanismos de princípios ético.	Estrutura legal, regulatória da legislação recente, alta dependência das agências reguladoras em relação às firmas, regulação externa, cultura da competição, cultura da indústria, prevalência da ilegalidade na indústria, , horizontes de investimentos da indústria, maturidade do ambiente, Lucratividade da indústria, escassez ambiental, dinamismo ambiental, turbulência ambiental, heterogeneidade ambiental, estrutura da indústria, concentração da indústria
Mon (2002)	Estrutura corporativa, características da organização, complexidade organizacional, formalização, centralização, flexibilidade, estratégia corporativa, sistemas de controle, descentralização, altos níveis de inovação e tamanho da organização, cultura corporativa que reforça a conduta ilegal, pressão interna por desempenho/resultados, alto nível de sucessão de executivos, história da organização, liderança, cultura organizacional.	Estrutura legal e regulatória, restrições normativas, aplicação da lei, mudanças frequentes na lei, maior rigor na interpretação e aplicação da lei, alto custo de conformidade legal, complexidade da legislação, legislação promulgada recente, alta dependência das agências reguladoras em relação às firmas, relacionamentos longos entre as agências reguladoras e as firmas, regulação externa, associação diferencial.
Zahra, Priem e Rasheed (2005)	Características individuais, composição da alta direção, indivíduo (predisposição e adesão cognitiva), intenção	Cultura da competição, cultura da indústria, prevalência da ilegalidade na indústria, características da indústria, , aspirações da sociedade, sociedade (cultura, história, valores e sistema educacional), reação pública da indústria, maturidade do ambiente, lucratividade da indústria, competitividade da indústria, escassez ambiental, dinamismo ambiental, turbulência ambiental, heterogeneidade ambiental, estrutura da indústria, concentração da indústria.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão da literatura

### 2.1.1 Tipologias de crimes corporativos

No âmbito conceitual, alguns estudos indicam tipologias e categorias para os *crimes* corporativos (GRABOSKY; BRAITHWAITE, 1987; TOMASIC, 1993; CROALL, 2009). Essas pesquisas caracterizam os *crimes* corporativos com base na análise de beneficiários dos crimes e da caracterização das vítimas.

Grabosky e Braithwaite (1987) dimensionam os *crimes* corporativos em dez categorias. Os autores consideram sua abrangência e sinalizam para uma dimensão mais ampla do impacto total desses *crimes*. Ainda, a prevenção e punição dos *crimes* corporativos são dificultadas por diversos fatores, como a relativa efetividade de abordagens legais ou informais para o controle desse tipo de criminalidade (MEDEIROS, 2013)

**Quadro 2 - Tipos de Crimes Corporativos, Conforme Grabosky e Braithwaite**

Categoria	Características	Vítimas
Econômica	Práticas fraudulentas que resultam em liquidação da companhia, irregularidades na formação do capital e processos de falência	Acionistas e investidores
Tributação	Evasão e sonegação de impostos	Governo
Saúde e segurança ocupacional	Condições inadequadas de trabalho em relação à segurança dos equipamentos e instalações, à insalubridade e periculosidade.	Empregados
Ambiente	Emissão industrial de gases e poluentes, produção e manuseio de substâncias perigosas, poluição sonora.	Meio ambiente e população
Consumo	Propaganda enganosa, produção e venda de produtos perigosos, recuperação e dívida ilegal, fraude no consumo e violação da restrição de licenciamento	Consumidores
Práticas comerciais restritas	Condutas anti competitivas que miram a concorrência, como a manutenção de preço de revenda, negociação exclusiva, acordos de preço, boicote, fixação de preços e monopólio	Consumidores e população em geral
Produção de Alimentos	Produção e vendas de alimentos para consumo doméstico sem a observação das normas de segurança e qualidade	Consumidores e população em geral
Padrões de Segurança	Quebra de padrões de segurança exigido por bancos, companhia de seguros e outras instituições para assegurar a estabilidade do sistema econômico-financeiro como um todo	Investidores, empresas, população
Ofensa Econômicas contra empregados	Violações de direitos trabalhistas	Empregados
Práticas Discriminatórias	Discriminação na admissão de empregados, na oferta de bens e serviços e no acesso de lugares públicos e alojamentos	População em geral

Fonte: Medeiros, 2013, p. 61)

Tomasic (1993) elenca os tipos de crimes corporativos considerando os beneficiários do *crime* (a corporação ou outras pessoas) e os agressores e perpetradores (aqueles que cometem os

*crimes*, podendo ser a corporação, seus agentes e controladores, ou ambos). Desse modo, o autor revela a existência de quatro tipos de *crimes* corporativos: I) *crime* corporativo, que é cometido por uma corporação em seu benefício próprio; II) *crimes* corporativos, que são os cometidos por agentes ou controladores de uma organização em benefício da organização; III) *crime* corporativo, que é cometido contra uma corporação, mas em benefício de outra corporação; e IV) *crime* corporativo cometido contra uma corporação, mas em benefício dos agentes ou controladores.

O Quadro 3, a seguir, apresenta a tipologia de Tomasic (1993) sobre *crimes* corporativos.

**Quadro 3 - Tipologia de Crimes Corporativos**

	<b>Agressor: a própria corporação</b>	<b>Perpetradores: agentes ou controladores de uma organização</b>
<b>Beneficiário: Corporação</b>	Tipo A: <i>Crime</i> corporativo cometido por uma corporação em seu benefício próprio.	Tipo B: <i>Crimes</i> corporativos cometidos por agentes ou controladores de uma organização em benefício da organização
<b>Beneficiários: outras corporações, agentes ou controladores</b>	Tipo C: <i>Crime</i> corporativo cometido contra uma corporação, mas em benefício de outra corporação	Tipo C: <i>Crime</i> corporativo cometido contra uma corporação, mas em benefício dos agentes ou controladores.

Fonte: Tomasic (1993)

Outra classificação para *crime* corporativo é proposta por Snider (2000), que o subdivide em *crimes* financeiros e *crimes* sociais. Os *crimes* financeiros abrangem os atos ilegais, cujas principais vítimas são o mercado financeiro (investidores), competidores ou consumidores. Em uma perspectiva mais ampla, os *crimes* sociais são aqueles que impactam na saúde e na segurança dos trabalhadores ou consumidores, bem como aqueles cometidos contra o meio ambiente. A tipologia de Snider (2000) contempla as relações da corporação com as variáveis fundamentais para sua operação: pessoas (relações de trabalho); mercado (relações de consumo); e recursos (relações com a comunidade/meio ambiente (MEDEIROS, 2013 p. 61)

Desse modo, os *crimes* cometidos pelas corporações contra consumidores, contra empregados e contra o meio ambiente/comunidade se constituem em categorias analíticas ricas para a compreensão da criminalidade corporativa em todos os seus aspectos, como os seus antecedentes e as suas consequências.

Dentre as tipologias de *crimes* corporativos estão os chamados *crimes* de corrupção. De acordo com o código penal brasileiro, são dois os tipos de *crimes* de corrupção: passiva e ativa. O *crime* de corrupção passiva, descrito no Artigo 317, disposto no capítulo que trata dos *crimes* praticados por funcionário público contra a administração, constitui, como o título induz, naquele praticado por funcionário público, ou a este equiparado, por meio do qual o agente solicita, obtém ou aceita receber, futuramente, vantagem indevida ou ilícita, seja patrimonial ou não, no exercício ou fora da função, ou até mesmo antes de assumi-la, mas sempre em razão dela (CÓDIGO PENAL BRASILEIRO, 1940).

Já o *crime* de corrupção ativa (Art. 333), conforme disposto no capítulo que trata dos *crimes* praticados por particular contra a administração em geral, é aquele praticado por qualquer pessoa (*crime* comum), de modo que o agente oferece ou promete vantagem indevida ou ilícita a um funcionário público, seja patrimonial ou não, para que ele, em razão da função que exerce, pratique, omita ou retarde ato de ofício (CÓDIGO PENAL BRASILEIRO, 1940). O Quadro apresenta os tipos de corrupção.

**Quadro 4 - Tipos de Crimes de Corrupção**

<b>Característica</b>	<b>Corrupção Passiva</b>	<b>Corrupção Ativa</b>
Bem jurídico protegido	Proteção da administração pública	Proteção da administração pública
Sujeito Ativo	Somente funcionário público	Qualquer pessoa, inclusive, outro funcionário público
Sujeito Passivo	O Estado, a Sociedade, a Administração Pública	O Estado e a Administração Pública
Tipo subjetivo	Dolo específico, cuja finalidade é a obtenção da vantagem indevida.	Dolo com finalidade de estimular o funcionário público a fazer o que o corruptor deseja, de levar o funcionário público a praticar, omitir ou retardar ato de ofício.
Consumação	Quando a solicitação chega a conhecimento de terceiro, ou quando recebe a vantagem ou aceita o recebimento futuro.	Dá-se com o efetivo conhecimento, pelo funcionário público, do oferecimento ou promessa de vantagem indevida.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão da literatura

Os *crimes* corporativos de corrupção são o foco principal deste trabalho e, portanto, a seção 2.2 trata especificamente dos *crimes* de corrupção.

## 2.2 Crimes de corrupção

O termo corrupção é utilizado, geralmente, para designar o mau uso da função pública com o objetivo de obter uma vantagem. O conceito é amplo e pode ser empregado em diversas situações, desde aquelas com caráter sexual, como em casos de corrupção de menores, chegando até a ser empregada em casos como os de corrupção eleitoral, desportiva, tributária, dentre outros. Diante disso, esta seção trata sobre definições de crimes de corrupção, as dimensões dos crimes de corrupção e suas principais consequências.

### 2.2.1 Conceitos e Definições

Os estudiosos vêm se esforçando para estabelecer modelos explicativos acerca do fenômeno da corrupção no mundo e, particularmente, no Brasil. Popularmente, corrupção pode englobar uma série de atos que podem compreender: ganho ilícito, fraude, falsificação, peculato, suborno, clientelismo, entre outros. Isso posto, torna-se difícil elaborar um conceito único acerca do fenômeno da corrupção. Há uma gradação bastante significativa quando se começa a observar os pequenos desvios do cotidiano (como o descumprimento da fila) até o *crime* organizado (sendo o ato corruptivo penalizado de forma especial pelos Estados modernos (GABADO et al., 2015)).

Por sua vez, o Direito pauta-se na observação da realidade no seu entorno (observando a cultura, os costumes e os valores impregnados em um dado momento histórico da sociedade) para delimitar o conceito de corrupção. Desse modo é que são classificadas certas condutas como ilícitos de natureza penal, civil ou administrativa. Tudo depende do contexto geográfico e cronológico em que se insere a questão, ou, como preferem os historiadores culturais, há uma dependência da esfera de mentalidades. Nota-se, portanto, que a corrupção é um fenômeno complexo, passível de análise a partir de múltiplas perspectivas. Independentemente do fato de não existir conceito jurídico acerca do que, efetivamente, consiste a corrupção, parece haver um forte consenso de que ela é um ato revestido de grande nocividade. Admite-se, inclusive, que a corrupção é um fenômeno capaz de influenciar até mesmo o desenvolvimento econômico-social de todo um país (GABADO et al, 2015).

O Banco Mundial (1997) define a corrupção como “o abuso do cargo público para benefício privado”. A definição é ampla e inclui uma série de comportamentos, sendo o mais evidente deles a prática do suborno envolvendo funcionários públicos, que exigem ou solicitam vantagens indevidas, e agentes privados, que pagam esses valores para obterem algum benefício do governo.

Rose-Ackerman (1978) classifica corrupção de acordo com o seu nível, podendo ser considerada: I) grande (*grand corruption*), se envolver os altos cargos da administração ou políticos ou se abranger vultosas transações, ou II) pequena (*petty corruption*), com valores de transferência relativamente baixos ou se estabelecida nos baixos níveis da administração. Em um estudo recente, Costa (2017) assevera que a corrupção pode ser ainda classificada em pública ou privada. A corrupção pública é assim considerada quando cometida contra a administração pública pelo particular ou pelo agente público no exercício de mandato, cargo, emprego ou função pública.

Johnston (1982) apresenta três perspectivas para explicar a corrupção: explicações personalísticas, explicações institucionais e explicações sistêmicas. As explicações personalísticas, pelas quais a corrupção é vista como "más ações de gente ruim", vindas do povo, da fragilidade da natureza humana. Seu foco se centra na investigação psicológica ou na ganância e racionalização humanas como causas. No que se refere às explicações institucionais, a corrupção decorre de problemas de administração que podem ser de, pelo menos, dois tipos: o decorrente de estímulo exercido por líderes corruptos, que levam a corrupção a se reproduzir intra e interinstitucionalmente, e o advindo dos "gargalos" criados por leis e regulamentos que trazem rigidez à burocracia. Por fim, as explicações sistêmicas sugerem que a corrupção emerge da interação do governo com o público, constituindo parte integrante do sistema político como uma entre as várias formas de influência.

Na legislação pátria, temos o conceito de corrupção ativa e passiva. O Código Penal, Decreto-Lei Nº 2.848, nos remete a tais definições:

Art. 317 - Solicitar ou receber, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, ainda que fora da função ou antes de assumi-la, mas em razão dela, vantagem indevida, ou aceitar promessa de tal vantagem:

Pena – reclusão, de 2 (dois) a 12 (doze) anos, e multa. (Redação dada pela Lei nº 10.763, de 12.11.2003)

§ 1º - A pena é aumentada de um terço, se, em consequência da vantagem ou promessa, o funcionário retarda ou deixa de praticar qualquer ato de ofício ou o pratica infringindo dever funcional.

§ 2º - Se o funcionário pratica, deixa de praticar ou retarda ato de ofício, com infração de dever funcional, cedendo a pedido ou influência de outrem:

Pena - detenção, de três meses a um ano, ou multa.

Art. 333 - Oferecer ou prometer vantagem indevida a funcionário público, para determiná-lo a praticar, omitir ou retardar ato de ofício:

Pena – reclusão, de 2 (dois) a 12 (doze) anos, e multa. (Redação dada pela Lei nº 10.763, de 12.11.2003).

Parágrafo único - A pena é aumentada de um terço, se, em razão da vantagem ou promessa, o funcionário retarda ou omite ato de ofício, ou o pratica infringindo dever funcional (CÓDIGO PENAL BRASILEIRO, 1940).

Nos termos das definições legais, quando um agente público solicita dinheiro ou vantagem para fazer algo ou deixar de fazer, está-se diante de um caso de corrupção passiva, sendo um bom exemplo, como cita Costa (2017), o caso de um policial que solicita dinheiro para não lavrar uma ocorrência. Por outro lado, a corrupção ativa ocorre quando um cidadão oferece uma vantagem financeira, ou de outra natureza, a um agente público, visando a um benefício, como no caso de um motorista que oferece dinheiro para um agente de trânsito, com a finalidade de não ser multado (COSTA, 2017).

Como consequência, as retribuições ilegais dos atos de corrupção geram altos lucros para poucas pessoas ou grupos em detrimento de prejuízos econômicos para a maioria da população, pois tais práticas corruptivas afetam a distribuição de benefícios públicos e a livre concorrência na esfera empresarial, condicionando a atuação pública aos estímulos ilegais fornecidos aos agentes públicos (CAMBI, 2014). Assim, há uma inversão de valores pelo fato de que as verbas públicas que deveriam ser destinadas ao bem comum são desviadas pela atuação de agentes públicos e privados que se apropriam de tais valores, como, por exemplo, em desvios de verbas de licitações públicas ou mediante atos de corrupção ativa e passiva.

Ademais, Araújo (2005) aponta que, no Brasil, a definição de corrupção tem uma forte ligação com o setor público. Os estudos realizados por pesquisadores brasileiros trazem a definição de corrupção como sendo o comportamento de pessoas com autoridade ou função pública que se desviam de suas obrigações para obter vantagens pessoais, sejam elas de caráter financeiro ou pessoal, porém envolvendo o patrimônio público.

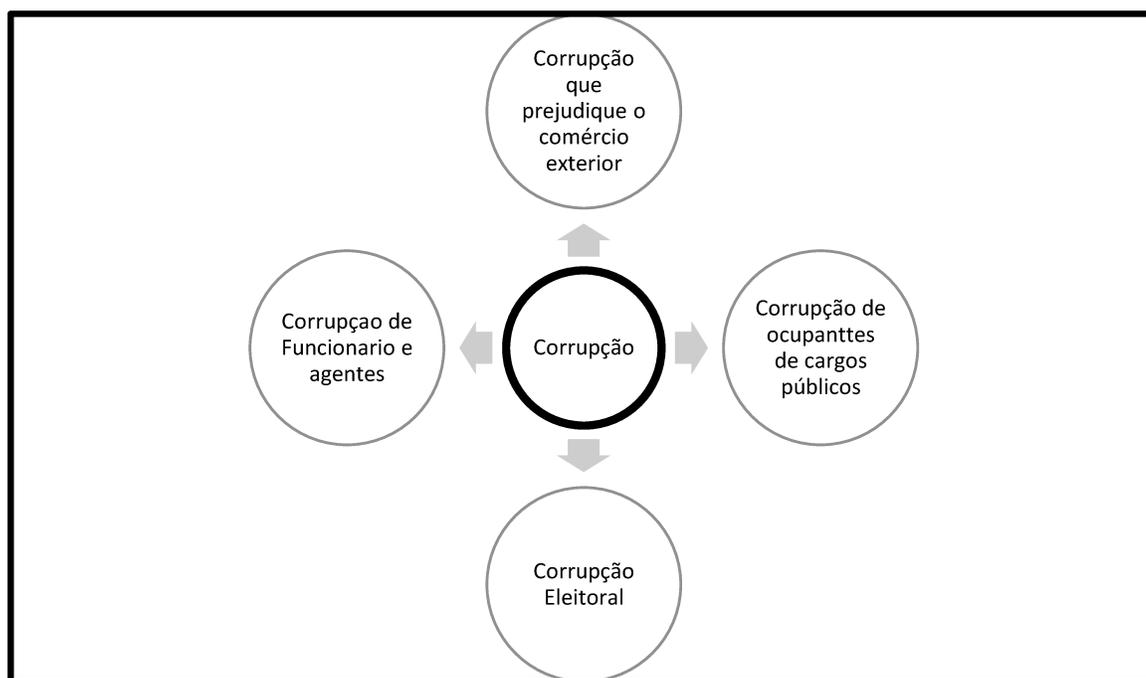
Genero (2016) discute que a corrupção, geralmente, consiste na prática de atos por dois tipos de agentes (ou grupos, já que podem figurar mais de um nos dois lados do *crime*). O primeiro é aquele que detém poder decisório na política e o segundo, que detém poder econômico. Ambos

agem em conluio para praticar um dano ao erário. Vale adiantar que a corrupção, tanto ativa como passiva, não exige a bilateralidade para sua consumação, o que significa dizer que a existência de um corrupto não pressupõe a existência de um corruptor, sendo a recíproca verdadeira.

Analisando o Código Penal Brasileiro (1940) nota-se que o art. 317 estabelece três verbos como elementos caracterizadores do tipo penal: (1) solicitar, (2) receber ou (3) aceitar promessa de vantagem ilícita. Assim, o funcionário público que exercer qualquer uma dessas ações, para si ou para outrem, poderá ser responsabilizado por *crime* de corrupção. No caso do *crime* de corrupção os verbos que caracterizam o *crime* são: (1) oferecer ou (2) prometer vantagem indevida, ou seja, não há necessidade de pagamento para que o *crime* seja considerado corrupção ativa.

A Figura 1 representa a dinâmica da corrupção conforme Genero (2016).

**Figura 1 - Dinâmica da Corrupção**



Fonte: Adpatado de Genero (2016)

No entanto, Alvarenga (2015) aponta que, em muitos casos, pode haver a bilateralidade de condutas puníveis, na condutas sobre crimes corporativos, desde que haja dualidade ou multiplicidade de sujeitos ativos, que agem, convergentemente, como na quadrilha ou no bando

(Art. 288 do CP), ou divergentemente, como na rixa (Art. 137), mas, até aqui, incorrendo todos no mesmo tipo legal (crimes bilaterais de tipicidade idêntica). O Quadro 5 mostra as combinações dos crimes de corrupção.

**Quadro 5 - Crimes de Corrupção**

<b>Particular</b>	<b>Iniciativa do particular</b>	<b>Iniciativa do funcionário</b>	<b>Funcionário</b>	<b>Corrupção ativa</b>	<b>Corrupção passiva</b>
a) oferece	X	-	não aceita	X	-
b) oferece e dá	X	-	aceita e recebe	X	x
c) promete	X	-	não aceita	X	-
d) promete	X	-	Aceita	X	x
e) promete e dá	X	-	aceita e recebe	X	x
f) não promete	-	x	Solicita	-	x
g) promete	-	x	Solicita	-	x
h) promete e dá	-	x	solicita e recebe	-	X
i) não dá	-	x	Solicita	-	X
j) dá	-	x	solicita e recebe	-	X

Fonte: Alvarenga (2015)

A respeito da bilateralidade ou ausência de bilateralidade nos crimes de corrupção, tem-se: I) a ação de dar ou é atípica (letra j) ou é integrante da fase de exaurimento da corrupção ativa, nas modalidades de oferecimento ou promessa (letras b e e); II) prometer, além de prometer e dar, em face da impunibilidade da ação que seria mais grave (dar), não são ações típicas da corrupção ativa quando a iniciativa do fato pertencer ao funcionário que age, solicitando a vantagem (letras g e h); III) receber a vantagem do particular, após tê-la solicitado ou aceitado a promessa de dá-la, compõe apenas o momento de exaurimento da corrupção passiva (letras b, e, h e j); IV) em matéria de corrupção, tanto ativa, quanto passiva, só há bilateralidade com tipicidade diversa nas situações previstas nas letras b, d e e; V) não há bilateralidade com tipicidade diversa nas hipóteses descritas nas letras a, c, f, g, h, i e j. (ALVARENGA, 2015).

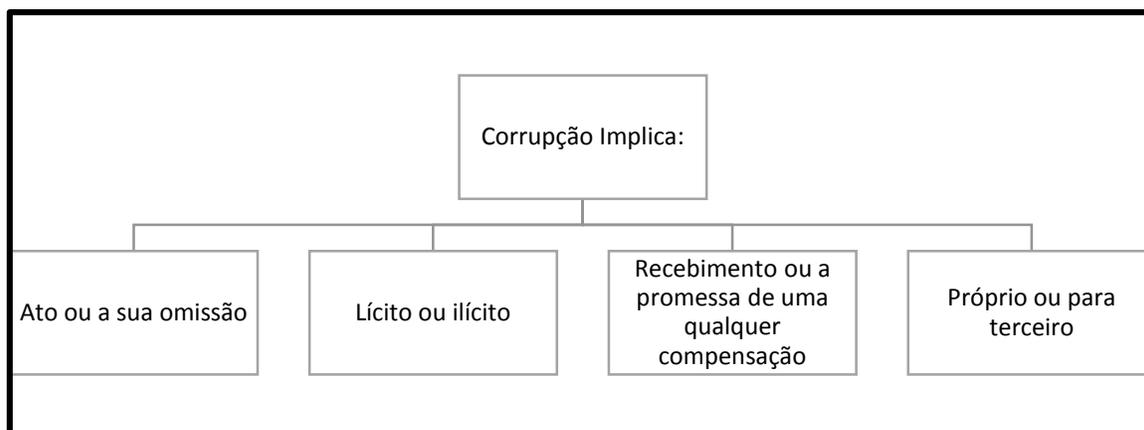
Rogério (2008) organizou os principais crimes de corrupção como:

### Quadro 6 - Tipos de Crimes de Corrupção

Tipo de Crimes	Descrição
Crimes cometidos por funcionário público contra administração em geral	Peculato; peculato mediante erro de outrem; inserção de dados falsos em sistema de informações; modificação ou alteração não autorizada de sistema de informações; extravio, sonegação ou inutilização de livro ou documento; emprego irregular de verbas ou rendas públicas; concussão; corrupção passiva; facilitação de contrabando ou descaminho; prevaricação, condescendência criminosa; advocacia administrativa; violência arbitrária; abandono de função; exercício funcional ilegalmente antecipado ou prolongado; violação de sigilo funcional; violação do sigilo de proposta de concorrência.
Crimes praticados por particular contra a administração em geral	Usurpação de função pública; resistência; desobediência; desacato; tráfico de influência; corrupção ativa; contrabando ou descaminho; impedimento, perturbação ou fraude de concorrência; inutilização de edital ou sinal; subtração ou inutilização de livro ou documento; sonegação de contribuição previdenciária; corrupção ativa em transação comercial internacional; tráfico de influência em transação comercial internacional; funcionário público estrangeiro.
Crimes contra a administração da justiça	reingresso de estrangeiro expulso; denúncia caluniosa; comunicação falsa de <i>crime</i> ou de contravenção; autoacusação falsa; falso testemunho ou falsa perícia; coação no curso do processo; exercício arbitrário das próprias razões; fraude processual; favorecimento pessoal; favorecimento real; exercício arbitrário ou abuso de poder; fuga de pessoa presa ou submetida a medida de segurança; 21 evasão mediante violência contra pessoa; arrebatamento de preso; motim de presos; patrocínio infiel; sonegação de papel ou objeto de valor probatório; exploração de prestígio; violência ou fraude em arrematação judicial; desobediência à decisão judicial sobre perda ou suspensão de direito.
Crimes contra as finanças públicas	Contratação de operação de crédito; inscrição de despesas não empenhadas em restos a pagar; assunção de obrigação no último ano do mandato ou legislatura; ordenação de despesa não autorizada; prestação de garantia graciosa; não cancelamento de restos a pagar; aumento de despesa total com pessoal no último ano do mandato ou legislatura; oferta pública ou colocação de títulos no mercado

Fonte: Rogerio (2008), p.20

A corrupção implica na prática de qualquer ato ou a sua omissão, seja lícito ou ilícito, contra o recebimento ou a promessa de qualquer compensação que não seja devida, para o próprio ou para terceiro (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2017). A Figura 2 ilustra os principais fatores ligados à corrupção.

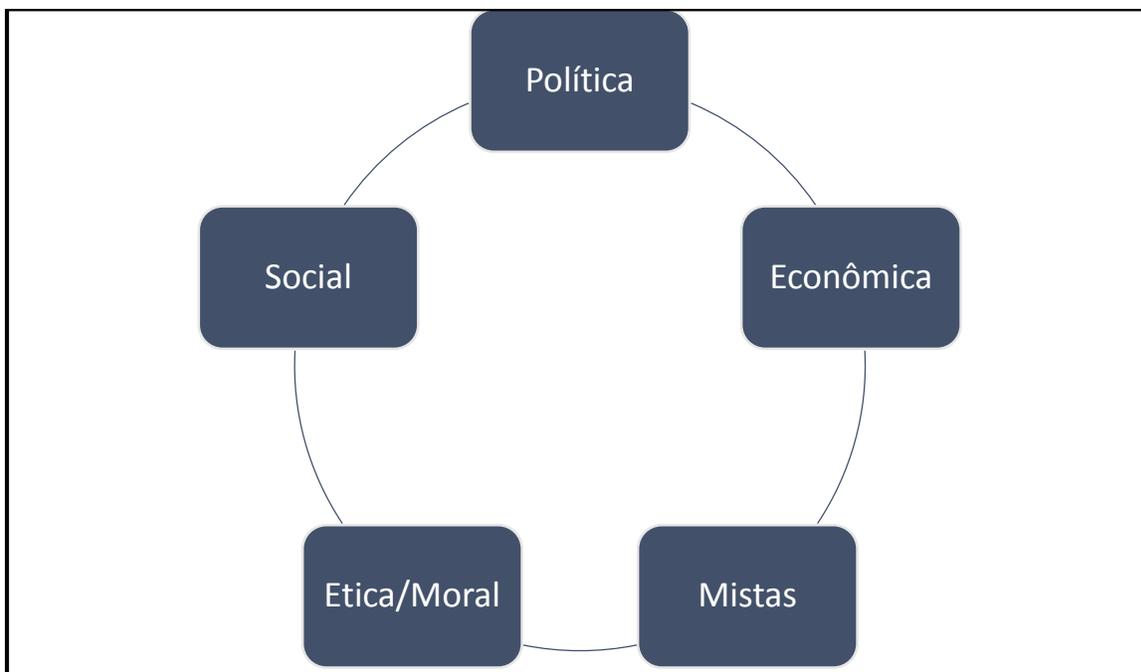
**Figura 2 - Elementos da Corrupção**

Fonte: Ministério da Justiça (2017)

No caso desta dissertação, o enfoque principal são os crimes de corrupção ativa, visto que se tratam de crimes que envolvem atuação direta das organizações. A seção 2.2.2 aborda as diversas dimensões dos crimes de corrupção.

### **2.2.2 Dimensões dos Crimes de corrupção**

Conforme afirma Oliveira (1991), tanto o funcionário que negocia o seu cargo e o terceiro que o desvia do regular exercício de suas funções ofendem o decoro e a credibilidade da Administração Pública, dando ensejo à corrupção. Em um estudo mais recente, Oliveira (2008) propõe o estudo do fenômeno da corrupção nas suas diversas acepções ou o que se pode chamar de dimensões, sendo elas: a dimensão política, econômica, social, ética/moral e as dimensões mistas. A Figura 3 ilustra as dimensões da corrupção.

**Figura 3 - Dimensões dos Crimes de Corrupção**

Fonte: Oliveira (2008)

Na **dimensão política**, tem-se o envolvimento de organismos governamentais com o objetivo de transferir, de forma ilícita, recursos públicos para indivíduos ou grupos particulares, o que se dá pelo uso ilegal do Poder Público e de seus recursos. O termo corrupção refere-se a um fenômeno associado ao poder, às elites econômicas e aos políticos (LIRA, 2005, p.7). Nesse caso, a corrupção é a utilização dos bens públicos em detrimento ou a serviço dos interesses privados, não se importando com as leis, normas e regulamentos vigentes.

No mesmo sentido, Aydos (2006) utiliza o termo corrupção política como uma forma disseminada de se empregar bens e recursos públicos, de forma ilegal, em proveito privado. Já de acordo com Barboza (2006), a terminologia corrupção já apareceu em estudos de filosofia e política revestida de perversão e libertinagem frente ao regime adotado no momento histórico estudado. Posteriormente, o termo estaria ligado mais ao seu sentido atual, que é o uso indevido da coisa pública por particulares em benefícios próprios mediante troca de vantagens econômicas.

Também segundo Barboza (2006), o termo corrupção já aparecia nos escritos dos filósofos clássicos para explicar toda uma perversão contra o regime político existente. Em seus estudos, a

Transparência internacional (2017), apresenta a concepção de que o termo corrupção está intimamente ligado à destruição da confiança depositada nos funcionários públicos no regular exercício de suas atribuições/funções. Tal fato deve-se ao mau uso do aparato público, pelos funcionários públicos, quando estes, além de realizarem suas atividades corriqueiras, fazem uso lesivo da função pública, ao executarem funções incompatíveis com o serviço público, utilizando-se do aparato público de forma ilícita, ilegítima e ilegal, ou seja, abusando do poder que lhes é confiado em detrimento de interesses particulares escusos.

No que se refere à **dimensão econômica**, Sá (2005) aponta que, para que haja a corrupção política, os custos das campanhas eleitorais devem ser suportados/financiados pelo capital privado. Dreher, Kotsogiannis e McCorriston (2004), abordaram, em seus estudos, a temática da corrupção sob 2 (dois) tipos de ação: uma do agente ativo e outra do agente passivo. Os tipos mais comuns de crimes estão relacionados aos crimes de suborno ou propina, nepotismo, extorsão, tráfico de influência, utilização de informações públicas privilegiadas, além de ser possível relacionar tais crimes com outros, como tráfico de drogas e de mulheres, prostituição, lavagem de dinheiro e exploração.

No mesmo sentido, Klitgaard (1994) entende que há corrupção, pública ou privada, quando são envolvidos, de forma ilegal, interesses particulares acima do interesse da coisa pública, o que compromete o serviço público, resultando em violação do dever profissional e quebra de confiança no servidor e nas instituições públicas.

No que tange à **dimensão social** da corrupção, Chaveau e Hélie (1845) entendem que o servidor público corrupto é traidor não apenas de seus deveres funcionais, mas, também, dos sociais, pois toda uma coletividade que confiou em sua retidão, honestidade e honradez foi traída e prejudicada devido aos atos deste servidor no exercício de suas atribuições.

Conforme Oliveira (2008), o servidor que age de forma corrupta, com inobservância dos princípios da boa ordem e da fé pública, influencia com a sua conduta, de forma negativa, o bem-estar de toda uma coletividade. Tais atos estão tipificados na legislação pátria como sendo crimes de corrupção ativa e passiva, conforme Artigos 317 e 333 do Código Penal Brasileiro (1940), sendo puníveis com pena de multa, bem como com medidas corretivas (prisão) ao infrator que incorrer no tipo legal estabelecido nos referidos artigos.

Quanto à **dimensão ética/moral**, a corrupção é concebida como um declínio moral, bem como desvio de personalidade e de valores do indivíduo que, no exercício de suas atribuições

públicas, age de forma a usurpar do poder que lhe é conferido, em proveito próprio ou de terceiros. Esse tipo de atitude causa danos para toda a sociedade, gerando um sentimento de frustração, falta de confiança nas instituições, revolta e medo na população, além de acarretar toda uma insegurança jurídica devido ao fato de as normas e regulamentos legais e administrativos não serem cumpridos (OLIVEIRA, 2008).

Para Albuquerque (2006), o termo corrupção deve ser aplicado sob 2 (dois) contextos diferentes: um, próprio, designando destruição e devastação, e outro, analógico, referente à atividade humana que tem uma conotação negativa, que possui relação estrita com os termos decadência e degeneração. O autor considera corrupção como sendo um ato de se quebrarem regras, normas e leis por meio do exercício nefasto de quem pratica atos corruptos. Para tanto, o servidor corrupto utiliza-se da máquina pública, quer seja burlando órgãos de decisão e sistemas normativos vigentes, ou gerando benefícios indevidos ao trazer, de forma clandestina, pessoas (terceiros) para participar do sistema público que, numa primeira análise, não deveriam participar de atos dentro da Administração Pública.

Na perspectiva ética, Fazzio Júnior (2002) considera a corrupção como sendo um desvio decorrente de uma inversão de valores por parte do agente público que, ao invés de pautar sua atuação junto à Administração Pública de acordo com os ditames voltados para o interesse público, age em função de interesses particulares/privados de forma ilegal, ilícita e criminosa incompatível com o exercício da atividade pública.

Por último, têm-se as chamadas dimensões “mistas”, nas quais o tema corrupção é tratado sob novas óticas, como, por exemplo, para se evitar o viés cultural, Speck (2000) sugere uma nova linha de investigação para o tema, dividindo o assunto em 3 (três) entendimentos: corrupção preta (quando coincidem os enunciados emanados da lei com as normas sociais); corrupção cinza (quando existe controvérsia quanto às normas contidas nas leis e as normas sociais); e corrupção branca (quando a lei reprova determinados tipos de conduta e a sociedade tolera ou sequer questiona). Dessa maneira, quando há divergência entre a lei e as normas sociais (corrupção branca), há uma certa predição a se infringir a lei sem qualquer tipo de constrangimento por parte dos indivíduos que praticam tais condutas.

Sob outro prisma, Klitgaard (1994) compreende que a corrupção pode desempenhar papel central em países em desenvolvimento, sendo algo positivo que pode criar benefícios de ordem econômica, política e administrativa. Do ponto de vista econômico, a corrupção pode influenciar

positivamente a distribuição de serviços, pois pode orientar a utilização de bens e serviços por pessoas que os valorizem ou os utilizem de forma mais eficaz. Assim, a corrupção pode promover elementos de competição e inovação de forma a se evitar a criação de monopólios. Nesse sentido, caso o próprio mercado não regule a distribuição de bens e serviços, a corrupção pode aparecer como forma de se criar um mercado paralelo.

Oliveira (1991) assevera que a corrupção pode ser um *crime* autônomo, ou seja, sem necessariamente estar vinculado à ocorrência de outro *crime*. Já no que tange à abordagem ética, a corrupção pode ser um *crime* eventual (realizado uma única vez ou de vez em quando) ou habitual (realizado cotidianamente). Para Kanitz (1999), a corrupção é um ato realizado nas diversas esferas administrativas e políticas e em todos os tipos de poderes, não importando se ocorre dentro do legislativo, executivo ou judiciário.

Sob uma ótica complementar, Santos, Amorim e Hoyos (2010) concluíram que tanto as variáveis macroestruturais quanto as variáveis em nível micro podem influenciar para que ocorra a prática da corrupção. Assim, fatores como o endividamento pessoal, problemas pessoais, reversão dos negócios, isolamento físico, busca por status financeiro e relacionamento entre empregador e empregado são fatores que podem motivar a prática de corrupção.

Corrupção é um tema complexo enquanto linha de pesquisa (SANTOS e AMORIM e HOYOS, 2010; MORAES e TORRECILLAS, 2014), tendo em vista suas diversas dimensões. Por conta disso, um avanço substancial no que tange ao estudo da corrupção se trata dos métodos que mensuram a percepção pública da corrupção. Entretanto, alguns mitos surgiram recentemente na literatura cristalizados como crítica a esse tipo de abordagem. No Quadro 7, resumimos os principais “mitos” e respostas aos mesmos.

### Quadro 7 - Mitos sobre Corrupção

Mitos sobre corrupção	
Mito	Realidade
A corrupção não pode ser medida.	São três as formas mais utilizadas para tal fim: 1) reunir pontos de vistas sobre as partes interessadas; 2) rastrear características institucionais dos países; 3) realizar auditorias cuidadosas em projetos específicos.
Precisamos de medidas objetivas a fim de se avançar na luta contra corrupção.	Uma vez que corrupção é uma atividade clandestina, é impossível empreender medidas objetivas contra ela.
Dados subjetivos são muito pouco confiáveis para a medição da corrupção	Todos os esforços para medir a corrupção envolvem um elemento irredutível de incerteza. Nenhuma medida de corrupção, sendo ela, objetiva ou subjetiva, específica ou agregada, é totalmente confiável.
Dados sobre percepção de corrupção refletem percepções vagas, em vez de realidades objetivas.	Como a corrupção deixa <i>ad hoc</i> poucos rastros, o estudo da percepção de corrupção, na maioria das vezes, é o instrumento mais eficaz para a mensuração da realidade.
Medidas subjetivas não são acionáveis, por isso não podem guiar os <i>policy makers</i>	Pesquisas são feitas com diferentes empresas e indivíduos, obtendo-se informações desagregadas sobre corrupção em diferentes áreas do governo que são úteis aos <i>policy makers</i> .
Não é necessário monitorar a corrupção, pois, mesmo cenários corruptos produzem desenvolvimento	Os céticos a respeito da corrupção tendem a enxergá-la como um mero incentivo ao desenvolvimento. Entretanto, os estudos sinalizam que a corrupção reduz taxas de investimento e também o crescimento médio anual.

Fonte: Adaptado de Kaufmann, Kraay e Mastruzzi (2007) e Moraes e Torrecillas (2014)

Persson, Rothstein e Teorell (2013), em um estudo para países de corrupção em Quênia e Uganda, apontam que, com uma maior conscientização dos efeitos prejudiciais da corrupção sobre o desenvolvimento, as estratégias para combatê-lo são agora uma das principais prioridades nos círculos políticos. Os resultados revelam que parte da explicação de porque as reformas anticorrupção, em países afetados pela corrupção generalizada, falham é que elas se baseiam em uma descaracterização teórica do problema da corrupção sistêmica. Mais especificamente, a análise revela que, embora as reformas anticorrupção contemporâneas sejam baseadas em uma conceituação da corrupção como um problema do agente principal, em cenários totalmente corruptos, a corrupção se assemelha a um problema de ação coletiva. Isso, por sua vez, leva ao

colapso de qualquer reforma anticorrupção que se baseie no agente principal, admitindo a existência de diretores não-corruptíveis.

### 2.3 Crimes de corrupção no Brasil

Nesta seção, trazemos um breve contexto brasileiro sobre a corrupção, iniciando sobre seus aspectos legais. Em relatório sobre a corrupção a Transparência Internacional (2017) destaca que o Brasil caiu 17 posições no chamado Índice de Percepção de Corrupção – IPC, em 2017 quando comparado com 2016. A pontuação passou de 40 para 37 pontos. Apenas a Libéria e o Bahrein mostraram recuo maior que o brasileiro, de 32 e 33 posições respectivamente. Esse resultado acende um alerta se que os esforços do país contra a corrupção podem, de fato, estar em risco. Ademais estima-se que os montantes envolvidos nos desvios com corrupção de corrupção chegam 2,3% do PIB. (REVISTA EXAME, 2018, n° 18). Embora corrupção zero não exista em nenhum país, o Brasil, entre 180 países, ocupou, em 2017, a 79ª colocação no *ranking* da corrupção percebida, elaborado pela Transparência Internacional (2017). Nesse relatório, foi sugerido que as ações anticorrupção sejam focadas em dois aspectos principais: criação e fortalecimento dos mecanismos de prevenção e monitoramento e controle da corrupção na administração pública, com redução da percepção de impunidade por meio de uma justiça mais rápida e eficiente, de modo a induzir a mudança do comportamento oportunista.

O relatório da FIESP (2010) listou alguns prejuízos da corrupção para o país, como a falta de estabilidade do ambiente de negócios, a redução da atratividade do investimento produtivo, gerando consequências negativas sobre o nível do PIB *per capita*, além dos índices sociais de desenvolvimento como o IDH, competitividade e potencial de crescimento da economia.

Oliveira (2008) e Coutrim et al. (2005) complementam que, no Brasil, uma das consequências mais evidentes dos crimes de corrupção é a descrença generalizada da população em relação a seus líderes, visto que essa população considera a classe política como corrupta. Assim, Oliveira (2008) enuncia alguns prejuízos imediatos para a sociedade advindos da corrupção, como: o desvio da aplicação de recursos públicos para a propriedade particular; desvio do curso natural de projetos de iniciativa social para o interesse e o enriquecimento ilícito dos

corruptos e corruptores; empobrecimento de suas vítimas, inclusive, do Estado; instabilidade da administração pública e dos negócios privados e o desamparo aos programas sociais.

A corrupção dificulta a capacidade de investimento estatal, os recursos públicos são direcionados para uma pequena parcela da população, e pouco sobra para investimentos voltados às necessidades da maioria, somado com o agravo do mal gerenciamento do poder público, que pouco faz. Com a desigual divisão dos bens públicos, é corroído um dos valores éticos já mencionados, a confiança pessoal, dando espaço à revolta e à violência, que é crescente a cada ano, deixando a população desconfiada da capacidade do Estado como promotor de desenvolvimento e justiça social. (OLIVEIRA, 2008, p.60).

Como tentativa de avanço ao combate da corrupção no Brasil, foi promulgada, em 1º de agosto de 2013, a Lei nº 12.846, conhecida como a Lei Anticorrupção ou Lei da Probidade Empresarial, que 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. Especificamente, essa Lei procura coibir práticas lesivas ao erário nacional. A novidade é que medidas, até então paliativas e que pouco afetavam financeira ou criminalmente as empresas, agora serão mais rigorosas, implicando multas de até 20% do faturamento ou mesmo o encerramento das atividades de tais empresas (LOECKNER, 2014).

Com a nova legislação, foram conferidos, ao Estado, mecanismos administrativos eficazes e céleres para responsabilizar, educar e obter o ressarcimento do erário em face de atos de corrupção e fraudes praticadas por pessoas jurídicas e seus agentes, especialmente, nas licitações públicas e na execução dos contratos (LOECKNER, 2014).

Anteriormente, havia, no Brasil, pelo menos três leis que poderiam servir como possível base para impor responsabilidade administrativa a pessoas jurídicas envolvidas em caso de suborno a funcionário público estrangeiro, sendo elas: Lei 8.666 de 21 de junho 1993 (Licitações); Lei 6.385 de 7 de dezembro de 1976 (Mercado de Valores Mobiliários); e Lei 8.884 de 11 de junho de 1994 (Proteção da Ordem Econômica). Entretanto, consoante análise exposta no Relatório sobre aplicação da convenção no combate ao suborno de funcionários públicos estrangeiros em transações comerciais internacionais, bem como sobre a recomendação revisada de 1997, acerca do combate ao suborno em transações comerciais internacionais pela OCDE, de dezembro de 2007, nenhuma das referidas leis gerava a perspectiva de que uma pessoa jurídica seria julgada pelo delito de suborno estrangeiro (LOECKNER, 2014).

O advento da Lei nº 12.846 ampliou no Brasil o debate acerca do conceito de *criminal compliance*. As modificações institucionais trazidas pela nova lei, dentro dessa visão criminológica, podem ser mais bem compreendidas por meio da demonstração de que o Estado brasileiro, na esteira do que ocorreu nos Estados Unidos e em alguns países europeus, passa a adotar uma política criminal atuarial, responsável, sobretudo, por meio da gestão de riscos e pela disseminação de dispositivos de governamentalidade (LOECKNER, 2014).

No Brasil, pensar em corrupção, indubitavelmente, remonta ao período colonial. O sistema de colonização tem suas raízes fundadas no extrativismo e no desejo do enriquecimento, não havendo um padrão moral brasileiro, prevalecendo o individualismo em detrimento do coletivo. Esse tipo de sistema prevaleceu e foi desenvolvido por uma política de dominação imposta nos períodos Colonial, Imperial e Republicano (HABIB, 1994).

Brei (1996), em um estudo acerca das causas, consequências e papel da corrupção para a sociedade, evidenciou que existem pelo menos três abordagens para o assunto. A primeira relaciona a corrupção com as características do sistema social, considerando-o subproduto do processo de modernização e um indutor de desenvolvimento. A segunda discute ambos os lados da corrupção, uma vez que ela está relacionada com o poder e a autoridade. A corrupção é considerada um gerador de desigualdade social, injustiça e desconfiança, minando, com isso, o sistema político. A terceira abordagem é uma forte reação contra a primeira, que pode ser social e individual.

Santos, Amorim e Hoyos (2010) afirmam que a criminalidade empresarial tem reflexos diretos no desenvolvimento econômico de um país, visto que reduz a capacidade de o Estado prover serviços essenciais para a sociedade, desestimula a população na busca pelo bem comum e impacta negativamente os fatores econômicos, sociais e políticos, inviabilizando a sustentabilidade de qualquer sociedade.

Em um estudo em diversos países, incluindo o Brasil, Banuri e Eckel (2012) mostraram que a corrupção tem um impacto negativo sobre o crescimento econômico, a estabilidade política, a eficácia judicial, a democratização, a realização educacional e a igualdade de renda. No entanto, a corrupção existe, persiste e varia significativamente de acordo com a cultura. Os autores esboçam que os canais, por meio dos quais a cultura interage com a corrupção, são as instituições e as normas sociais.

De Moraes, Da Silva e Torrecillas (2014) investigaram os principais fatores determinantes da corrupção. Para tanto, os autores testaram três hipóteses: I) a corrupção é mais frequente em

países com menor qualidade de democracia; II) todos os indicadores de governança exercem algum efeito sobre a corrupção; III) desigualdade, mais do que desemprego, é um importante preditor do nível de corrupção. Os resultados mostram que as hipóteses 1 e 2 são aderentes, vide que há alta correlação negativa entre corrupção no funcionalismo público e qualidade da democracia e também para com todos os 6 indicadores de governança. A hipótese 3 mostra relativa aderência, pois desigualdade de renda e desemprego estão correlacionados com a corrupção no funcionalismo público. Entretanto, as correlações têm baixo valor de significância, o que indica que esses dois fatores são apenas parte de um todo entre fatores que compõem o nível de corrupção.

Com o intuito de analisar de forma mais aprofundada o que se entende por corrupção, Träsel e Erhardt e Juchum (2015) realizaram uma pesquisa qualitativa/quantitativa com o uso de técnicas bibliográficas e aplicação de questionários online com a população em geral. Os resultados desse estudo apontam que grande parte da população acredita que a maioria dos políticos é corrupta e a descrença aumenta a cada ação ilícita que os seus representantes praticam. O estudo concluiu também que o fenômeno da corrupção contribuiu para a atual crise política brasileira.

Por sua vez, Costa (2017) desenvolveu um estudo sobre novas alternativas para a prevenção da corrupção pública por meio da adoção do referencial teórico fornecido pela economia comportamental, cujas principais premissas repousam na potencial irracionalidade do comportamento humano e na sujeição da decisão às heurísticas e aos vieses de pensamento. O autor concluiu pela viabilidade da implementação de políticas regulatórias a serem estabelecidas para o comportamento, como forma de melhorar a conduta individual e coletiva em matéria de corrupção, no âmbito da administração pública.

De modo geral, os estudos de corrupção no Brasil buscam elencar seus determinantes e impactos para a sociedade. Ainda existe uma lacuna no que se refere a propostas de melhoria nos controles públicos e privados para o combate à corrupção. A seção 2.4 aborda os estudos sobre o *compliance* no Brasil.

## **2.4 Compliance e organizações: conceitos e aplicações**

Entre as práticas de melhoria propostas pelas organizações no combate às condutas criminosas estão os programas de *compliance*. O surgimento do *compliance* nas empresas remonta

ao ano de 1.913, com o surgimento do Banco Central norte-americano, por meio do qual se desenvolveu um sistema financeiro mais seguro, estável e controlável. Não obstante o seu surgimento ter raízes no sistema bancário, os programas de *compliance* não são exclusivos desse sistema, sendo aplicáveis a toda uma gama de empresas na busca pela coesão entre a ética individual e a coletiva.

O termo *compliance* tem sua origem no inglês *to comply*, que significa cumprir, executar, obedecer, observar, satisfazer o que foi imposto. Sendo assim, o *compliance* refere-se ao dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir leis, diretrizes, regulamentos internos e externos, buscando mitigar o risco atrelado à reputação e o risco legal/regulatório (COIMBRA e BINDER, 2010)

Nesse sentido, a legitimidade do *compliance* é baseada na busca de se reunir regras, padrões e princípios, de forma mais específica e restrita, a serem aplicados a determinados cenários e contextos com o fim de contribuir para a autoexecutoriedade dessas normas, bem como para criar mecanismos de prevenção de riscos e desvios, além de se punir as infrações (TRAPP, 2015)

Outro importante marco na evolução do *compliance* foi a Conferência de Haia, na qual fundou-se o *Bank of International Settlements - BIS*, sediado em Basiléia, na Suíça, cujo principal objetivo foi buscar a cooperação entre os bancos centrais ao redor do mundo. Posteriormente, na década de 60, as práticas de *compliance* ganharam destaque, tendo em vista que a *Securities and Exchange Commission – SEC* (Comissão de Valores Mobiliários Americana) iniciou uma campanha para pressionar as empresas norte-americanas a contratarem “*Compliance Officers*”, a fim de criar procedimentos internos de controles, treinar funcionários e monitorar o cumprimento de regras internas com o objetivo de auxiliar na efetiva supervisão da área de negócios (TRAPP, 2015).

Em 1988, com o Acordo de Basiléia, foram publicados os 13 princípios concernentes à supervisão dos administradores das empresas e à cultura/avaliação de controles internos, tendo como fundamento a ênfase na necessidade de controles internos efetivos e a promoção da estabilidade do Sistema Financeiro Mundial (COIMBRA e BINDER, 2010).

Ademais, um marco em nível mundial ocorreu em 1997, quando os países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), além do Brasil, Argentina, Bulgária, Chile e Eslováquia, celebraram a Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais, com entrada em vigor em 1999

e cujo objeto consistia em um compromisso, dos Estados signatários, em adequar suas legislações às medidas necessárias para a prevenção e combate à corrupção de funcionários públicos estrangeiros, no âmbito do comércio internacional (TRAPP, 2015).

No caso do Brasil, a aplicação do conceito de *compliance* não é novo. Desde 1998, com a publicação da Resolução 2.554 do Banco Central do Brasil (Bacen), foram incorporadas as regras trazidas da Europa (Comitê da Basileia para Supervisão Bancária, 1975) e dos Estados Unidos da América (SEC – Securities and Exchange Commission, 1934) (CAVERO, 2014).

Outro marco importante na aplicação das práticas de *compliance* no Brasil foi a Lei nº 9.613/98, conhecida como a Lei de Combate aos Crimes de “Lavagem” de Dinheiro. Além da sua importância penal, a nova lei criou o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (Coaf), órgão da administração pública federal, no âmbito do Ministério da Fazenda, com a finalidade de disciplinar, aplicar penas administrativas, receber, examinar e identificar as ocorrências suspeitas de atividades ilícitas (TRAPP, 2015).

No entanto, a criação da cultura do *compliance* nas organizações brasileiras é desafiadora. O advento da Lei 12.846/2013, criada a partir da necessidade premente de se estabelecerem sanções civis e administrativas às pessoas jurídicas por atos de corrupção praticados em seu favor ou benefício, foi o mais recente marco para utilização das práticas de *compliance* pelas organizações brasileiras. Trata-se de um conjunto de inovações originadas, em primeiro lugar, das legislações anteriores sobre o assunto, cujas condutas abarcadas permaneceram contempladas, mas inserindo-se novas formas de responsabilização e penalização. Em seguida, a Lei Anticorrupção deriva das Convenções Internacionais ratificadas pelo Brasil, cujos teores ainda restavam distantes da realidade por ausência de positivação na legislação nacional (CAVERO, 2014; TRAPP, 2015, CARLI, 2016).

Com o aumento dos escândalos corporativos, o debate acerca das práticas de *compliance* como fonte de combate aos crimes de corrupção tem ganhado espaço na literatura. Carli (2016) aponta que uma das dificuldades relacionadas ao tema *compliance* é a abrangência do fenômeno, visto que as normas que se aplicam à atividade empresarial abarcam o âmbito trabalhista, ambiental, tributário, penal etc., além de normas específicas do setor de atividade da empresa (indústria farmacêutica, por exemplo). Assim, os responsáveis pelo *compliance* – os *compliance officers* – devem avaliar, constantemente, os procedimentos da empresa de modo a garantir sua

conformidade com todas as exigências legais, nacionais ou internacionais que, de forma direta ou indireta, tenham influência ou sejam aplicáveis à sua atividade.

O *compliance* é representado por políticas internas de prevenção de riscos normativos, específicos da área penal, de maior ou menor necessidade de acordo com o tipo de atividade empresarial desenvolvida (DE OLIVEIRA, 2014). O *compliance* está relacionado ao dever de cumprir, em conformidade com as normas e regulamentos internos e externos, impostos às instituições financeiras. No debate da temática a respeito do *compliance*, tem-se que entender a dinâmica de como ocorre a fraude e a corrupção dentro das organizações e que isso ocorre dentro de qualquer tipo de ramo de atividade. Todavia, as entidades e órgãos públicos, ou aqueles ligados à gestão pública, possuem uma série de regramentos éticos no que tange à prestação de serviços públicos e à condução da coisa pública, existindo uma série de obrigações que, caso sejam descumpridas, ensejarão uma série de consequências no âmbito administrativo e até mesmo criminal (FEBABRAN, 2010).

Nesse sentido, a principal preocupação dos mecanismos de *compliance* está centrada na quebra de confiança no relacionamento dos funcionários, stakeholders e organizações. No caso brasileiro, o Banco Central do Brasil - BACEN estabelece toda uma rede de regras e normas de acompanhamento e supervisão dos bancos com vistas a conseguir maior rigidez, controle e segurança (MANZI, 2008).

Os riscos operacionais, de maneira geral, são tratados com o intuito de gerar maior eficácia operacional com a utilização de ferramentas de Tecnologia da Informação. Assim, controlar ou mitigar tais riscos gera maior eficiência por meio de acompanhamento constante, diminuindo, conseqüentemente, as não conformidades e reforçando uma cultura ética dentro das organizações (MANZI, 2008).

Schilder (2006) aponta para a existência de estudos que comprovam a eficácia do binômio necessidade-utilidade quando são implantados programas de *compliance* nas organizações, pois, para cada R\$ 1,00 (um real) gastos com esse tipo de programa, são economizados R\$ 5,00 (cinco reais), utilizados para minimizar perdas legais e processuais, danos à imagem da corporação e perda da produtividade.

Nessa perspectiva, o *compliance* passa a ser um diferencial para as organizações no mercado competitivo, pois o mercado visa a uma postura ética, moral e profissional das organizações. Nessa seara, para Manzi (2008), o diferencial competitivo é reforçado quando as

organizações aderem às boas práticas de governança corporativa. Para Daft (2002), as organizações tendem a ser levadas a buscar padrões em suas atividades, os quais irão minimizar incertezas, utilizando-se, por muitas vezes, de técnicas de benchmarking por meio das quais é possível compreender como as organizações mais eficazes e produtivas chegam a determinado padrão de excelência.

No ordenamento jurídico brasileiro, as práticas de *compliance* tiveram sua reafirmação ocorrida na Lei de Lavagem de Capitais (Lei nº 12.683/2012) e na Lei Anticorrupção (Lei 12846/2013). Cavero (2014) afirma que, além da função de prevenção, o *compliance* se constitui em um mecanismo de supervisão na empresa, cuja finalidade é assegurar a observância à Lei e às atividades corporativas. Assim, o autor divide a função do *compliance* em: (I) função de prevenção; e (II) função de confirmação do direito. A função de prevenção leva à implementação de um conjunto de medidas organizativas e de vigilância no interior da empresa que visa a evitar que se produzam infrações legais, ou seja, visa a bloquear as oportunidades das condutas ilícitas de serem cometidas no ambiente intraempresarial. A função de confirmação ocorre com o estabelecimento de mecanismos para a detecção interna de irregularidades cometidas, bem como para a reparação e denúncia às instâncias legais.

#### **2.4.1 Estruturação de programas de Compliance**

O Brasil erigiu o *compliance* como sendo um dos pilares de governança corporativa com vistas a atingir a conformidade legal e uma forma de se demonstrar a transparência ética, quer seja no âmbito interno ou internacional. Manzi (2008) estabelece as base para a estruturação de um programa de *compliance* pautado no desenvolvimento de um código de ética, na capacitação de profissionais capazes de lidar com problemas éticos e morais e na criação de mecanismos, como as ouvidorias, capazes de lidar e identificar desvios éticos ou algum tipo de desvirtuamento nas condutas dentro da organização, bem como de corrigir tais distorções com o fulcro da continuidade normal das atividades da organização.

Nesse ponto, Manzi (2008) assevera, como importante, não se confundirem áreas de *compliance* com as de auditoria, sendo a função, das primeiras, exercer suas atividades de forma diária e preventiva, mitigando riscos e tratando as não conformidades. Já a auditoria realiza suas

atividades por meio de amostragem, verificando processos e identificando o nível de conformidade com as normas, além das políticas existentes dentro da organização.

Outro conceito importante a ser abordado nos estudos do *compliance* e que está estritamente a ele ligado, é o da ética nos negócios, termo esse que, para Nash (1993), é a subsunção das normas pessoais aos objetivos organizacionais. As organizações devem pautar suas atividades pelo comprometimento ético e profissional de seus empregados. Nesse sentido, programas de ética e de *compliance* devem estar interligados, pois, com o estreitamento dessas relações, os funcionários percebem o fruto de seu trabalho como algo positivo, gerando, por consequência, uma maior identidade com a organização, o que, fatalmente, desencadeará em uma forma de incentivo ao cumprimento das normas internas e externas, haja vista o aprimoramento da disseminação de uma cultura ética dentro da organização (DRISCOLL; HOFFMAN; MURPHY, 1998).

Sob esse enfoque, é extremamente salutar que as organizações estruturem comitês de ética formados, principalmente, por representantes dos setores de RH e de gestão, administração e diretoria (MANZI, 2008). Ainda, é interessante que tais comitês sejam formados por toda uma gama de profissionais multidisciplinares, cujas principais funções deverão ser, a de apresentar orientações, promover a gestão da ética, organizar políticas internas e externas para a organização, analisar demandas e aplicar punições, dentre outras.

Com isso, no bojo dessa discussão sobre ética, passa a criação de códigos de ética para reger a convivência entre as pessoas no ambiente de trabalho, diminuindo a possibilidade de conflitos no trato coletivo dentro das organizações (ARRUDA, 2002). Os códigos de ética, ao contrário do que já determinam a missão, visão e valores de uma organização, devem ter um caráter normativo ou de regulamentação, não devendo trazer, em seu bojo, apenas princípios genéricos, mas que sejam especificadas as condutas esperadas com punições ao infratores, além de prever a proteção dos interesses da organização, perante agentes externos (NASH, 1993).

A adesão dos funcionários aos chamados códigos de éticas, pode ocorrer de 3 (três) formas distintas: (1) submissão, normalmente forçada de cima para baixo do estrato hierárquico organizacional; (2) pela identidade, por meio da qual o indivíduo se identifica com as normas existentes dentro da organização, o que deve ocorrer da forma mais espontânea possível e pela (3) internalização, sendo essa uma forma de adesão que sugere a reflexão sobre a conduta ética esperada do indivíduo dentro da organização. Excetuando-se a forma de adesão pela identificação,

que se ampara nos valores pessoais do indivíduo, as outras duas formas podem ser trabalhadas e desenvolvidas por *compliance* (MANZI, 2008).

Aprofundando o estudo sobre essa temática, Nash (1993) analisou os códigos de ética de mais de 200 (duzentas) organizações, realizando entrevistas com executivos e chegando à conclusão de que, para que haja uma integridade nos negócios da organização, quatro pilares devem ser seguidos: honestidade, confiabilidade, justiça e pragmatismo. Paralelo aos comitês de ética, a criação de canais de comunicação tornam-se uma forte ferramenta de *compliance* tanto para a realização de denúncias quanto para dirimir dúvidas sobre questões éticas (KAYE, 1996). Tais canais de denúncia devem ser de fácil acesso, adotando-se a utilização de plataformas como internet, telefones ou atendimento pessoal.

Com a implantação de um canal de denúncia, a organização deve estar preparada para tratar as ocorrências, que surgirem, de forma transparente e imparcial, devendo os processos de tratamento das denúncias ser padronizados e seguir algumas etapas: coleta, análise e classificação (FORMA, 2010). Ademais, para que os programas de *compliance* estejam bem estruturados dentro de uma organização, a cultura ética deve estar disseminada entre os funcionários, tanto na teoria como na prática de suas atividades organizacionais e, para que isso ocorra, os comitês de ética e os mecanismos de comunicação, como as ouvidorias, devem estar estritamente integrados (NASH, 1993).

Portanto, as organizações necessitam disseminar cada vez mais suas normas éticas, aumentando, dessa forma, os padrões éticos esperados de seus funcionários, sendo, nesse processo, desenvolvidos os programas de *compliance* como forma de se identificarem riscos e vulnerabilidades de processos, reportando formas de mitigá-los e tratando os casos de não conformidade (MANZI, 2008).

#### **2.4.2 Estudos sobre *Compliance***

Gabardo et al (2015), em um esforço para compreender a complexidade que envolve o fenômeno da corrupção, apontam que existe notável acordo em considerá-la como um evento que resulta de fatores econômicos, sociais, institucionais, políticos e históricos, afetando o desenvolvimento de qualquer país do mundo. Com isso, desencadeou-se, em âmbito mundial, um movimento anticorrupção consistente, com concentração de esforços de organismos internacionais

em busca de soluções transnacionais de combate à corrupção. No Brasil, esse debate resultou no Projeto de Lei 6.826/2010, criando a chamada Lei Anticorrupção empresarial (Lei nº 12.846/2013).

O caráter inovador da Lei nº 12.846/2013 internalizou, no ordenamento jurídico pátrio, um conjunto de medidas transnacionais de combate à corrupção, preventivas e repressivas, modificando a postura do legislador e reconhecendo a existência de outros mecanismos mais adequados para atingir seus fins, como a estipulação de sanções civis e administrativas às pessoas jurídicas. Com a regulamentação do mencionado dispositivo, um novo instrumento adquiriu notoriedade, o *compliance* (GABARDO et al, 2015).

Assim, o *compliance* desponta como mecanismo de fomento à participação do setor privado no gerenciamento de riscos e fraudes que circundam a Administração Pública. Isso posto, diante da referida problematização, com base na doutrina, lei e artigos, ainda que sucintamente, abordar a regulamentação dos programas de *compliance* de acordo com a nova Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013) e seu decreto regulamentador, Decreto nº 8.420/2.015, é de fundamental importância para compreendermos a sociedade na qual estamos inseridos.

Antonietto e Castro (2014) realizaram uma pesquisa interdisciplinar nas áreas de direito penal e de análise econômica do direito, tendo como objeto central as políticas de cumprimento de normas penais no âmbito da atividade econômica empresarial, o *criminal compliance*. Assim, os autores apresentaram uma análise sobre os reflexos do *criminal compliance* na atividade econômica empresarial, seus custos e seus benefícios, com o fim de se pensar na sua viabilidade dentro do ordenamento jurídico e das práticas empresariais.

Sob a perspectiva da gestão em instituições financeiras, Laruccia e Yamada (2013) examinam a preocupação dessas instituições com o desenvolvimento sustentável e o risco socioambiental que seus clientes podem apresentar, bem como com a área de risco socioambiental e *compliance*. Os autores apontam a corresponsabilidade das instituições financeiras quando uma empresa comete infrações socioambientais com a utilização de recursos tomados no banco. Para minimizar e prevenir esse tipo de exposição negativa, as instituições criam áreas responsáveis pelo risco socioambiental integradas com a área de *compliance* para mitigar os riscos de imagem e de inadimplência.

O debate internacional sobre crimes corporativos e *compliance* também tem se ampliado. Misha (2016), em um estudo sobre o *compliance* no sistema bancário da Albânia, revelou que existe uma tendência à diversificação de linhas de negócios em grandes grupos, aumento na gama

de produtos oferecidos para as diversas categorias de clientes e crescimento de transações complexas. Como consequência, tem sido necessário um alto grau de vigilância de modo a garantir que suas operações estejam de acordo com as regras e padrões relevantes. À luz dessas práticas, são identificados alguns momentos em que os sistemas de controle têm minimizado o risco no país. O Quadro 8 sintetiza alguns estudos sobre *compliance*.

**Quadro 8 - Estudos sobre *Compliance***

<b>Autores</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Área de conhecimento</b>
Antonietto e Castro (2014)	Analisar as políticas de cumprimento de normas penais no âmbito da atividade econômica empresarial, o <i>criminal compliance</i>	Direito e Economia
De Oliveira (2014)	Compreender a criminalização das pessoas jurídicas no Brasil à luz da Lei Anticorrupção	Direito
Laruccia e Yamada (2013)	Examinar as instituições financeiras e seu envolvimento com a preocupação para o desenvolvimento sustentável e o risco socioambiental que seus clientes podem apresentar, bem como com a área de risco socioambiental e <i>compliance</i>	Gestão
Cavero (2014)	Compreender as práticas de <i>criminal compliance</i>	Direito e Gestão
Gabardo et al (2015),	Compreender a complexidade que envolve o fenômeno da corrupção e como o <i>compliance</i> está sendo discutido nesse cenário	Direito e Gestão
Misha (2016)	Entender as práticas de <i>compliance</i> em bancos de Albania	Gestão

Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão de literatura

De uma maneira geral, os trabalhos sobre *compliance* investigam as principais práticas das organizações e como essas tem buscando cumprir a legislação vigente. No entanto, existe uma lacuna no estudo das vulnerabilidades desses programas e no porque, muitas vezes, não tem se conseguindo uma efetividade na prevenção dos crimes corporativos. Desse modo, esta dissertação pretende contribuir com a literatura de modo a apresentar algumas fragilidades de um programa de *compliance*. O capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos para atingir tal objetivo.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo, apresentamos os procedimentos utilizados para esta pesquisa, que tem como objetivo identificar os antecedentes e as fragilidades na prevenção dos crimes de corrupção, de modo que as empresas possam assegurar a observância à lei anticorrupção e às suas atividades corporativas.

#### **3.1 Natureza da pesquisa quanto ao método**

Para a elaboração desta dissertação, conduzimos uma pesquisa de natureza qualitativa dado a sua natureza investigativa das vulnerabilidades que ocasionaram as recentes condutas corporativas criminosas e seus impactos econômicos e sociais. A abordagem qualitativa tem sido utilizada em estudos voltados para a compreensão da vida humana em grupos, em campos como sociologia, antropologia, psicologia, dentre outros das ciências sociais. Esta abordagem tem tido diferentes significados ao longo da evolução do pensamento científico, mas se pode dizer, enquanto definição genérica, que abrange estudos nos quais se localiza o observador no mundo, constituindo-se, portanto, num enfoque naturalístico e interpretativo da realidade (DENZIN e LINCOLN, 2000).

A pesquisa qualitativa é caracterizada por ser um método de investigação centrado no caráter subjetivo dos elementos analisados. Os problemas são observados sob o ponto de vista dos sujeitos, possibilitando que o fenômeno seja descrito com maiores detalhes e particularização (GODOY, 1995; FLICK, 2009).

Flick (2009) aponta que, sob o enfoque qualitativo, o pesquisador é o instrumento-chave. Já o ambiente é a fonte direta dos dados, não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos, tem caráter descritivo, o resultado não é o foco da abordagem, mas, sim, o processo e seu significado, ou seja, o principal objetivo é a interpretação do fenômeno objeto de estudo. A abordagem qualitativa centra-se na identificação das características de situações, eventos e organizações (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007).

Para Ruiz (1996), o sujeito de uma pesquisa pode ser definido como a pessoa, fato ou fenômeno, sobre o qual se deseja saber algo, sendo o objeto definido como aquilo que se pretende

conhecer sobre o sujeito em questão. Sob esse enfoque, esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa, em que o foco é o estudo de caso da Odebrecht.

Schwandt (2006) revela que a investigação qualitativa se fundamenta nas inquietações quanto ao entendimento acerca do que os indivíduos manifestam ou realizam, sendo necessário que o pesquisador direcione a sua atenção para o significado que os sujeitos atribuem às coisas e à sua vida, buscando captar como eles se defrontam com as questões inerentes à pesquisa que está sendo realizada. Assim, observa-se que pesquisa qualitativa entende os problemas sob o ponto de vista pormenorizado e subjetivo dos sujeitos investigados, sendo uma abordagem que favorece a descrição de um fenômeno com maior riqueza de detalhes, pois sua ênfase está na particularização e compreensão dos sujeitos e dos fenômenos, não sendo seu objetivo tecer generalizações (GODOY, 1995).

Quanto ao método de procedimento, adotou-se, para esta pesquisa, o estudo de caso. Yin (2003) define o estudo de caso como uma investigação científica que trata um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados.

Nesta mesma linha, Mattar e Neto (2002) relata que um estudo de caso vai além do contar uma história: pode ser utilizado para testar hipóteses, pode ser estatístico, quando traz um conjunto de dados quantitativamente coletados e relacionados ou, ainda, pode ser relato de pesquisa institucional, dentre outras tantas possibilidades.

Denzin e Lincoln (2000) explicam que a utilização de um único caso é apropriada em algumas circunstâncias: quando se utiliza o caso para determinar se as proposições de uma teoria são corretas, quando o caso sob estudo é raro ou extremo, ou seja, não existem muitas situações semelhantes para que sejam feitos estudos comparativos e quando o caso é revelador, ou seja, quando o mesmo permite o acesso a informações não facilmente disponíveis. Nesta dissertação, o caso Odebrecht foi escolhido pela sua relação com a teoria, por sua representatividade e pela disponibilidade de documentos.

### **3.2 Corpus da pesquisa**

A operação lava-jato foi escolhida como objeto de estudo, por se tratar de um dos mais noticiados e um dos mais recentes casos de corrupção no Brasil. Ademais, conforme o MPF (2018), os montantes envolvidos neste escândalo chegam a R\$ 10 bilhões, o que reforça sua importância, tendo em vista o elevado impacto econômico. No âmbito da Operação Lava Jato, são diversas as companhias envolvidas e, para esta dissertação, o estudo de caso selecionado foi a participação da empresa Odebrecht, com base nos seguintes critérios: (a) a existência de um número representativo de reportagens na mídia, (b) possibilidade de acesso aos processos na justiça e (c) a importância econômica e social da organização.

### **3.3 Natureza da pesquisa quanto aos procedimentos para coleta de dados**

No que se refere ao procedimento de coleta de dados, adotamos os procedimentos da pesquisa documental, dado que é uma técnica que permite entender os fenômenos ocorridos e interpretações dos indivíduos acerca desses fenômenos. A pesquisa de crimes corporativos, em especial de crimes de corrupção, requer métodos que permitam uma análise contextual-temporal, a partir de múltiplas perspectivas, visto serem eles o objeto de estudo, e não a organização que o protagonizou (TURNER, 1976; GEPHART; STEIER; LAWRENCE, 1990, MEDEIROS, 2013).

Gil (2008) enfatiza que a análise documental se vale de materiais que não receberam um tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Além de analisar os documentos em “primeira mão”, também analisa aqueles que já foram processados, mas podem receber outras interpretações, como relatórios de empresas, tabelas etc.

Esta dissertação utilizou artigos divulgados por mídias impressa e eletrônica, que se destacam no cenário jornalístico nacional, tais sejam: o Jornal A Folha de São Paulo, as Revistas Exame e Veja e o canal eletrônico de notícias G1. Ressalte-se que as consultas consideraram a versão online das revistas e do jornal. Inicialmente, fez-se uma pesquisa utilizando a expressão: crimes de corrupção. Após um segundo filtro, foi utilizada, com base no objetivo da dissertação, as expressões em conjunto: crimes de corrupção e Odebrecht.

No que se refere às Revistas Exame e Veja, foi feito um filtro de reportagens, e, tais revistas foram utilizadas por se tratativas de meios de comunicação de abrangência nacional, tradicionais e respeitáveis no mercado. Após selecionados os documentos, utilizamos a análise de conteúdo para melhor compreensão dos fatos e a delimitação dos resultados.

O Quadro 9 aponta a primeira seleção de reportagens, em termos de quantidade.

**Quadro 9 - Levantamento de Material**

	2014	2015	2016	2017	Total
Folha de São Paulo	43	115	121	83	362
Exame	63	123	114	147	447
Veja	53	211	189	145	598
G1	40	141	167	203	551
Processos	1	2	3	4	10

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além disso, foram utilizados os processos da lava-jato que envolvem a Odebrecht. Esses processos foram acessados de forma eletrônica, utilizando as chaves de conectividade disponibilizadas no site do ministério público federal e apresentadas, a seguir, no Quadro 10.

**Quadro 10 - Processos Consultados e Respectivas Chaves de Conectividade**

Processo	Chave de eletrônica
5025692-25.2014.404.7000	282578470315
5036528-23.2015.404.7000	528408672115
5051379-67.2015.404.7000	825876223315
5019727-95.2016.404.7000	769128226316
5054932-88.2016.404.7000	111718380216
5063130-17.2016.404.7000	346476224616
5015608-57.2017.404.7000	306869232517
5021365-32.2017.404.7000	229125725317
5035263-15.2017.404.7000	792763474617
5054787-95.2017.404.7000.	668471866517

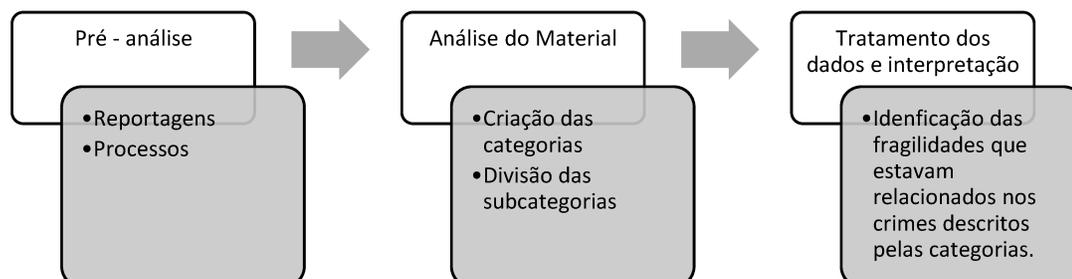
Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.4 Análise de dados

Quanto à análise dos documentos pesquisados, realizou-se uma análise de conteúdo, seguindo as orientações de Bardin (1977). A análise de conteúdo é uma técnica utilizada para descrever e interpretar o conteúdo de toda uma classe de documentos e textos. Para Moraes (1999), tal procedimento auxilia a interpretar e compreender as mensagens do material a ser analisado, além de possibilitar um nível de compreensão a partir de uma leitura comum. Godoy (1995) ressalta que essa é uma das técnicas mais empregadas para codificar e a analisar dados, pois é um instrumento metodológico passível de ser aplicado a discursos diversos e a todas as formas de comunicação em que esteja presente um conjunto de significações de um emissor para um receptor, uma vez que todo discurso é simbólico e polissêmico, escondendo um sentido que vale a pena desvendar.

Freitas, Cunha e Moscarola (1997) definem a análise de conteúdo como um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdos (verbais ou não-verbais). Com essas características, a análise de conteúdo transita entre dois polos: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade. É uma técnica refinada, que exige, do pesquisador, disciplina, dedicação, paciência e tempo. Faz-se necessário também, certo grau de intuição, imaginação e criatividade, sobretudo na definição das categorias de análise. No caso Odebretch, ao empregarmos a análise de conteúdo para tratamos os dados, atentamos para o que determina Bardin (2006), quanto às fases dessa técnica, cujo passo a passo encontra-se ilustrado na Figura 4.

**Figura 4 - Procedimentos Metodológicos**



Fonte : Elaborados pelo autor.

A primeira fase, a pré-análise, é desenvolvida para sistematizar as ideias iniciais colocadas pelo referencial teórico e estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletadas (BARDIN, 2006). A fase compreende a leitura geral do material eleito para a análise. De forma geral, efetua-se a organização do material a ser investigado, tal sistematização serve para que o analista possa conduzir as operações sucessivas de análise. Sendo que esta fase compreende: a) Leitura flutuante: o primeiro contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer os textos, entrevistas e demais fontes a serem analisadas; b) Escolha dos documentos: definição do corpus de análise; c) Formulação das hipóteses e objetivos: a partir da leitura inicial dos dados e d) Elaboração de indicadores: a fim de interpretar o material coletado;

Assim, na pré-análise, organizamos os documentos – reportagens que envolviam corrupção e Odebrecht sequenciando-os para uma primeira leitura. Ainda no âmbito do caso Lava Jato, organizamos os processos no qual a empresa estava envolvida.

Em seguida, na fase de exploração do material, procedemos a uma segunda leitura das reportagens e dos processos selecionados. Com intuito de responder ao problema e aos objetivos que a pesquisa se propôs, os dados coletados previamente foram analisados, por meio da análise categorial, que consiste no desmembramento do texto em categoriais agrupadas analogicamente

(BARDIN, 2006). A opção pela análise categorial se respalda no fato de que é a melhor alternativa quando se quer estudar valores, opiniões, atitudes e crenças, através de dados qualitativos. O processo de formação das categorias se concretizou da forma prevista por Bardin (1977): após a exploração do referencial teórico, a seleção do material e a leitura flutuante. As categorias iniciais foram estabelecidas conforme o referencial teórico apresentado no capítulo 2.

**Quadro 11 - Categorias Iniciais de Análise**

<b>Fatores Externos</b>	
Pressões Econômicas	Szwajkowski (1985), Zahra, Priem e Rasheed (2005)
Estrutura da Industrial	Coleman (1987), Zahra, Priem e Rasheed (2005)
Arcabouço legal	Szwajkowski (1985), Baucus (1994), Mon (2002). Coleman (1987)
Violações anteriores	Coleman (1987)
A precariedade no controle da administração pública	Alvarenga (2015)
Interferência Política	Genero (2016)
<b>Fatores Internos</b>	
Cultura da corrupção	Clinard (1983), Clinard e Yeager (1980) e Haines (1997), Mon (2002)
Estrutura organizacional	Coleman (1987), Baucus (1994), Ashforth et al. (2008), Costa e Wood Jr. (2012)
Porte da Empresa	Coleman (1987)

Fonte: Elaborado pelo autor

A codificação se deu em função da repetição das palavras relacionadas ao tipo de *crime* para que, com isso, pudéssemos concluir seus determinantes. Tal codificação, uma vez triangulada com os resultados observados, constituiu-se em unidades de registro. Após a codificação, agrupamos os dados em duas grandes categorias de acordo com os seus determinantes, já identificadas anteriormente com base na literatura e nos propósitos da pesquisa que é investigar as fragilidades que levaram aos atos de corrupção da Odebrecht: fatores externos e fatores internos.

Nesse sentido, ao estabelecermos as categorias, tomamos cuidado para cumprir os critérios propostos por Bardin (2006) para este fim, a saber: ser pertinente ou estar relacionada às intenções do pesquisador e aos objetivos do estudo; ser exaustiva, permitindo a inclusão de todos os elementos relativos a um tema; ser exclusiva, para que nenhum elemento possa figurar em mais de uma categoria; ser concreta e objetiva, favorecendo o reconhecimento por outros pesquisadores, além de ter fácil classificação e interpretação.

Após a triagem das categorias, foi realizado o tratamento dos dados e a interpretações e, com isso, identificamos as subcategorias, tendo como base a revisão da literatura e os objetivos pretendidos com a pesquisa. Os determinantes externos foram agrupados em fatores ambientais e políticos e os fatores internos foram tratado como fatores organizacionais.

## **4 CASO LAVA JATO E SEUS DESDOBRAMENTOS RELACIONADOS COM A ODEBRECHT**

Este capítulo, em que apresentamos a análise do caso Lava Jato com ênfase nos casos de crimes corporativos cometidos pela Odebrecht em território brasileiro, compreende dois tópicos principais, sendo o primeiro deles a descrição do caso Lava Jato, separadamente, iniciando com uma breve contextualização do caso e apresentando sua cronologia, com destaque para os principais fatos e aspectos do contexto, das circunstâncias e dos desdobramentos. Em seguida, com intuito de respondermos a nossa questão de pesquisa, apontaremos as fragilidades das políticas de *Compliance* da Odebrecht, identificando alguns impactos para a empresa e a sociedade.

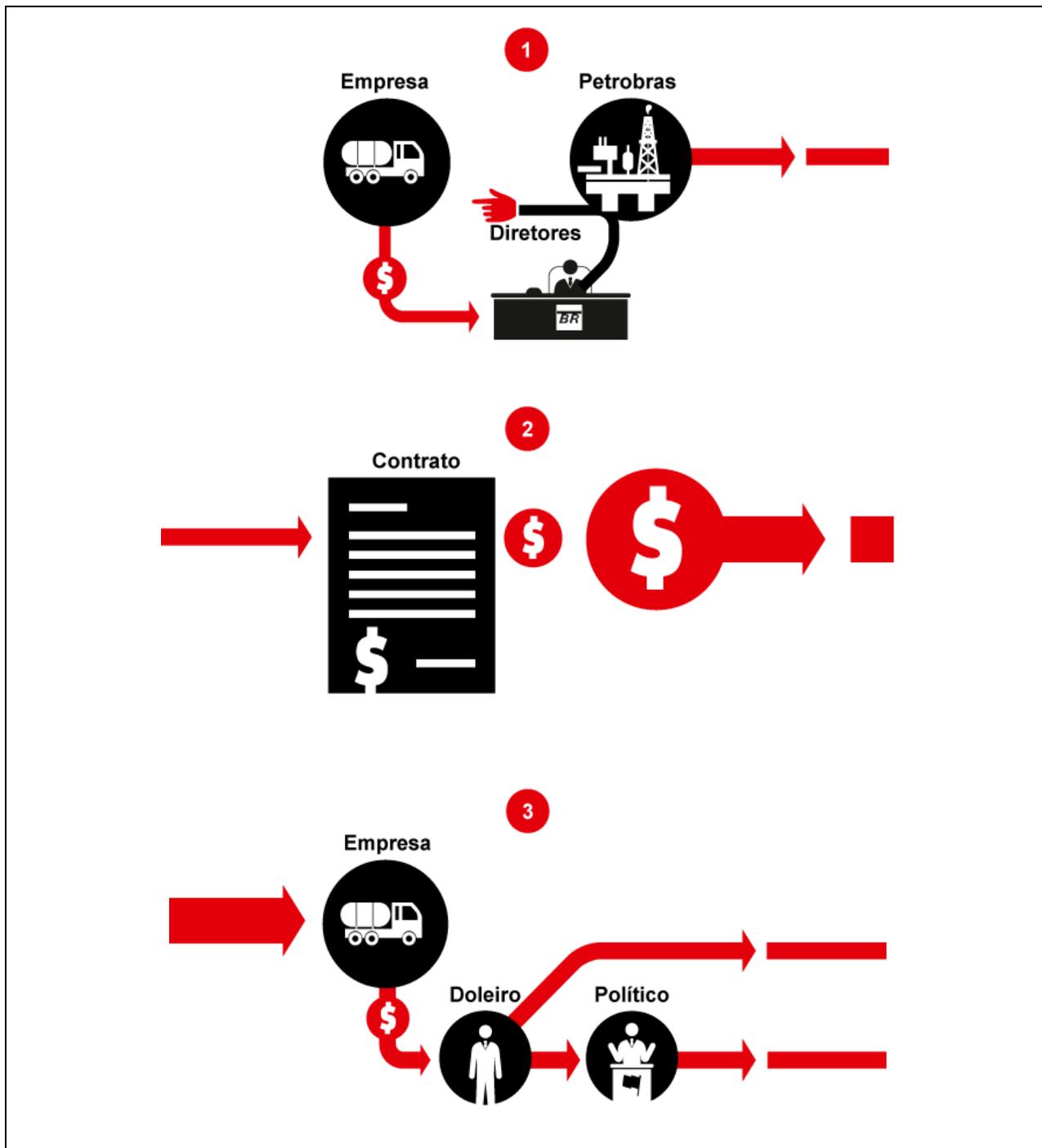
### **4.1 O Caso Lava Jato**

A Operação Lava Jato, segundo informações do site do MPF – Ministério Público Federal, iniciou-se em um posto de gasolina, de onde surgiu o seu nome. A operação foi deflagrada em março de 2014 (MPF, 2014), quando se investigava um grande esquema de lavagem e desvio de dinheiro, envolvendo a Petrobrás, grandes empreiteiras do país, dentre elas a Odebrecht, partidos políticos e agentes públicos. Como o caso ainda está em investigação, este trabalho tem um recorte temporal de 2014 até 2017.

A operação já possui mais de 50 fases deflagradas, cujo resumo das atividades segue abaixo através de informações e dados obtidos do jornal Folha de São Paulo, do site do MPF – Ministério Público Federal e diretamente dos autos dos processos envolvendo a Operação Lava Jato. A Figura 5 ilustra o esquema da Operação Lava Jato.

Diretores e funcionários da Petrobras cobravam propina de empreiteiras e outros fornecedores para facilitar seus negócios com a estatal. Os contratos dessas empresas com a Petrobras eram superfaturados, para permitir o desvio de dinheiro dos cofres da estatal para os beneficiários do esquema. A propina paga pelas empreiteiras e fornecedores da Petrobras foi desviada para lobistas, doleiros e outros operadores encarregados de repassá-la a políticos e funcionários públicos (UOL, 2018).

Figura 5 – Esquema da Operação Lava Jato



Fonte: Folha (2018, p. 1)

Na primeira fase da operação deflagrada em março de 2014, as investigações demonstraram a atuação principal de quatro doleiros, responsáveis por 4 (quatro) focos/núcleos, de onde trocavam informações e práticas ilícitas entre si. Nesta fase houve diversas prisões, dentre elas, a dos quatro doleiros: Nelma Kodama, Raul Srouf, Alberto Youssef e Carlos Habib Chater (MPF, 2018).

Já nas primeiras fases, começaram as prisões de diretores da Petrobras, sendo, a primeira, a do ex-diretor de Abastecimento, Paulo Roberto Costa, incluindo a apreensão do seu veículo Land Rover. Essa prisão demonstrou a intensa relação entre o ex-diretor da Petrobras e o doleiro Alberto Youssef, com a identificação de várias relações ilícitas entre ambos. Ainda nas primeiras fases da operação lava jato, a força-tarefa do Ministério Público Federal e da Polícia Federal ofereceu as primeiras denúncias contra os investigados na operação. Tais denúncias e acusações foram acatadas pela Justiça, passando a ser conhecidos os primeiros réus da operação (REVISTA VEJA, 2017, n° 20).

De acordo com MPF (2018) na quarta fase da operação, o Supremo Tribunal Federal (STF) determinou a soltura do ex-diretor da Petrobras, Paulo Roberto Costa, conforme decisão do ministro Teori Zavascki, acatando um pedido da defesa de Paulo Roberto Costa. Desta forma foram suspensos todos os inquéritos e ações penais decorrentes da operação, que tramitavam na Justiça Federal do Paraná. Todavia, menos de um mês após ter sido solto, Paulo Roberto Costa foi preso novamente. Esse novo pedido de prisão foi realizado pela força tarefa do Ministério Público Federal e da Polícia Federal após constatarem grande risco de fuga, devido a identificação de contas sob sua titularidade na Suíça, com depósitos de até US\$ 23 milhões. Posteriormente, Paulo Roberto Costa firma acordo de colaboração premiada em agosto de 2014, homologado em 30 de setembro do mesmo ano. O Doleiro Alberto Youssef, essencial nas investigações, também assinou acordo de colaboração premiada com o MPF.

Já no ano de 2015 ocorreram as primeiras prisões de ex-políticos dentro da Operação Lava Jato. Tal fato ocorreu na décima primeira fase da operação, com a prisão de ex-deputados como André Vargas, Pedro Corrêa e Luiz Argôlo. A investigação apontou que, além dos fatos ocorridos no âmbito da Petrobras, desvios de recursos também ocorreram em outros órgãos públicos federais. Em fases posteriores da operação, grandes empreiteiras foram envolvidas, o que resultou na prisão de executivos das 2 (duas) maiores empreiteiras do país: Odebrecht e Andrade Gutierrez. Entre os presos estavam o presidente da Odebrecht, Marcelo Bahia Odebrecht, e o presidente da Andrade Gutierrez, Otávio Marques de Azevedo (MPF, 2018)

Dando continuidade às investigações, a força-tarefa do MPF em Curitiba oferece denúncia contra os executivos da Odebrecht e da Andrade Gutierrez, incluindo os presidentes das empresas, pelos crimes de organização criminosa, lavagem de dinheiro nacional e internacional e corrupção ativa e passiva. Dessa forma, empresas e executivos passam a negociar acordos com vistas a minimizar prejuízos financeiros, assim como garantir a diminuição de penas e de multas a serem recolhidas aos cofres públicos. A empreiteira Camargo Corrêa fecha acordo de leniência e seus executivos o celebram, admitindo pagamento de suborno e formação de cartel em obras da Petrobras.

Dentre os políticos, a alta cúpula do Partido dos Trabalhadores (PT) passa a ser investigada. O ex-ministro da Casa Civil José Dirceu e outras 16 pessoas são denunciadas pelo Ministério Público Federal pelos crimes de organização criminosa, corrupção ativa e lavagem de dinheiro. Os crimes foram praticados no âmbito da Diretoria de Serviços da Petrobras (MPF, 2018).

O *modus operandi* verificado demonstra uma estrutura criminosa que proporcionava, aos investigados, a abertura de empresas *off-shore* e contas no exterior para ocultar e dissimular o produto de crimes de corrupção praticados no âmbito da Petrobras. Além disso, descobriu-se a ocultação de patrimônio através de um empreendimento imobiliário e levantou-se suspeitas de que uma das empreiteiras valeu-se do negócio para repassar propina a agentes envolvidos no esquema criminoso (REVISTA EXAME, 2018, n° 18)

Com o aprofundamento da Operação, descobriram-se novos crimes de corrupção e lavagem de dinheiro oriundos de desvios de recursos da Petrobras, praticados por meio de pagamentos dissimulados, feitos por José Carlos Bumlai e pelas construtoras OAS e Odebrecht, a investigados na Lava Jato. Nessa perspectiva, o empresário Marcelo Odebrecht e outras oito pessoas, envolvidas nos crimes de corrupção e lavagem de dinheiro, são condenadas pelo juiz Sérgio Moro, da 13.<sup>a</sup> Vara Federal Criminal de Curitiba (MPF, 2018).

As investigações também apontaram a existência de fortes indícios de que o ex-senador Gim Argello teria atuado de forma incisiva para evitar a convocação de empreiteiros para prestarem depoimento em duas Comissões Parlamentares de Inquérito (CPIs), no ano de 2014. Ele teria cobrado pagamento indevido, travestidos de doações eleitorais oficiais, em favor de partidos de sua base de sustentação (REVISTA VEJA, 2017, n° 23)

No decorrer das investigações, o ex-ministro da Casa Civil e da Fazenda, Antônio Palocci, também foi preso. A investigação analisou celulares, e-mails e arquivos eletrônicos relacionados a

executivos da Odebrecht, que atuavam no Setor de Operações Estruturadas da empreiteira, considerado um verdadeiro Departamento para Divisão da distribuição de propina para políticos e demais agentes públicos, envolvidos no esquema de corrupção.

Ainda, atendendo a um pedido da força-tarefa Lava Jato em Curitiba, a Justiça Federal expediu mandado de prisão preventiva contra o ex-deputado federal Eduardo Cunha. Nos dois acordos, as empresas envolvidas/denunciadas na operação, revelaram, e se comprometeram a revelar, fatos ilícitos apurados em investigações internas, praticados na Petrobras e em outras esferas de poder, envolvendo agentes políticos dos governos federal, estaduais, municipais e estrangeiros. Tais ilícitos, por exemplo, no âmbito do grupo Odebrecht, eram realizados com o apoio do setor de operações estruturadas, que teve suas atividades denunciadas pela operação Lava Jato.

A Polícia Federal, a pedido da força-tarefa do Ministério Público Federal no Paraná (MPF/PR), cumpriu mandados de prisão preventiva, temporária, buscas e apreensão e condução coercitiva em nova fase da Operação da Lava Jato. O foco eram três ex-gerentes da área de Gás e Energia da Petrobras, suspeitos de receberem mais de R\$ 100 milhões em propinas de empreiteiras contratadas pela estatal, além de operadores financeiros que utilizaram empresas de fachada para intermediar a propina. Nessa fase da operação, foram investigados crimes de fraude à licitação, corrupção, lavagem de dinheiro e evasão de divisas, em mais de uma dezena de licitações de grande porte da Petrobras, fraudadas pelo grupo criminoso (REVISTA VEJA 2017, 2017, n° 23)

A pedido do MPF/PR, a Polícia Federal deflagrou a 46ª fase da Lava Jato em Curitiba no dia 20 de outubro de 2017. Com o aprofundamento das investigações, revelou-se a prática de *crimes* de corrupção e de lavagem de dinheiro em contratos firmados pela empreiteira Odebrecht com a Petroquímica Suape e com a Citepe, ligadas à Petroquisa, um braço petroquímico da Petrobras. O pagamento de propinas no exterior ultrapassava, naquela época, R\$ 32 milhões. Pagamentos, sob investigação, que foram feitos entre 2008 e 2014 (REVISTA EXAME, 2018, n° 18)

Além de diversos mandados de busca e apreensão, também foram cumpridos quatro mandados de prisão preventiva e dois de prisão temporária contra três ex-funcionários da Petrobras e três operadores financeiros. Um dos operadores se apresentava como intermediário de valores destinados a políticos, vinculados ao Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB). As investigações apontaram pagamento de propina que se estendeu de 2010 até pelo menos o ano de

2012, superando o montante de US\$ 56,5 milhões, equivalentes atualmente a cerca de R\$ 200 milhões. Essas vantagens indevidas relacionam-se à obtenção fraudulenta de contrato de mais de US\$ 825 milhões, firmado, em 2010, pela Petrobras com a construtora Norberto Odebrecht (MPF, 2018).

A seguir, o Quadro 12 apresenta um resumo dos números da Operação Lava Jato, apurados pelo Ministério Público Federal – MPF em 2017.

**Quadro 12 - Números da Operação Lava Jato**

<b>Trabalho de Polícia Judiciária</b>	<b>Total</b>
Mandados de busca e apreensão (Brasil e exterior)	844
Mandados de condução coercitiva	210
Mandados de prisão preventiva (Brasil e exterior)	97
Mandados de prisão temporária	104
Prisões em Flagrante	6
Policiais envolvidos para cumprimento de medidas judiciais	4.220
Viaturas policiais	1.320
Procedimentos de quebras de sigilo bancário e fiscal	650
Procedimentos de quebras de sigilos de dados (telemático)	350
Procedimentos de quebras de sigilo telefônico	330
Inquéritos policiais instaurados	326
Inquéritos policiais em andamento	187
Processos eletrônicos abertos	1.397
Bens bloqueados ou apreendidos nas operações	R\$ 2.400.000.000,00
Repatriados	R\$ 745.100.000,00
Valores analisados em operações financeiras investigadas	R\$ 12.500.000.000.000,00

Fonte: MPF (2017)

Assim, a Operação Lava Jato segue em andamento. Uma das empresas investigadas de maior expressão econômica e social é a Odebrecht, foco do nosso trabalho. A seção 4.2 trata dos desdobramentos do caso Odebrecht.

## **4.2 Os desdobramentos relacionados à Odebrecht**

Esta seção tem como objetivo fazer uma breve descrição da empresa e mostrar sua atuação no caso Lava Jato. Ademais, apresentar os antecedentes e vulnerabilidades do seu programa de combate à corrupção que favoreceram a sua participação neste grande esquema de corrupção.

A Odebrecht é a maior empreiteira do país (ESTADÃO, 2015), tendo sido criada em 1944, em Salvador (BA), pelo engenheiro Norberto Odebrecht. Está presente, atualmente, em 22 países, além do Brasil, com negócios nos setores de engenharia, construção e indústria, além de operação de projetos de infraestrutura e energia. Em 2012, antes da operação lava jato, a empresa possuía um total de 182 mil funcionários, fechando aquele ano com uma receita líquida de R\$ 28,7 bilhões. Após a operação lava, a empresa teve uma redução drástica em seu quadro de funcionários, fechando 2017 com 58.000 funcionários (EXAME, 2018).

Até 2015, a Odebrecht não aparecia como envolvida diretamente nas investigações da Lava Jato, mas tudo mudou em junho daquele mesmo ano quando Marcelo Odebrecht, foi preso. Desde então, a construtora, uma das principais da América Latina, teve que vender ativos para diminuir suas dívidas, viu seu risco de calote ser elevado por avaliadoras de risco, foi proibida de fazer negócios com países da América Latina e ficou sem 77% de seus funcionários, incluindo principais executivos, que, de uma maneira ou de outra, tiveram envolvimento com corrupção e optaram por assinar uma delação premiada para diminuir suas penas, em janeiro de 2017 (EXAME, 2018).

A primeira denúncia que envolveu a construtora Odebrecht está relacionada ao processo 5025692-25.2014.404.7000 no qual os Grupos CAMARGO CORREA, ODEBRECHT, OAS, TECHINT, ANDRADE GUTIERREZ, OAS, PROMON, MPE, SKANSKA, QUEIROZ GALVÃO, IESA, ENGEVIX, SETAL, GDK e GALVÃO ENGENHARIA 3 violaram o disposto no art. 2º, caput e § 4º, II, III, IV e V c/c art. 1º, §1º, ambos da Lei 12.850/13, no período compreendido entre 2006 e, ao menos, 14 de novembro de 2014 porque I) promoveram,

constituíram e integraram, pessoalmente e por meio de terceiros, organização criminosa, de forma estruturalmente ordenada, para obter vantagens em processos de licitações: II) a prática do crime de cartel, previsto no art. 4º, II, “a” e “b”, da Lei 8.137/90, tendo para tanto formado acordos, ajustes e alianças entre ofertantes, com o objetivo de fixarem artificialmente preços e obterem o controle do mercado de fornecedores da PETROBRAS e III) a prática de crimes contra as licitações, previsto no art. 90, da Lei 8.666/96, uma vez que, mediante tais condutas, frustraram e fraudaram, por intermédio de ajustes e combinações, o caráter competitivo de diversos procedimentos licitatórios da PETROBRAS , com o intuito de obter, para si e para outrem, vantagens decorrentes da adjudicação do objeto da licitação.

Após isso, a empreiteira, até o ano de 2017, foi envolvida em outras 9 denúncias. Os crimes cometidos pela empresa envolvem corrupção ativa, organização criminosa, lavagem de dinheiro, e obstrução a justiça, Dessa forma, ante o acima exposto, elaboramos o Quadro 13, a seguir, que explica os processos e crimes nos quais a Odebrecht e seus executivos estão envolvidos e sendo investigados pela operação lava jato.

### Quadro 13 - Descrição dos Processos

Processo	Síntese	Crimes
5025692-25.2014.404.7000	Conforme as investigações apontaram, a UTC Engenharia, em conluio com a Odebrecht e a Projeto de Plantas Industriais (PPI) Ltda., formaram o Consórcio TUC e foram contratados, com dispensa de licitação, pela Petrobras para serviços e obras das Unidades de Geração de Vapor e Energia, Tratamento de Água e Efluentes do Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro (COMPERJ).	Corrupção ativa e passiva, organização criminosa e lavagem de dinheiro
5036528-23.2015.404.7000	Segundo a denúncia, no período entre 2004 e 2014, executivos do Grupo Odebrecht lavaram dinheiro por meio de operadores financeiros para repassar os valores a então diretores da Petrobras, que os destinavam a grupos políticos responsáveis pela indicação das Diretorias, corrompidas para direcionar as licitações às empresas do cartel.	Organização criminosa, corrupção ativa e passiva e lavagem de dinheiro
5051379-67.2015.4.04.7000	A denúncia tratou sobre a obtenção de vantagens para a Construtora Norberto Odebrecht em razão de oito contratos por ela firmados com a Petrobras. Renato Duque e Pedro Barusco, de outro lado, foram acusados pela prática do <i>crime</i> de corrupção passiva. Foram 64 crimes praticados de 09/12/2004 a 03/08/2011	Corrupção ativa e passiva
5019727-95.2016.404.7000	A denúncia refere-se ao funcionamento do Setor de Operações Estruturadas na Odebrecht, destinado especificamente à operacionalização e coordenação dos pagamentos sistemáticos de propina, tanto no Brasil como no exterior. Segundo os procuradores, tais pagamentos eram feitos para ocultar a origem dos valores, bem como seus destinatários, dissimulando sua natureza ilícita.	Lavagem de dinheiro e organização criminosa
5054932-88.2016.404.7000	Como decorrência das investigações da 35. <sup>a</sup> fase da Lava Jato, identificou-se que, entre 2006 e 2015, o ex-ministro Antônio Palocci estabeleceu com altos executivos da Odebrecht um amplo e permanente esquema de corrupção destinado a assegurar o atendimento aos interesses do grupo empresarial na alta cúpula do governo federal.	Crimes de lavagem de dinheiro e corrupção ativa e passiva
5063130-17.2016.404.7000	A propina, equivalente a percentuais de 2% a 3% dos oito contratos celebrados entre a Petrobras e a Construtora Norberto Odebrecht S/A, Parte do valor das propinas pagas pela Construtora Norberto Odebrecht S/A foi lavada mediante a aquisição, em benefício do ex-presidente Luiz, do imóvel localizado na Rua Dr. Haberbeck Brandão, nº 178, em São Paulo (SP), em setembro de 2010, que seria usado para a instalação do Instituto Lula	Crimes de corrupção passiva e ativa e lavagem de dinheiro
5015608-57.2017.404.7000	As investigações apontaram que Gonçalves, sucessor de Pedro Barusco na gerência executiva de Engenharia da Petrobras, recebeu propina das empreiteiras Odebrecht e UTC para beneficiá-las nos contratos do Comperj, mesmo depois dos executivos já terem sido condenados, no âmbito da operação Lava Jato, pela corrupção dos funcionários públicos Paulo Roberto Costa, Renato Duque e Pedro Barusco	Crimes de corrupção ativa e passiva e lavagem de dinheiro
5021365-32.2017.404.7000	A exemplo das acusações feitas nas Ações Penais nº 5046512-94.2016.4.04.7000 e 5063130-17.2016.404.7000, Luiz Inácio Lula da Silva é apontado como o responsável por comandar uma sofisticada estrutura ilícita para captação de apoio parlamentar, assentada na distribuição de cargos públicos na Administração Pública Federal.	Crimes de corrupção ativa e passiva e lavagem de dinheiro
5035263-15.2017.404.7000	Aldemir Bendine, presidente da Petrobras, e um de seus operadores solicitaram propina a Marcelo Odebrecht e Fernando Reis. As provas revelam que o pedido foi feito para que o grupo empresarial não fosse prejudicado em seus interesses na Petrobras, bem como para que pudesse ser beneficiado de alguma maneira, inclusive no que se refere às consequências da operação lava-jato	Crimes de corrupção, lavagem de dinheiro, organização criminosa e obstrução a justiça.
5054787-95.2017.404.7000.	Em contrapartida às propinas prometidas e pagas pelos executivos denunciados, houve uma forte atuação do ex-gerente da Petrobras Simão Tuma no intuito de viabilizar a contratação pela Petrobras do consórcio Pipe Rack para execução de obras no Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro – Comperj.	Crimes de corrupção ativa e passiva e lavagem de dinheiro

Fonte: MPF (2018)

Ainda é difícil avaliar se a empresa conseguirá sobreviver aos efeitos da Lava Jato e, assim, poderá retomar um caminho de crescimento. No entanto, é necessário para que isso aconteça que a empreiteira realize um esforço para diminuir suas vulnerabilidades que, muitas vezes, favoreceram as práticas de condutas ilegais. A seção 4.3 elenca algumas das fragilidades identificadas a partir do referencial teórico e da análise de conteúdo dos processos e reportagens selecionados por essa pesquisa.

### 4.3 Fragilidades identificadas

O estudo das fragilidades no controle dos crimes corporativos da organização se fundamenta tanto na criminologia como na sociologia e tem, como base, uma perspectiva integrativa para analisar as causas e o processo da criminalidade corporativa. Conforme as categorias identificadas no capítulo 3, essa seção apresenta os principais antecedentes no caso dos crimes de corrupção que envolve a Odebrecht.

Inicialmente, através da análise dos processos que envolvem a Odebrecht, apresentamos, de acordo com a classificação de Grabosky e Braithwaite (1987) e Medeiros (2013), os tipos de crimes de corrupção praticados.

**Quadro 14 - Categorias de Crimes Praticados pela Odebrecht**

Natureza	Características	Vítimas
Econômica	Práticas fraudulentas, especialmente no pagamento de propinas e lavagem de dinheiro, que resultam na perda de valor de mercado da Companhia	Acionistas, investidores e governo
Tributação	Evasão e sonegação de impostos, em especial, nas práticas de lavagem de dinheiro	Governo
Práticas comerciais restritas	Condutas anticompetitivas que miram a concorrência, com prática de cartel/conluio	Consumidores, Concorrentes e população em geral

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que os crimes, em sua maioria, são de três naturezas: econômica, tributação e práticas restritivas. Os impactos, de forma direta ou indireta, refletem na sociedade em geral: consumidores, governo e acionistas. Ademais, ao analisarmos a documentação proveniente dos

crimes corporativos e, com base nas categorias propostas, identificamos que as principais fragilidades, que favoreceram a prática dos crimes de corrupção, apresentam-se em dois grupos: I) fatores externos e II) fatores internos.

### **I) Fatores Externos**

Conforme a revisão da literatura e a proposta de categorização, os elementos ambientais, que influenciaram na fragilidade do programa de *compliance da Odebrecht*, estão relacionados ao **arcabouço legal, à precariedade no controle da administração pública e às características da indústria e interferência política.**

A despeito da legislação que envolve o processo licitatório e as medidas de anticorrupção, não se tem observado a melhoria nos níveis do *crime* nos países com corrupção endêmica e sistêmica, principalmente em razão da criação de novas oportunidades advindas das tentativas malsucedidas de implementar as reformas (PERSSON; ROTHSTEIN; TEORELL, 2013; COSTA, 2017). A desmedida prática de irregularidades e a reiteração do uso de meios ilícitos são resultado da ineficiência do gerenciamento do sistema e das lacunas e fragilidades do arcabouço legal.

No caso Odebrecht, os agentes, por diversas vezes, se aproveitaram das fragilidades legais para executarem os atos corruptivos. No processo 5054932-88.2016.404.7000, apurou-se que, aproveitando as falhas na legislação, no exercício dos cargos de deputado federal, ministro da Casa Civil e membro do Conselho de Administração da Petrobras, Palocci interferiu para que o edital de licitação lançado pela estatal e destinado à contratação de 21 sondas fosse formulado e publicado de forma a garantir que a Odebrecht não obtivesse apenas os contratos, mas que também firmasse tais contratos com margem de lucro pretendida.

Também como fruto do aprofundamento das investigações, constatou-se que o esquema de corrupção operado contra a Petrobras não se limitou às interlocuções realizadas entre executivos e Diretores da Petrobras; abrangeu, também, a corrupção de funcionários públicos de mais elevado status na Administração Pública, como, por exemplo, o ex-Ministro e ex-Deputado Federal ANTONIO PALOCCI, o qual, conforme será melhor detalhado no curso da presente denúncia, no exercício dos cargos de Ministro de Estado e Deputado Federal, solicitou e recebeu vantagens indevidas pagas pela empreiteira em razão de sua interferência nas decisões da mais alta Administração Federal em favor dos interesses econômicos da Odebrecht. Nesse contexto, serão narradas, nos próximos itens, a atuação de ANTONIO PALOCCI em favor dos interesses econômicos do Grupo Odebrecht e em prejuízo à PETROBRAS, bem como a pactuação e o recebimento, de forma dissimulada, de vantagens econômicas indevidas. No mesmo contexto, será também detalhado o repasse a JOÃO SANTANA e MONICA MOURA de valores

provenientes dos crimes de organização criminosa e de corrupção de ANTONIO PALOCCI. (Processo: 5054932-88.2016.404.7000)

Mesmo após a mudança proposta pela Lei no 12.846/2013 (Lei Anticorrupção Empresarial), a qual “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” e o próprio desenrolar da Operação Lava Jato, as práticas de corrupção continuaram. Conforme as provas levantadas pelo processo 5035263-15.2017.404.7000, na véspera de assumir a presidência da Petrobras, em 2015, Aldemir Bendine e um de seus operadores solicitaram propina a Marcelo Odebrecht e Fernando Reis. As provas revelam que o pedido foi feito para que o grupo empresarial não fosse prejudicado em seus interesses na Petrobras, assim como pudesse ser beneficiado de alguma maneira, inclusive no que se refere às consequências da operação Lava Jato. Em decorrência deste novo pedido, conforme depoimentos de colaboradores, informações colhidas em busca e apreensão na 26ª fase da Lava Jato (Operação Xepa) e outras provas de corroboração, a empreiteira optou por pagar a propina de R\$ 3 milhões.

Crimes de corrupção, lavagem de dinheiro, pertinência a organização criminosa e embaraço à investigação de infrações penais cometidos pelo ex-presidente da Petrobras, Aldemir Bendine e outras cinco pessoas, no contexto do recebimento de R\$ 3 milhões em propinas pagas pela empreiteira Odebrecht. Além dele, também são acusados Marcelo Bahia Odebrecht, Fernando Luiz Ayres da Cunha Santos Reis, André Gustavo Vieira da Silva, Antônio Carlos Vieira da Silva Junior e Álvaro José Galliez Novis. (Processo: 5035263-15.2017.404.7000).

De acordo com Baucus (1994), as características organizacionais, o ambiente competitivo e o ambiente legal e regulatório criam pressões e necessidades, oportunidades e predisposição para a ilegalidade corporativa. Na mesma linha, Costa e Wood Jr. (2012) mostram que o marco regulatório é um fator moderador incapaz de eliminar as fraudes corporativas, mas capaz de interferir no comportamento dos agentes fraudadores, tornando sua ação mais difícil e, por hipótese, mais sofisticada. O comportamento desses agentes, por sua vez, é influenciado pela cultura da sociedade, do setor de atividades e da organização. Assim, o marco regulatório, que é um componente ambiental, desempenha papel de moderador no conjunto desses componentes.

Em uma perspectiva complementar, Persson, Rothstein e Teorell (2013), assim como Costa (2017) apontam que, apesar das reformas das leis que combatem a corrupção, essas falharam por causa da má caracterização teórica do problema da corrupção (principal-agente). As estratégias

anticorrupção partiram da premissa de que a corrupção repousa apenas no agente, quando, em última instância, o próprio principal é corrupto. Os atores políticos muitas vezes falam em *accountability* e integridade, mas não estão verdadeiramente comprometidos com a detecção e a penalização do comportamento corrupto, ao passo que os cidadãos parecem perpetuar as práticas corruptas no seio social. Se a corrupção é a regra de comportamento, espera-se que os atores do modelo do principal-agente também sejam corruptos. Nesse ambiente, as reformas institucionais e legais são obstadas, mormente pela ausência de vontade dos sujeitos para implementá-las ou em decorrência do sufocamento das boas iniciativas pelo contexto de corrupção sistêmica.

Na prática, se a corrupção é a regra de comportamento, espera-se que os atores do modelo do principal-agente também sejam corruptos. Nesse ambiente, as reformas institucionais e legais são obstadas, mormente pela ausência de vontade dos sujeitos para implementá-las, ou em decorrência do sufocamento das boas iniciativas pelo contexto de corrupção sistêmica. Ainda que se saibam os efeitos positivos advindos da eliminação da corrupção, não há quem queira efetivamente exercer o papel de principal. Trata-se, desse modo, de um problema de ação coletiva.

A insegurança no ambiente legal favoreceu as práticas dos crimes por parte da Odebrecht. Associado a isso, identificamos que as **falhas de controle, por parte da administração pública**, também foram um fator relevante na problemática. O *crime* de corrupção passiva (referente a participação dos agentes públicos) está presente em 90% dos processos em andamento.

Como exemplo, o processo 5051379-67.2015.4.04.7000 trata de 64 crimes praticados de 09/12/2004 a 03/08/2011, envolvendo propinas que chegaram a R\$ 137 milhões. Na denúncia, a promotoria elenca os crimes de corrupção ativa e passiva contra executivos da Odebrecht e ex-funcionários da Petrobras. Os executivos Marcelo Bahia Odebrecht, Marcio Faria da Silva, Rogério Araújo e Cesar Rocha foram acusados pela prática de corrupção ativa e Paulo Roberto Costa, Pedro Barusco e Renato Duque, no interesse da obtenção de vantagens para a Construtora Norberto Odebrecht, em razão de oito contratos por ela firmados com a Petrobras. Renato Duque e Pedro Barusco, de outro lado, foram acusados pela prática do *crime* de corrupção passiva.

Em uma outra denúncia, no processo 5054787-95.404.7000, fica ainda mais evidente as fragilidades nas regras da administração pública e como estas dificultam o controle das práticas corruptivas nas organizações.

ilícitos em certames e contratos da PETROBRAS. Dentre os crimes praticados merecem destaque a formação de cartel, a frustração do caráter competitivo de licitações e o pagamento sistemático de propina, a mando de altos executivos de empresas nacionais e internacionais, por intermédio de profissionais da lavagem de dinheiro (operadores financeiros), aos diretores e gerentes da PETROBRAS, bem como aos agentes políticos que possuíam influência na Estatal. A corrupção no esquema criminoso erigido no seio e em desfavor da PETROBRAS era bilateral e envolvia não só a corrupção ativa, por parte dos executivos das empreiteiras cartelizadas, como também, e de forma concomitante, a corrupção passiva de empregados da PETROBRAS, como RENATO DUQUE, PEDRO BARUSCO e PAULO ROBERTO COSTA, cooptados pelo Cartel composto por diversas das maiores empreiteiras do país, a fim de que zelassem interna e ilegalmente por seus interesses (Processo: 5054787-95.404.7000)

Essa afirmação reflete o que foi apresentado por Alvarenga (2015) sobre bilateralidade de condutas puníveis, desde que haja dualidade ou multiplicidade de sujeitos ativos, que agem, convergentemente, como na quadrilha ou no bando (Art. 288 do CP), bem como, divergentemente, na rixa (Art. 137), mas, até aqui, incorrendo todos no mesmo tipo legal (crimes bilaterais de tipicidade idêntica).

Ainda nesta perspectiva, as violações anteriores e a fraca punibilidade estimularam, sobremaneira, a conduta criminosa por parte da Odebrecht, o que pode ser evidenciado no trecho a seguir, extraído da Revista Exame (2016, n° 20, p. 48).

Com base no acordo de leniência da empreiteira, o Cade abriu duas investigações em agosto de 2017: uma sobre a construção do Rodoanel Mario Covas e outra a respeito do Programa de Desenvolvimento do Sistema Viário Estratégico Metropolitano de São Paulo, em licitações promovidas pela Dersa e pela SP-Urbanismo, antiga Emurb. Segundo o Cade, os executivos da Odebrecht afirmaram que o cartel existia em 2004 e era integrado por 22 empresas, cuja atuação é dividida em três fases, no caso das fraudes envolvendo obras do Rodoanel. “Segundo os signatários do acordo de leniência, o cartel se organizou por meio de reuniões presenciais e contatos telefônicos entre os representantes das empresas para firmar acordos de supressão/redução de competitividade na licitação realizada pela Dersa. Os contatos tiveram como objetivo acertar o vencedor, de preços apresentados, condições, divisões de lotes, abstenções, propostas de cobertura, entre outros”, diz o Cade. Além da própria Odebrecht, os executivos apontam a Andrade Gutierrez, a Camargo Correa, a OAS S/A e a Queiroz Galvão. As tratativas dos supostos líderes do cartel se deram em entre junho de 2004 e abril de 2007, relatou a Odebrecht ao Cade.

Esse resultado corrobora as considerações de Baucus e Near (1991), para quem as violações anteriores da lei são passíveis de encorajar a criminalidade corporativa, visto que se tornam uma prática recorrente e ainda diminuem o medo pela punição.

Por fim, o fator ambiental que propiciou a criminalidade no caso Odebrecht é a concentração industrial no setor de empreiteiras brasileiro. Essa característica setorial facilita a existência de cartel/conluio, o que aumenta o risco de criminalidade.

As denúncias oferecidas pelo ministério público revelaram a existência de um grande esquema criminoso envolvendo a prática de crimes contra a ordem econômica, corrupção e lavagem de dinheiro, com a formação de um grande e poderoso Cartel do qual participaram as empresas OAS, ODEBRECHT, UTC, CAMARGO CORREA, TECHINT, ANDRADE GUTIERREZ, MENDES JÚNIOR, PROMON, MPE, SKANSKA, QUEIROZ GALVÃO, IESA, ENGEVIX, SETAL, GDK e GALVÃO ENGENHARIA. Esse esquema possibilitou que fosse fraudada a competitividade dos procedimentos licitatórios referentes às maiores obras contratadas pela PETROBRAS, entre os anos de 2004 e 2014, majorando ilegalmente os lucros das empresas em centenas de milhões de reais.

Para o perfeito funcionamento deste cartel de grandes empreiteiras, foi praticada a corrupção de diversos empregados públicos do alto escalão da PETROBRAS, notadamente dos então Diretores de Abastecimento e de Serviços, Paulo Roberto Costa e Renato Duque, e do Gerente Executivo de Engenharia, Pedro Barusco, assim como foram recrutados, para a concretização dos ilícitos e lavagem dos ativos, operadores financeiros, como Alberto Youssef e Bernardo Freiburghaus e os integrantes de seus grupos, além de outros grandes operadores e doleiros, em atividade no mercado negro brasileiro e internacional. Nos autos da Ação Penal nº 5036528-23.2015.404.70008, imputou-se aos executivos do Grupo Odebrecht, Marcelo Odebrecht, Marcio Faria, Rogério Araújo, Alexandrino Alencar, Cesar Rocha e Paulo Boghossian, a prática dos crimes de corrupção ativa, pertinência à organização criminosa e lavagem de parte dos ativos auferidos com tais ilícitos. Narrou-se, naquela ação penal, o envolvimento de tais executivos com o grande esquema criminoso organizado em desfavor da Petrobras, articulado entre I) empreiteiras unidas em cartel; II) empregados de alto escalão da Petrobras, corrompidos pelos empresários das grandes empreiteiras; III) agentes políticos responsáveis pela indicação e manutenção no cargo dos altos diretores da Petrobras e beneficiários de parte dos valores de propina, pagos em favor dos empregados da Petrobras; IV) os operadores financeiros Alberto Youssef e Bernardo Freiburghaus, pessoas responsáveis por intermediar e concretizar as transferências de recursos aos altos funcionários da Petrobras, bem como o posterior repasse de parte da propina aos partidos políticos e agentes políticos.

Esse resultado corrobora o pensamento de Zahra, Priem e Rasheed (2005), que consideram que diversas características da indústria podem influenciar a incidência da fraude corporativa, quais sejam: cultura, normas e histórias; o horizonte de investimentos, período de *payback* e retornos financeiros; a concentração da indústria; a hostilidade do ambiente; o dinamismo do ambiente; e a heterogeneidade do ambiente. No caso Odebrecht o tamanho da empresa, bem como a estrutura de concentração favoreceu que as mesmas se unissem com o objetivo de cometer os crimes e aumentar seu poder econômico.

O fator **interferência política** foi identificado, recorrentemente, nos processos contra Odebrecht. A análise documental mostrou que para garantir dispensa ou vantagens dos processos licitatórios na prestação de serviços para a Petrobras foram pagas propinas para políticos. De acordo com o processo 5054932-88.2016.404.7000 denunciados o ex-ministro Antônio Palocci Filho, Branislav Kontic, Marcelo Odebrecht, Renato Duque, João Vaccari Neto, João Ferraz, Eduardo Musa, Rogério Araújo, Hilberto Silva, Fernando Migliaccio, Luiz Eduardo Soares, Marcelo Rodrigues, Olívio Rodrigues, Mônica Moura e João Santana pelos crimes de lavagem de dinheiro e corrupção ativa e passiva relacionados à obtenção, pela empreiteira Odebrecht, de contratos de afretamento de sondas com a Petrobras.

Como decorrência das investigações da 35.<sup>a</sup> fase da Lava Jato, identificou-se que, entre 2006 e 2015, o ex-ministro Antônio Palocci estabeleceu com altos executivos da Odebrecht um amplo e permanente esquema de corrupção destinado a assegurar o atendimento aos interesses do grupo empresarial na alta cúpula do governo federal. Apurou-se que no exercício dos cargos de deputado federal, ministro da Casa Civil e membro do Conselho de Administração da Petrobras, Palocci interferiu para que o edital de licitação lançado pela estatal e destinado à contratação de 21 sondas fosse formulado e publicado de forma a garantir que a Odebrecht não obtivesse apenas os contratos, mas que também firmasse tais contratos com margem de lucro pretendida (Processo: 5054932-88.2016.404.7000).

Em uma outra denúncia referente ao processo 5063130-17.2016.404.7000 a interferência política e o pagamento de propina estão novamente relacionados. No processo 5063130-17.2016.404.7000, conforme a denúncia, a propina, equivalente a percentuais de 2% a 3% dos oito contratos celebrados entre a Petrobras e a Construtora Norberto Odebrecht S/A, totaliza R\$ 75.434.399,44 foram pagas ao ex-presidente Luis Inácio Lula da Silva Antônio Palocci, Branislav Kontic, Paulo Melo, Demerval Galvão, Glauco da Costamarques, Roberto Teixeira e Marisa Letícia Lula em razão de contratos firmado entre a Petrobras e a Construtora Norberto Odebrecht

S/A. Parte do valor das propinas pagas pela Construtora Norberto Odebrecht S/A foi lavada mediante a aquisição, em benefício do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, do imóvel localizado na Rua Dr. Haberbeck Brandão, nº 178, em São Paulo (SP), em setembro de 2010, que seria usado para a instalação do Instituto Lula.

Essa informação é ratificada na reportagem da Revista Exame (2017), transcrita a seguir:

Sobre a Lava Jato, Dallagnol comentou que as investigações demonstraram que “a corrupção se tornou sistêmica”, já que as 16 maiores construtoras do Brasil se agruparam em “cartéis” que se aliaram com políticos, de maneira que, a cada vez que havia uma licitação pública, os empresários “já sabiam a quem pagar e qual era o preço”. Para Dallagnol, a “chave” para entender o funcionamento do esquema é o destino do dinheiro: em primeiro lugar enriquecer os envolvidos, e depois financiar “caríssimas” campanhas eleitorais, o que é ainda “pior” porque “fazem com que qualquer candidato pareça um anjo”. “Assim se mantém o sistema, e se geram mais propinas”, explicou o procurador, acrescentando que se trata de um “círculo vicioso” que transforma os cidadãos em “prisoneiros” da corrupção. Segundo Dallagnol, os eleitores não escolhem mal seus representantes, mas acontece uma “seleção natural que faz com que os corruptos tendam a sobreviver” (REVISTA EXAME, 2017, p.1).

De um modo geral, a análise dos documentos (processos e reportagens sobre o tema) no mostrou que, uma vez já consumado os delitos de corrupção, os produtos destes crimes – ou seja as vantagens indevidas (“propinas”) oferecidas e aceitas – provenientes direta e indiretamente de crimes contra administração pública, como o de corrupção, bem como de crimes praticados por organização criminosa, contra o sistema financeiro nacional, contra a ordem tributária e mediante fraude à licitações, foram objeto de ocultação e dissimulação de sua natureza, origem, localização, disposição, movimentação e propriedade, de modo que os denunciados incorreram no crime de lavagem de ativos .artigo 1º, V, VI e VII, da Lei 9.613/983.

Essa relação corrobora o que indica Genero (2016) sobre corrupção e consiste, geralmente, na prática de atos por dois tipos de agentes (ou grupos, já que podem figurar mais de um nos dois lados do crime). O primeiro é aquele que detém poder decisório na política e o segundo, que detém poder econômico. Ambos agem em conluio para praticar um dano ao erário.

Ainda no que se refere a interferência política, o esquema de corrupção Petrobras/Odebrecht envolvia o pagamento de propina que alimentava os caixas dos partidos políticos. Um exemplo é o processo 5021365-32.2017.404.7000, no qual o ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva foi denunciado por estruturar, orientar e comandar esquema ilícito de pagamento de propina em benefício de partidos políticos, políticos e funcionários públicos, com a nomeação de diretores

da Petrobras, orientados para a prática de crimes em benefício das empreiteiras Odebrecht e OAS, além de receber propina para o seu benefício próprio, consistente em obras e benfeitorias relativas ao sítio de Atibaia, custeadas ocultamente pelas empresas Schahin, Odebrecht e OAS.

## II) Fatores Externos

O segundo grupo de fragilidade identificada está relacionada aos fatores organizacionais. No caso Odebrecht, a cultura da corrupção fazia parte de uma estrutura de mecanismos internos que facilitava as práticas ilegais. De acordo com os documentos referentes ao processo 95.2016.404.7000, a empresa criou o setor de Operações Estruturadas na Odebrecht com destinação específica de operacionalização e coordenação dos pagamentos sistemáticos de propina, tanto no Brasil, como no exterior. Segundo os procuradores, tais pagamentos eram feitos para ocultar a origem dos valores, bem como seus destinatários, dissimulando sua natureza ilícita.

**Crimes de lavagem de dinheiro e organização criminosa referente ao Setor de Operações Estruturadas na Odebrecht. Processo 5019727-95.2016.404.7000 - chave eletrônica 769128226316.**

**Síntese:** Em 28 de abril de 2016, foram denunciados os executivos da Odebrecht, Marcelo Odebrecht, Hilberto Silva, Fernando Migliaccio, Luiz Eduardo Soares e os funcionários da Odebrecht Ubiraci Santos, Angela Palmeira e Maria Lúcia Tavares, bem como os operadores financeiros Olívio Rodrigues e Marcelo Rodrigues, vinculados à Odebrecht. João Santana e Mônica Moura são acusados de fazerem parte do núcleo político, juntamente com João Vaccari, ex-tesoureiro do Partido dos Trabalhadores. Marcelo Odebrecht é denunciado por manter o funcionamento do setor estruturado (MPF, 2018)

Ademais, existia uma cultura de pagamento de propinas aos diretores da Petrobras para que fossem garantidas vantagens nos contratos de prestação de serviços. Por exemplo, no Processo Penal n.º 5025692-25.2014.404.7000, conforme as investigações, a UTC Engenharia, em conluio com a Odebrecht e a Projeto de Plantas Industriais (PPI) Ltda., formaram o Consórcio TUC, contratado com dispensa de licitação, pela Petrobras, para serviços e obras das Unidades de Geração de Vapor e Energia, Tratamento de Água e Efluentes do Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro (COMPERJ). Em decorrência do esquema criminoso, os dirigentes do Consórcio e das empresas componentes, entre eles Ricardo Ribeiro Pessoa, destinaram pelo menos cerca de 1% sobre o valor do contrato e dos aditivos à Diretoria de Abastecimento da Petrobras, sendo parte desse valor destinado, exclusivamente, a Paulo Roberto Costa. Alberto Youssef teria intermediado

o pagamento da propina, utilizando empresas que controlava, como a GFD Investimentos, MO Consultoria e Empreiteira Rigidez, por meio de contratos simulados de prestação de serviços.

Esse resultado converge com o debate proposto por Baucus (1994), e Ashforth et al. (2008) e Costa e Wood Jr. (2012) que elaboram uma proposta de análise em cinco níveis: sociedade, marco regulatório, setor de atividades, organização e indivíduo. Esses autores propõem um modelo teórico, cujas etapas do processo do crime englobam a concepção da fraude – identificação da oportunidade e de recursos substantivos e simbólicos; implantação do esquema fraudulento – mobilização de recursos substantivos e simbólicos e neutralização dos sistemas de controle e manutenção do esquema – administração do esquema e gerenciamento de impressão voltado para o público interno e externo.

No caso da Odebrecht esse esquema funcionava com o repasse de parte do dinheiro de contratos com o poder público para o Setor de Operações Estruturadas. Posteriormente, o dinheiro era distribuído a políticos de acordo com os pedidos deles e os interesses da empresa. Desta forma, a empreiteira era beneficiada pelo poder público em contratos futuros. A Figura 6, a seguir, ilustra o processo.

**Figura 6 - Setor de Operações Estruturadas Odebrecht**



Fonte: G1 (2018)

Nessa linha, Clinard (1983), Clinard e Yeager (1980), Haines (1997) e Mon (2002), indicam que o desenho organizacional favorece a ocorrência de crimes corporativos. Um alto grau de

especialização nas atividades operacionais leva a uma estrutura com nível alto de hierarquização, tornando a estrutura mais complexa, estimulando a formalização das atividades, tarefas e processos com muitas políticas, regras e procedimentos, o que acarreta a centralização e o alto grau de concentração da tomada de decisão em níveis gerenciais. No caso Odebrecht a configuração organizacional favoreceu a articulação do setor Operações Estruturadas (setor de propinas).

Destaca-se que a Operação Lava Jato ainda está em andamento e a maioria dos processos estão em curso. Desta forma, outras denúncias e demais fragilidades podem ser evidenciadas nos seus desdobramentos. A seção 4.3 descreve algumas das consequências para as empresas e sociedade

#### **4.4 As principais consequências**

Essa seção tem como objetivo descrever as principais consequências dos crimes de corrupção cometidos pela Odebrecht. Destaca-se que os efeitos nocivos do crime corporativo perpassam o âmbito empresarial, afetando de forma direta e indireta a sociedade.

##### **4.4.1 Para a Empresa**

Na última década, a Odebrecht tornou-se uma gigante que chegou a faturar mais de 100 bilhões de reais por ano. Todavia, após as investigações, prisões e punições aplicadas à empresa, passou a ter uma dívida de 88 bilhões de reais para pagar (REVISTA EXAME, 2018)

Nesse sentido, com as investigações da Operação Lava Jato fechando o quebra cabeça da corrupção nas grandes corporações, vários executivos da empresa foram presos, dentre eles Marcelo Odebrecht.

De acordo com a Revista Exame (2018), a Odebrecht é a maior das empresas investigadas pela operação lava jato. Sendo o quarto maior grupo privado brasileiro, atrás dos Bancos privados Bradesco e Itaú e da J&F, que controla o gigante da carne JBS, a Odebrecht era a maior empregadora do Brasil, em 2015. O grupo Odebrecht chegou a possuir empreendimentos em 23 países em 2013 e após os escândalos de corrupção teve sua presença internacional diminuída para apenas 14 países. Não obstante a isso, em 2017, a empresa chegou a acumular um prejuízo de 1,2 bilhão de reais, com uma dívida de 90,2 bilhões de reais.

A título de ilustração da crise financeira pela qual a Odebrecht vem passando, pode-se citar o período de 2006 a 2013, um ano antes da deflagração da Lava-Jato, no qual o faturamento da Odebrecht chegou a 97 bilhões de reais. Naquele período, o pagamento de propinas subiu de 70.000 dólares anuais (260.000 reais pelo câmbio de hoje) para uma média de 375 milhões de dólares (1,4 bilhão de reais), segundo depoimento de Hilberto Mascarenhas, que pilotava o departamento de operações estruturadas (REVISTA EXAME, 2018).

Em 2015, enquanto ainda negava envolvimento com a corrupção na estatal Petrobras, a Odebrecht registrou sua maior receita bruta, de 132,5 bilhões de reais, com Ebtida (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) de quase 21 bilhões de reais. Um ano antes, havia atingido o pico de sua expansão internacional, com presença em 27 países. O quadro máximo de funcionários, 182.000, foi alcançado em 2013 (REVISTA EXAME, 2018)

#### **4.4.2 Desconfiança da Sociedade**

O impacto da corrupção deflagrada pela Operação Lava Jato para a sociedade pode ser analisada em duas dimensões: ética e econômico. A degradação ética levou à predominância do jogo de cartas marcadas, beneficiando a empresa que aceita pagar a propina e os agentes públicos que a exigem. Com isso, ocorre uma redução no espaço e oportunidades para aqueles que optam por operar nos limites da lei. É uma espécie de concorrência desleal (BORGES,2017).

Outro ponto importante é que a escolhas das obras públicas priorizam os projetos que permitem os maiores desvios e não aqueles que melhor atendem aos interesses da população. Assim, existe um desvio da finalidade principal dos recursos públicos que é atender o bem-estar da população. Outra dimensão relevante foi a redução do emprego e, conseqüentemente, da renda. A Petrobras, no centro do escândalo, reduziu a um terço os investimentos, desfez contratos, provocando desemprego em cadeia no setor de petróleo e gás (BORGES,2017).

Mais especificamente, no que se refere à Odebrecht, a empresa, que chegou a ter 182 mil funcionários em 2013, chegou a 58 mil empregados, em 2017 (REVISTA EXAME, 2018). Nessa perspectiva, dentre os mais de 100.000 funcionários que saíram ou foram demitidos da Odebrecht, no período de 2013 a 2018, os relatos mais comuns são os de dificuldade de se recolocar no mercado de trabalho, por desconfiança de que tenham participado de algum esquema fraudulento.

A desconfiança do mercado também é grande com relação aos prestadores de serviço oriundos da Odebrecht, devido às suspeitas de falta de honestidade e caráter, para dizer o mínimo.

## **5 PROPOSTAS DE UM PROGRAMA DE *COMPLIANCE*: CONTRIBUIÇÃO PRÁTICA**

Neste Capítulo, apresentaremos os objetivos de um programa de *compliance*, com enfoque voltado para a empresa e para a sociedade, buscando disseminar uma cultura preventiva de *compliance* dentro das organizações, com vistas a evitar e mitigar a ocorrência de casos de corrupção dentro das empresas, por meio da prevenção. Posteriormente, com vistas a traçarmos as contribuições concretas do presente trabalho, apresentaremos a estrutura básica de um programa de *compliance* realmente efetivo e eficaz dentro das corporações.

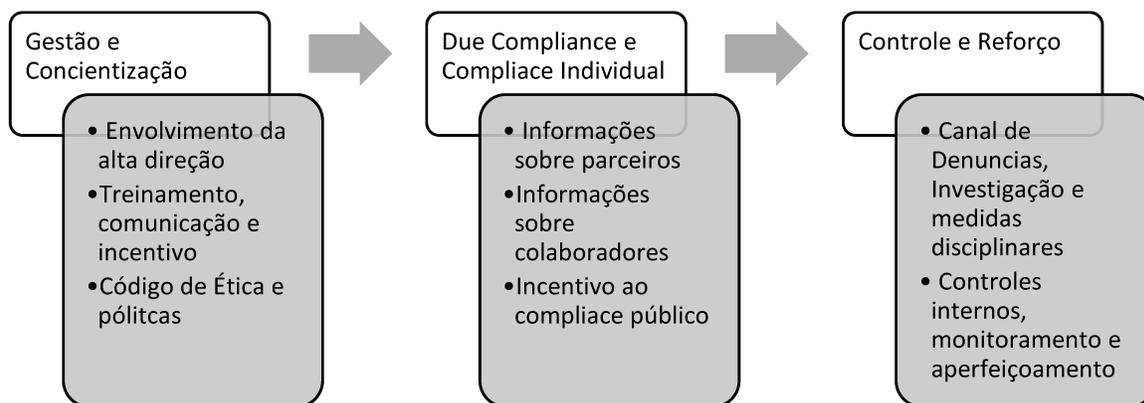
### **5.1 Objetivos de Programas de *Compliance***

O programa de *compliance* é um conjunto de estruturas, regras e procedimentos implementados nas empresas, com vistas a assegurar a conformidade do seu funcionamento à legislação, às normas internas e aos padrões éticos desejáveis para o mundo dos negócios. É uma opção de autogestão e de auto-organização empresarial, que ajuda as empresas a identificarem melhor os riscos de conformidade envolvidos na sua atuação e a necessidade de adequação de seu funcionamento aos padrões exigidos por órgãos reguladores ou definidos pela própria empresa, sempre voltados ao aperfeiçoamento da prestação de seus serviços e do relacionamento com colaboradores, fornecedores, clientes, representantes e com o Poder Público (VERGALHA E GUIMARÃES, 2017).

### **5.2 Bases para a efetividade de um Programa ou Departamento de *Compliance***

Essa seção tem como objetivo apresentar as bases para estruturação de um programa de *compliance*, em consonância com as fragilidades elencadas nesta dissertação. Assim, o programa proposto envolve três grupos de ações: gestão e conscientização; *due compliance* e *compliance* individual de controle e reforço. A Figura 7 ilustra essas etapas.

**Figura 7 - Bases para a Efetivação do *Compliance***



Fonte: Elaborado pelo autor

### 5.2.1 Gestão e Conscientização

Uma das fragilidades é também um dos principais desafios no combate a corrupção, ou seja, inserir a cultura de *compliance* na cultura da empresa, fazendo com que o tema seja parte das prioridades da gestão, inclusive com reflexos nas metas e ações de reconhecimento. O *compliance* deve estar inserido no dia-a-dia e ser visto como parte integrante e parceira do negócio.

É importante que a conscientização da necessidade de se adequar às normas seja iniciada e seguida pela Alta Direção da empresa, tornando o conceito permeável em toda a organização, principalmente via liderança, pelo exemplo. Cabe à Alta Administração garantir que os recursos necessários para o desenvolvimento, implantação e aprimoramento contínuo do programa de *compliance* estejam disponíveis. O Quadro 15 sintetiza esses mecanismos.

A formação da equipe interna da empresa, no que se refere às regras de *compliance*, é um dos principais mecanismos propostos para a disseminação da cultura anticorrupção e a mudança da estrutura organizacional. Desde a integração de novos colaboradores, até eventos periódicos de reciclagem, tanto sobre *compliance*, quanto novos processos, necessitam estar na rotina do

calendário da empresa. Os programas de treinamentos associados a uma clara comunicação podem ser ferramentas importantes para fortalecer o *compliance* empresarial.

### Quadro 15 - Conscientização e Gestão

<b>Ação</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Ferramenta</b>
Envolvimento da alta direção	Reduzir a cultura de corrupção, fortalecer a estrutura organizacional	Workshop e coach para Conselho e Alta Direção
Treinamento, comunicação e incentivo	Reduzir a cultura de corrupção, fortalecer a estrutura organizacional	Eventos e palestras; Concursos internos; E-mails periódicos; Posicionamento público de gestores.
Código de Ética e Incentivo	Reduzir a cultura de corrupção, fortalecer a estrutura organizacional, diminuir interferências externas.	Formulação do Código de Ética

Fonte: Elaborado pelo autor

Outro pilar importante de um programa efetivo de *compliance* são as normas internas. É necessária a criação de normas, com diretrizes que guiem a atuação da empresa, tanto no âmbito da pessoa jurídica, como na atuação individual de todos os envolvidos com a operação do negócio. Uma ferramenta importante é o Código de Ética & Conduta, que deve conter regras e linguagem claras, concisas e acessíveis quanto ao relacionamento entre as partes da sua organização, formalizando o comportamento esperado das diversas partes envolvidas no negócio. O Código de Ética & Conduta, como balizador corporativo, contempla orientações sobre como lidar com situações de conflito de interesse (individual vs empresarial), tais como recebimento e entrega de brindes, presentes e hospitalidade, realização de doações e patrocínios, contratação de profissionais e de fornecedores, entre outros.

As Políticas e procedimentos complementares ao código devem ser desenvolvidos, em especial a Política Anticorrupção, a Política de Compras e a Política de Pagamentos, e aquelas que mitiguem os riscos críticos. Assim, as principais políticas pertinentes aos códigos de conduta das empresas devem conter regras:

- Anticorrupção;
- Proteção à livre concorrência;
- Oferta e Recebimento de Brindes, Presentes, Entretenimento e Hospitalidade;

- Doações;
- Patrocínios;
- Comercial;
- Salários, Benefícios e Comissionamento;
- Contratação de terceiros;
- Fusões e aquisições.

### 5.2.2 *Due compliance e compliance individual*

Esta dissertação identificou que, além das fragilidades internas da organização, diversos fatores externos têm contribuído para as fragilidades dos programas de *compliance*. Desta forma, nossa proposta de estruturação do programa de *compliance* deve abranger ferramentas que possibilitem redução da influência dos fatores externos no controle do condutas criminosas.

No que se refere as práticas de *due compliance*, para realizar negócios no mundo atual, há a exigência de uma cadeia complexa que envolve parceiros, prestadores de serviço e fornecedores. Contudo, a sua empresa pode legalmente ser responsabilizada e punida por ações ilegais cometidas por este terceiro, em seu benefício. Por isto, é fundamental conhecer os seus terceiros. Assim, faz-se necessário mapear o risco de terceiros nos processos de *compliance*.

Para mapear os riscos de terceiros é necessário um processo estruturado e contínuo de *due compliance*. Este processo visa obter informações, de forma direta e indireta, sobre características do terceiro que podem trazer riscos de *compliance*, incluindo eventuais relacionamentos com políticos e órgãos públicos (e outros tipos de pessoas politicamente expostas), poder para agir e decidir em nome da empresa e sua reputação.

O *due compliance* de terceiros é parte importante de um programa efetivo de *compliance* e de um processo de qualificação, homologação e cadastramento de prestadores de serviços, representantes, fornecedores e consultores. Em especial, nos crimes de corrupção, nos quais, em sua maioria, o agente público está envolvido, é necessário que a empresa tenha uma política de *compliance* relacionada a órgãos públicos. Isso pode ocorrer por parte de parceiras para promoção de workshop, colaboração com órgãos públicos para desenvolvimento de práticas de *compliance*, fiscalização dos processos públicos dos quais a empresa participa, entre outros.

Ademais, nota-se que mesmo um profissional capacitado e treinado pode trazer riscos para a organização em virtude da sua conduta ética. Em posição de poder, e sem os devidos controles, esses profissionais podem expor a organização a graves problemas de *compliance*.

Sendo assim, o *compliance* individual pode ser uma ferramenta útil para trazer informações relevantes para a tomada de decisão, como, por exemplo, no processo de recrutamento e seleção, de promoção e empoderamento e na definição de controles prioritários e automatização a serem adotados.

**Quadro 16 - Due Compliance e Compliance Individual**

<b>Ação</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Ferramenta</b>
Informações sobre parceiros	Reduzir a cultura de corrupção, diminuir interferências externas., em especial, interferência política	Banco de dados, monitoramento e fiscalização
Informações sobre colaboradores	Reduzir a cultura de corrupção, fortalecer a estrutura organizacional, diminuir interferências externas., em especial, interferência política	Banco de dados, políticas de recrutamento e seleção
Incentivo ao <i>compliance</i> na gestão pública	Diminuir interferências externas., em especial, interferência política	Workshop, colaboração com órgãos públicos para o desenvolvimento de práticas de <i>compliance</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor

### 5.2.3 Controle e Reforço

A empresa precisa dispor de meios para garantir que as normas definidas sejam de fato cumpridas e este é o papel dos controles internos. Os controles devem mitigar os riscos identificados e estarem relacionados à dinâmica do negócio.

Além disto, a empresa precisa monitorar o cumprimento das regras estabelecidas. Uma abordagem tipicamente utilizada é a realização de auditoria. Outra é o monitoramento contínuo, seja de transações críticas, seja de meios de comunicação corporativos. Alguns processos demandam maior atenção, tais como cadastro, contratação, pagamentos, aprovação de doações, patrocínios, viagens e jantares, licitações, entre outros.

Outro monitoramento relevante é o de e-mails e da comunicação corporativa, o que inclui programas de mensagens e recursos de telefonia da empresa. Tal ação deve ser respaldada por uma política de segurança da informação e ciência por parte dos colaboradores e terceiros que utilizem a infraestrutura da empresa.

Na auditoria, são testados os controles internos, bem como analisados os documentos e as transações realizadas em sistema. Outra abordagem relevante é a auditoria de cultura de *compliance*, que deve ser realizada para entender o Programa sob o ponto de vista dos demais stakeholders, em especial os colaboradores.

É importante, também, criar ferramentas para captar denúncias, mecanismos de investigação para identificar e apurar possíveis infrações, bem como aplicar as medidas disciplinares cabíveis. Para tanto, sugere-se implantação de um Canal de Denúncias independente, que garanta o anonimato e a confidencialidades das informações recebidas, para que, com isso, possa ser identificado o descumprimento de leis, regulamentações e normas, inclusive a lei anticorrupção.

Ao receber a denúncia, a empresa deve ter um departamento apto a tratá-la. O processo investigativo deve ser impessoal e ter, como foco, apurar a verdade dos fatos e buscar evidências que confirmem ou descartem a veracidade da denúncia. Não deve ter por objetivo a busca de culpados, mas sim aplicar as técnicas e ferramentas disponíveis, como forense, e-discovery, técnicas de entrevistas, entre outras.

A organização deve ainda se preocupar com a gestão de documentos e informações, essencial para a eficiência e eficácia do processo investigativo. Outro ponto importante é estar preparada para responder adequadamente a investigações policiais, bem como gerenciar situações de crise.

As empresas devem ter diretrizes claras de como tratar denúncias de diferentes naturezas, para garantir que problemas sejam sanados em tempo hábil, os responsáveis sejam identificados e, na identificação de não conformidade, o balanço de consequências aplicado.

### Quadro 17 - Controle e Reforço

<b>Ação</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Ferramenta</b>
Canal de Denúncias, Investigação e medidas disciplinares	Reduzir a cultura de corrupção, diminuir interferências externas.	E-discovery, técnicas de entrevistas
Controles internos, monitoramento e aperfeiçoamento	Reduzir a cultura de corrupção, fortalecer a estrutura organizacional.	Código de conduta e gestão de processos

Fonte: Elaborado pelo autor

Sendo assim, este trabalho conclui que os crimes de corrupção possuem antecedentes relacionados a fatores internos e externos à organização. Esses crimes têm trazidos prejuízos para os governos, sociedade e empresas. Um caminho que tem sido utilizado para minimizar essas condutas criminosas são os programas de *compliance*. No entanto, esses programas têm dificuldade na efetiva prevenção do crime de corrupção, à medida que não conseguem tratar fatores como a interferência externa, a cultura da corrupção e a própria estrutura organizacional que, muitas vezes, favorece as práticas ilícitas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, nosso objetivo foi identificar os antecedentes e as fragilidades na prevenção dos crimes de corrupção, de modo que as empresas possam assegurar a observância à lei anticorrupção e às suas atividades corporativas. Observamos que no âmbito dos crimes corporativos os estudos apontam que criminologia e os estudos organizacionais tem um papel importante na sua evolução de suas interpretações.

Mais especificamente, no que se refere aos crimes de corrupção nossa pesquisa identificou que os estudiosos vêm se esforçando para estabelecer modelos explicativos acerca do fenômeno da corrupção no mundo e, particularmente, no Brasil. Os conceitos dos crimes de corrupção englobam uma série de atos que podem compreender: ganho ilícito, fraude, falsificação, peculato, suborno, clientelismo, entre outros. Isso posto, torna-se difícil elaborar um conceito único acerca do fenômeno da corrupção. No entanto, o direito e os estudos organizacionais devem ser pautar na observação da realidade no seu entorno (observando a cultura, os costumes e os valores impregnados em um dado momento histórico da sociedade) para delimitar o conceito de corrupção.

Assim, os antecedentes e fragilidades que envolvem a prevenção das condutas ilícitas dependem do contexto geográfico e cronológico em que se insere a questão, ou, como preferem os historiadores culturais, há uma dependência da esfera de mentalidades. Nota-se, portanto, que a corrupção é um fenômeno complexo, passível de análise a partir de múltiplas perspectivas. Independentemente do fato de não existir conceito jurídico acerca do que, efetivamente, consiste na corrupção, parece haver um forte consenso de que ela é um ato revestido de grande nocividade.

Nossas revisões da literatura e a proposta de categorização os elementos ambientais que influenciaram na fragilidade do programa de *compliance da Odebrecht* resultado em dois grupos de fragilidades: externa e interna.

Os fatores externos estão relacionados a arcabouço legal, a precariedade no controle da administração pública e a características da indústria e interferência política. O arcabouço legal que envolve o processo licitatório e as medidas de anticorrupção, não se tem observado a melhoria nos níveis do crime nos países com corrupção endêmica e sistêmica, principalmente em razão da criação de novas oportunidades advindas das tentativas malsucedidas de implementar as reformas. Na mesma linha, identificamos que as falhas de controle por parte da administração pública

também foi um fator relevante na problemática. O crime de corrupção passiva (referente a participação dos agentes públicos) está presente em 90% os processos em andamento.

Ainda nesta perspectiva, as violações anteriores e a fraca punibilidade estimularam, sobremaneira, a conduta criminosa por parte da Odebrecht. As violações anteriores da lei, que podem encorajar a criminalidade corporativa visto que se tornam uma prática recorrente e ainda, diminuem o medo pela punição.

Outro aspecto levantado por nossa análise documental foi a concentração industrial. Essa característica setorial facilita a existência de cartel/conluio. Com isso, aumenta o risco de criminalidade, pois com um número menor de empreiteiras era mais fácil o conluio para a manipulação das licitações públicas.

No que se refere a interferência política foi identificado um amplo e permanente esquema de corrupção destinado a assegurar o atendimento aos interesses do grupo empresarial na alta cúpula do governo federal. Apurou-se que no exercício dos cargos públicos diversos políticos i interferiram para que os editais de licitação lançado pela estatal e destinado à contratação de empreiteiras atendessem as demandas dos grupos.

O segundo grupo de fragilidade identificada está relacionada aos fatores internos a organização. No caso Odebrecht a cultura da corrupção fazia parte da sua estrutura que adotava mecanismos internos que facilitava as práticas ilegais. Ademais, existia uma cultura de pagamento de propinas aos diretores da Petrobras para que fossem garantidas vantagens nos contratos de prestação de serviços.

Esta pesquisa tem implicações teóricas e práticas. Quanto às implicações teóricas, este estudo pode contribuir para o desenvolvimento da multidisciplinaridade entre sobre o tema de crimes de corrupção e a sua prevenção. As teorias levantadas entrelaçam os conceitos de gestão e direito. O estudo de caso permitiu verificar que teoria acerca da motivação dos crimes corporativos, em especial os de corrupção, podem explicar o comportamento das condutas criminosas. Ademais, o levantamento teórico pode levar à descoberta de outras lacunas, estimulando pesquisas que se orientem para os desafios da prevenção dos crimes de corrupção.

Quanto às implicações práticas, esta dissertação apresenta a sugestões de um programa de *compliance* que minimize o impacto das fragilidades apontadas. De uma maneira geral, sugere um programa que se oriente para um *compliance* que envolva todos os *stakeholders* das empresas.

Apesar dos nossos esforços para contribuir com a pesquisa sobre as fragilidades nos programas de *compliance* no âmbito dos estudos organizacionais, nossa pesquisa tem limitações, as quais descrevemos:

- a) A pesquisa considerou apenas um caso, o que pode se configurar em uma situação específica da empresa. Assim, desenvolvemos uma proposta para um programa de *compliance* que considera fatos específicos da empresa.
- b) Não tivemos acesso às pessoas envolvidas nas denúncias contra a Odebrecht. Apesar dessa dificuldade, consideramos que essa lacuna foi preenchida através de documentos de fontes oficiais dos processos que envolve a empresa. C
- c) Não tivemos acesso a Odebrecht para conhecer a sua versão sobre os fatos. Para corrigir eventuais enganos ou distorções, tivemos o cuidado de procurar publicações contendo retratações sobre as informações disponibilizadas, embora essas não tenham sido encontradas.

Consideramos ainda que as limitações e contribuições podem ser úteis para estimular outras pesquisas sobre crimes de corrupção e as suas formas de prevenção. Relacionamos, em seguida, algumas sugestões de pesquisa.

- a) Explorar outros casos de empresas envolvidas em crimes de corrupção
- b) Pesquisar, comparativamente, crimes de corrupção cometidos por empresas em países periféricos e centrais.
- c) Investigar o pensamento da opinião pública a respeito dos crimes de corrupção
- d) Pesquisar, comparativamente, a legislação vigente sobre crimes de corrupção em outros países e o Brasil
- e) Conduzir estudos quantitativos sobre os impactos dos crimes de corrupção.

Finalizando, ressaltamos que, os crimes de corrupção têm um impacto negativo para o crescimento de desenvolvimento econômico do país. Os desvios financeiros, as práticas anti competitivas gera um prejuízo direto para a sociedade. A sua prevenção exige uma transformação nos relacionamentos entre governos, instituições, corporações e sociedade, de modo que sejam reduzidas as possibilidades das condutas criminosas. Dessa maneira, as organizações que têm como missão fazer e permanecer como parte do mercado terão, fatalmente, que se alinhar e adotar o *compliance* não só como uma forma de se fortalecer, mas de cumprir com os ditames éticos e morais que a sociedade contemporânea lhe impõe.

## REFERÊNCIAS

ALMOND, Paul. Understanding the seriousness of corporate crime: Some lessons for the new 'corporate manslaughter' offence. **Criminology & Criminal Justice**, v. 9, n. 2, p. 145-164, 2009.

<https://doi.org/10.1177/1748895809102550>

ALVARENGA, D. P. C de. **A Bilateralidade com Tipicidade Diversa nos Crimes de Corrupção**, 2015. Disponível em: <http://www.buscalegis.ufsc.br/revistas/files/anexos/11591-11591-1-PB.htm>. Acesso em: 15 jan. 2018.

ANITUA, G. I. **Histórias dos Pensamentos Criminológicos**. Trad. Sérgio Lamarão. Rio de Janeiro: Revan, 2008.

ANTONIETTO, C.; CASTRO, R.G.. *Criminal Compliance: A Política de Cumprimento de Normas Penais e seus Impactos na Atividade Econômica Empresarial*. **Direito e economia I. Florianópolis: CONPEDI**, 2014.

ARAÚJO, G. V. **O Combate à Corrupção no Brasil: Desafios e Perspectivas**. 2005. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/profile/Felipe\\_Maciel/publication/236848633\\_O\\_Control\\_e\\_da\\_Corruptao\\_no\\_Brasil/links/0c960519631fbdaa8e000000/O-Controle-da-Corruptao-no-Brasil.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Felipe_Maciel/publication/236848633_O_Control_e_da_Corruptao_no_Brasil/links/0c960519631fbdaa8e000000/O-Controle-da-Corruptao-no-Brasil.pdf)

Acesso em: 09 mar. 2018.

ARRUDA, M. C. C. de. **Código de Ética: um Instrumento que Adiciona Valor**. São Paulo. Negócio Editora, 2004.

BANURI, S.; ECKEL, C. Experiments in Culture and Corruption: A Review . 2012. Vol. 15, pp. 51-76.

BARATTA, A. **Criminologia Crítica e Crítica do Direito Penal: Introdução à Sociologia do Direito Penal**: 3. ed. Tradução Juarez Cirino dos Santos. Rio de Janeiro: Revan. Instituto Carioca de Criminologia, 2002.

BARDIN, L. **L'analyse de contenu**. Paris: Presses universitaires de France, 1977.

BARDIN, L. (2006). Análise de conteúdo (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70.

BAUCUS, M.S. Pressure, Opportunity and Predisposition: a multivariate Model of Corporate Illegality. *Journal of Management*. V. 20, n.4, p. 699-721, 1994.

<https://doi.org/10.1177/014920639402000401>

BAUCUS, M.S.: DWORKIN, T.M. What is Corporate Crime? It Is Not Illegal Corporate Behavior. *13 Laiv & Policy* 231 at 232-34, 1991.

BAUCUS, M. S.; NEAR, J. P. Can Illegal Corporate Behavior Be Predicted? An Event History Analysis. *The Academy of Management Journal*, v. 34, n. 1, p. 9-36, 1991.

BRAGA, R. R. P. **Fenômeno da Lavagem de Dinheiro e Bem Jurídico Protegido**. Curitiba: Juruá, 2010.

BRAITHWAITE, J. **Corporate Crime in the Pharmaceutical Industry**. London: Routledge and Kegan Paul, 1984

\_\_\_\_\_. White Collar Crime. *Annual Review of Sociology*. v. 11, n. 1, p. 1-25, 1985.

<https://doi.org/10.1146/annurev.so.11.080185.000245>

BRASIL. DECRETO Nº 8.420, DE 18 DE MARÇO DE 2015. Regulamenta a Lei n. 12.846, de 1 de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela

prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. **Casa Civil – Subchefia para Assuntos Jurídicos**. Brasília: Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm). Acesso em: 09 mar. 2018.

BRASIL. LEI Nº 12.683, DE 09 DE JULHO DE 2012. Altera a Lei n. 9.613, de 3 de março de 1998, para tornar mais eficiente a persecução penal dos crimes de lavagem de dinheiro. **Casa Civil – Subchefia para Assuntos Jurídicos**, Brasília: Presidência da República Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112683.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112683.htm). Acesso em: 09 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. LEI Nº 12.683, DE 01 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. **Casa Civil – Subchefia para Assuntos Jurídicos**, Brasília: Presidência da República. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm). Acesso em: 09 mar. 2018.

BREI, Z. A. Corrupção: Dificuldades para Definição e para um Consenso. **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 1, p. 64-77, 1996.

CAMARGO, B. C. Instrumentos Internacionais no Combate à Corrupção: Transformações e Harmonização do Direito Penal Brasileiro: Considerações sobre os Crimes Praticados Por Particular Contra a Administração Pública Estrangeira. In: **Estudios Sobre la Corrupción: Una Reflexión Hispano Brasileña**. Salamanca: Universidad de Salamanca, 2017. p. 321-351.

CAMBI, E.. A atuação do Ministério Público no combate à corrupção na Lei 12.846/2013. **Revista do CNMP**, n. 4, p. 11-44, 2014.

CARLI, C. V. **Anticorrupção e Compliance: A (In) Capacidade da Lei 12.846/2013 para Motivar as Empresas Brasileiras à Adoção de Programas e Medidas de Compliance**. 2016.

CASTILHO, E. W. V. de. Criminologia Crítica e a Crítica do Direito Penal Econômico. In: ANDRADE, V. R. P.. **Verso e Reverso do Controle Penal: (Des)Aprisionando a Sociedade da Cultura Punitiva**. Florianópolis: Fundação Boitex, 2002. p. 61-72.

CASTRO, M. G.. Migrações internacionais, direitos humanos e ordem político social internacional por um novo paradigma. **Anais**, p. 1-18, 2016.

CAVERO, P. G. **Criminal Compliance**. Lima: Palestra Editores. 2014.

CLINARD, M. B. et al. **Illegal Corporate Behavior**. U. S.: Department of Justice, 1979.

CLINARD, M.B.; YEAGER, P.C. **Corporate Crime**. New York: Free Press, 1980.

CODIGO PENAL BRASILEIRO. Brasília: editor, 1940

COIMBRA, M. de A.; BINDER, V. A. M. (Org.). **Manual de Compliance: Preservando a Boa Governança e a Integridade das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

COLEMAN, J. W. **A Elite do Crime: para Entender o Crime do Colarinho Branco**. 1977.  
Disponível em:  
[https://www.google.com.br/search?q=A+Elite+do+crime:+para+entender+o+crime+do+colarinho+branco&rlz=1C1EQUG\\_enBR591BR591&ei=DiJpWtfrIYLAwAT0qKvAAw&start=10&sa=N&biw=1920&bih=974](https://www.google.com.br/search?q=A+Elite+do+crime:+para+entender+o+crime+do+colarinho+branco&rlz=1C1EQUG_enBR591BR591&ei=DiJpWtfrIYLAwAT0qKvAAw&start=10&sa=N&biw=1920&bih=974). Acesso em: 20 fev. 2018.

COOPER, R.; BURRELL, G. **Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: an Introduction**. 1988.

COSTA, N. L. M.. “Nudge” como abordagem regulatória de prevenção à corrupção pública no Brasil. **Revista de Informação Legislativa**, v. 54, n. 214, p. 91-111, 2017.

- DAFT, R. L. **Organizações – Teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- DANTAS, J. A.; ZENDERSKY, H. C.; SANTOS, S. C.; NIYAMA, J. K. A Dualidade entre os Benefícios do *Disclosure* e Relutância das Organizações em Aumentar o Grau de Evidenciação. **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 56-76, 2005
- DE OLIVEIRA, M. H. A. A Criminalização das Pessoas Jurídicas no Brasil à Luz da Lei Anticorrupção (Lei 12846/2013). **Cadernos Jurídicos OAB-PR**, Nº. 50, abril de 2014.
- DE MORAES, T. P. B.; DA SILVA TORRECILLAS, G. L.. Administração Pública e Corrupção: Relação entre Corrupção na Função Pública, Desemprego, Desigualdade, Qualidade da Democracia e Governança. **Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales**, v. 10, n. 2, p. 135-153, 2014.
- DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. Strategies of inquiry. **Handbook of qualitative research**, v. 2, p. 367-378, 2000.
- DRISCOLL, D. M. HOFFMAN, M. W. e MURPHY, J. E. **Business Ethics and Compliance: What management is doing and why?** Center for business Ethics at Bentley College. Blackwell Publishers, 1998.
- DREHER, A.; KOTSOGIANNIS, C. ; MCCORRISTON, S.. How do institutions affect corruption and the shadow economy?. **International Tax and Public Finance**, v. 16, n. 6, p. 773, 2009.  
<https://doi.org/10.1007/s10797-008-9089-5>
- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS - FEBRABAN. **Função de Compliance**. Disponível em: [http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/Funcao\\_de\\_Compliance.pdf](http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/Funcao_de_Compliance.pdf). Acesso em
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO - FIESP. **Corrupção: Custos Econômicos e Propostas de Combate**. Questões para Discussão, março de 2010.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FORMA, M. Canal de Denúncias, uma Ferramenta Fundamental para a Ética nos Negócios. Palestra proferida no **1º Congresso Brasileiro de Ética nos Negócios**, São Paulo, em 25 de março de 2010.

FREITAS, F. M. de. DELLAGERIS, B. O. **A Criminologia e o Crime do “Colarinho Branco”:  
Por Que do (Não) Enfrentamento?**. Disponível em:  
<https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/snpp/article/viewFile/14672/3097>. Acesso em: 20 fev. 2018.

FREITAS, Henrique et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administra&ccedil; ão da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 1997.

GABARDO, E. et al. A Nova Lei Anticorrupção e a Importância do *Compliance* para as Empresas que se Relacionam com a Administração Pública. **A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, v. 15, n. 60, p. 129-147, 2015.

GENERO, G. **Delação Premiada nos Crimes de Corrupção e Lavagem de Dinheiro no Âmbito da Operação Lava Jato, 2017**. Disponível em: [http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=18987&revista\\_caderno=22](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=18987&revista_caderno=22). Acesso em: 05 mar. 2018.

GEPHART JR, R. P.; STEIER, L.; LAWRENCE, T.. Cultural rationalities in crisis sensemaking: A study of a public inquiry into a major industrial accident. **Industrial Crisis Quarterly**, v. 4, n. 1, p. 27-48, 1990.

<https://doi.org/10.1177/108602669000400102>

GIDDENS, A. **Sociologia**. 4.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

GIL, A. C. . **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GLOECKNER, R. J.. Criminal Compliance, Lavagem de Dinheiro e o Processo de Relativização do *Nemo Tenetur Se Detegere*: Cultura do Controle e Política Criminal Atuarial. **Revista de Direito da Universidade de Brasília**. Brasília, v. 1, n. 1, p. 147-171, 2014.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOTTFREDSON, Michael; HIRSCHI, Travis. Science, public policy, and the career paradigm. **Criminology**, v. 26, n. 1, p. 37-55, 1990.

GRABOSKY (and Braithwaite ?), 1987 – citado na página 23

HABIB, Sérgio. **Brasil: Quinhentos Anos de Corrupção: enfoque sócio-histórico-jurídico-penal**. SA Fabris, 1994.

HEIMANN, F. F. Combating International Corruption: the Role of the Business Community. In: **Corruption and the Global Economy**. Washington: Institute of International Economics: Kimberly Ann Elliott, 1997, pp. 147-161.

JOHNSTON, M. **Political Corruption and Public Policy in America**. Belmont: Brooks/Cole, 1982.

KANITZ, Stephen. A origem da corrupção. **Revista Veja**, v. 1600, 1999.

KAUFMANN, D.; KRAAY, A.; MASTRUZZI, M. The Worldwide Governance Indicators Project: Answering the Critics. World Bank Publications. v. 4149,

KAYE, B. Compliance and Corporate Cultura: Making the Most out of Codes of Ethics, **Australian Journal of Management**. v.21, n.1, junho de 1996.

KLITGAARD, Robert. **Controlling corruption**. Univ of California Press, 1994.

LARUCCIA, M. M.; YAMADA, K. J.. O Desenvolvimento Sustentável e a Gestão de Compliance Em Instituições Financeiras. **Revista Estratégica**, v. 11, n. 2, 2013.

LAVOR, I. L. **A Importância do Estudo da Criminologia**. 2016 Disponível em: <https://canalcienciascriminais.com.br/estudo-da-criminologia/>. Acesso em 17 de janeiro 2018.

LAVRO, 2016. P. 11 e P. 22

LEGISCOMPLIANCE. Monitorar a Efetividade do Compliance é o Maior Desafio das Empresas, Aponta KPMG. Disponível em: <https://www.legiscompliance.com.br/artigos-e-noticias/294-monitorar-a-efetividade-do-compliance-e-o-maior-desafio-das-empresas-aponta-kpmg>. Acesso em: 20 jul.2018.

LIRA, F. J. **Corrupção e pobreza no Brasil: Alagoas em destaque**. Ufal, 2005.

LLEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D. The “Singular View” in Management Case Studies Qualitative Research in Organizations And Management. **An International Journal**, v. 2, n. 3, p. 194-207, 2007.

MANZI, V. A. **Compliance no Brasil – Consolidação e perspectivas**. São Paulo: Ed. Saint Paul, 2008.

MARTINEZ, A. A. R. **Compliance no Brasil e suas Origens**. Disponível em: <http://www.ibdee.org.br/compliance-no-brasil-e-suas-origens/>. Acesso em: 20 fev. 2018.

MATTAR NETO, J. A. **Filosofia e ética na administração**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MAURO, P. The Political Economy of Corruption. In: **Corruption and the Global Economy**, Washington: Institute of International Economics: Kimberly Ann Elliott. 1997, p 83-107.

MISHA, E. The Compliance Function in Banks and the Need for Increasing and Strengthening its Role-Lessons Learned from Practice. **European Journal of Sustainable Development**, v. 5, n. 2, p. 171, 2016

MEDEIROS, C. R. de O. Crimes Corporativos e Estudos Organizacionais: uma Aproximação Possível e Necessária. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 2, março-abril, p.202-208, 2015.

<https://doi.org/10.1590/S0034-759020150209>

MON, W. Causal Factors of Corporate Crime in Taiwan: Qualitative and Quantitative Findings. *International Journal of Offender therapy and Comparative Criminology*.v.46, n.2, p.183-205, 2002.

<https://doi.org/10.1177/0306624X02462005>

NASH, L. L. **Ética nas Empresas: Boas Intenções à Parte**. São Paulo: Ed. Makron, 1993.

**O ESTADO DE SÃO PAULO** (Jornal). Vários. São Paulo. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/>. Múltiplos Acessos.

OLIVEIRA, M. B. **O Fenômeno da Corrupção na Esfera Pública Brasileira**. Natal: EdUFRN, 2008. Tese de Doutorado

PAYNE, B. K. **White-collar Crime: The Essentials**. Thousand Oaks – CA: SAGE Publications, 2012. SAGE Text/Reader Series in Criminology and Criminal Justice. Book 11.

PERSSON, A.; ROTHSTEIN, B.; TEORELL, J.. Why Anticorruption Reforms Fail: Systemic Corruption as a Collective Action Problem. **Governance: an International Journal of Policy, Administration and Institutions**, v. 26, n. 3, p. 449-471, jul. 2013.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2012.01604.x>

**PORTAL G1**. Site de Notícias. Disponível em: <https://g1.globo.com/>. Múltiplos Acessos.

**REVISTA EXAME** (online). Vários. São Paulo: Editora Abril. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/>. Múltiplos Acessos.

**REVISTA VEJA** (online). Vários. São Paulo: Editora Abril. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/>. Múltiplos Acessos.

ROGÉRIO, P. **Crime de Corrupção na Administração Pública**. Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2008. Trabalho de Conclusão de Curso.

ROSE-ACKERMAN, S. **Corruption: A Study in Political Economy**. London: Academic Press, 1978.

LOPES DE SÁ, Antônio; HOOG, Wilson. Corrupção, fraude e erro. **Editora Juruá**, 2005.

SACHS, J.D. A Onda Global de Crimes Corporativos. **Jornal O Estado de São Paulo**. São Paulo, 08 mai. 2011.

SANTOS, R.; AMORIM, C.; DE HOYOS, A. Corrupção e Fraude—Princípios Éticos e Pressão Situacional nas Organizações. **Journal on Innovation and Sustainability**. v. 1, n. 2, 2010.

<https://doi.org/10.24212/2179-3565.2010v1i2a1>

SCHILDER, A. Banks and the Compliance Challenge. Speech by the Professor Arnold Schilder, Chairmain of BCBS Accounting Task Force and Executive Director of Governing Board of the Netherlands Bank. **The Asian Banker Summit**, Bangkok, 16 de março, 2000.

SCHLEGEL, K, **Just Deserts for Corporate Criminals**. Boston, Northeastern University Press, 1990.

SCHRAGER, L. S.; SHORT JR, J. F. Toward A Sociology of Organizational Crime. **Social problems**, v. 25, n. 4, p. 407-419, 1978.

<https://doi.org/10.2307/800493>

SHANG-JIN. Negative alchemy? Corruption and Composition of Capital Flows. **OECD Development Centre Working Paper**. Disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/49/16/2072209.pdf> . Acesso em 20 de janeiro 2018

SHLEIFER, A.; ROBERT W. V. Corruption. **The Quarterly Journal of Economics**. 108 (3): 599-617, 1993.

<https://doi.org/10.2307/2118402>

SNIDER, L. The Sociology of Corporate Crime: An Obituary: (Or: Whose Knowledge Claims have Legs?). **Theoretical Criminology**, v. 4, n. 2, p. 169-206, 2000.

<https://doi.org/10.1177/1362480600004002003>

SODRÉ, E. A.; DONELLI, L. Empresas Intensificam Busca Por Compliance Após Casos De Corrupção. **Jornal O Estado de São Paulo**. Política. 16/03/2018. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/empresas-intensificam-busca-por-compliance-apos-casos-de-corrupcao/> Acesso em: 15 jun. 2018.

SUTHERLAND, E. H.; GEIS, G.; GOFF, C.. **White collar crime: The uncut version**. New Haven - CT: Yale University Press, 1983.

SUTHERLAND, E. H.; CRESSEY, D. R.; LUCKENBILL, D. F. **Principles of criminology**. Rowman & Littlefield, 1993.

SZWAJKOWSKI, E. Organizational Illegality: Theoretical Integration And Illustrative Application. **The Academy of Management Review**, 10(3), 558-567. 1985

<https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278996>

TEIXEIRA, A A.C.; MARLENE G.. Linking Entry Mode Choices of MNCs with Countries' Corruption. A Review. **Working Papers**. Observatório de Economia e Gestão da Fraude. Disponível em: [http://www.gestaodefraude.eu/images/gf\\_upload/wp008.pdf](http://www.gestaodefraude.eu/images/gf_upload/wp008.pdf). Acesso em 20 de janeiro de 2018

TOMASIC, R. Corporate Crime in a Civil Law Culture. **Current Issues Crim. Just.**, v. 5, p. 244, 1993.

<https://doi.org/10.1080/10345329.1994.12036614>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. The Global Coalition against Corruption. **Índice de Percepção da Corrupção 2017**. Disponível em: <https://static1.squarespace.com/static/5a86d82132601ecb510239c2/t/5a8dc5b89140b72fa5081773/1519240719239/IPC+2017+-+RELATO%CC%81RIO+GLOBAL.pdf>. Acesso em 18 de janeiro de 2018.

TRAPP, H. L. A. F. Compliance na Lei Anticorrupção: Uma Análise da Aplicação Prática do Art. 7º, VIII, Da Lei 12.846/2013. **Boletim Jurídico**. Uberaba/MG, a. 13, nº 1237. Disponível em: <<https://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=3969>> Acesso em: 15 fev. 2018.

TRASEL, E. ERHARDT, P. JUCHUM, M. **Corrupção: Consequências e Impactos na Sociedade Brasileira**. Disponível em: <https://emertemerson.jusbrasil.com.br/artigos/360700254/corruptao-consequencias-e-impactos-na-sociedade-brasileira>. Acesso em: 25 fev. 2018.

TURNER, Barry A. The organizational and interorganizational development of disasters. **Administrative science quarterly**, p. 378-397, 1976.

YIN, R. K. Case study research: Design and methods (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.2003

ZAHRA, S. A; PRIEM, R. L; RASHEED, A. A. The antecedents and consequences of top management fraud. *Journal of Management*, v. 31, n. 6, p. 803-828, 2005.

<https://doi.org/10.1177/0149206305279598>