



Tania da Silva Barboza

**Mudança no Conteúdo de Documentos Institucionais
Após Escândalo de Corrupção em Multinacionais
Brasileiras da Indústria da Construção**

Tese de Doutorado

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Ângela Maria Cavalcanti da Rocha

Rio de Janeiro
Julho de 2020



Tania da Silva Barboza

**Mudança no Conteúdo de Documentos Institucionais Após
Escândalo de Corrupção em Multinacionais Brasileiras da
Indústria da Construção**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo.

Profa. Ângela Maria Cavalcanti da Rocha
Orientadora
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Fábio de Oliveira Paula
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Marcus Wilcox Hemais
Departamento de Administração – PUC-Rio

Profa. Ariane Cristine Roder Figueira
COPPEAD - UFRJ

Prof. Renato Dourado Cotta de Mello
COPPEAD – UFRJ

Rio de Janeiro, 30 de julho de 2020

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial deste trabalho sem a autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Tania da Silva Barboza

Possui graduação em Engenharia Química pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (1985), Mestrado em Saúde Pública pela Fundação Oswaldo Cruz (2002). Gerente de Projetos pelo Project Management Institute (PMI). Trabalhou cerca de 30 anos como engenheira na Petróleo Brasileiro S.A.

Ficha Catalográfica

Barboza, Tania da Silva

Mudança no conteúdo de documentos institucionais após escândalo de corrupção em multinacionais brasileiras da indústria da construção / Tania da Silva Barboza ; orientadora: Ângela Maria Cavalcanti da Rocha. – 2020.

203 f. : il. color. ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2020.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Grande corrupção. 3. Companhias multinacionais. 4. Indústria da construção. 5. Governança corporativa. 6. Responsabilidade social corporativa. I. Rocha, Angela Maria Cavalcanti da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Dedicatória

Esta Tese é dedicada à Casilda Barboza (mãe) e à Helena Perry (filha)
que me ensinaram tudo sobre o meu melhor: o amor!

Agradecimentos

À minha orientadora Professora Ângela da Rocha pelo seu empenho e confiança depositados em minha pessoa.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Ao pessoal da secretaria do IAG, Fabio Etienne, Gisele Notari e Teresa Campos, que me orientaram nas mais diversas questões burocráticas e administrativas. Meu obrigado às recepcionistas Lilian e Sandra.

Ao meu amigo, Boris Asrilhant pelo ombro amigo por todo apoio, paciência e compreensão.

À família Keinan pelo apoio e carinho, em especial a Liron Keinan, meu adorado parceiro nessa jornada chamada vida.

Às professoras Maria Ângela Campelo e Teresia Diana Macedo-Soares, pelas importantes contribuições para minha formação e palavras de apoio.

Aos meus colegas da PUC-Rio, em especial Andrea Castro, Beatriz Kuri, Gil de Goes, Fabio Paula, Felipe Esteves, Estefanie Nascimento, Márcio Bandeira de Melo.

Aos colegas da Petrobras que torceram para que eu tivesse êxito neste projeto, em especial a Nilo Victor de Oliveira.

Aos professores que participaram da Comissão examinadora de aprovação desta tese.

A todos amigos e familiares que de uma forma ou de outra me estimularam ou me ajudaram.

Resumo

Barboza, Tania da Silva; Rocha, Ângela Maria Cavalcanti da. **Mudança no Conteúdo de Documentos Institucionais Após Escândalo de Corrupção em Multinacionais Brasileiras da Indústria da Construção**. Rio de Janeiro, 2020. 203p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A corrupção em negócios internacionais é um problema que vem merecendo crescente interesse na academia, e o combate à grande corrupção é um desafio a ser encampado por governos e instituições. Esta tese utiliza como unidades de análise companhias multinacionais brasileiras, da indústria da construção, investigadas na Operação Lava Jato da Polícia Federal. Adotou-se uma perspectiva teórica integrativa das teorias institucional e da agência. Com relação à teoria institucional era esperado que as multinacionais reagiriam frente à exposição pública de modo a manter sua legitimidade e recuperar sua reputação. Dentro da perspectiva da teoria da agência, a revisão de literatura apontava que as empresas buscam controlar seus agentes para evitar a prática da corrupção. Assim, por meio desta pesquisa buscou-se identificar mudanças no conteúdo dos documentos institucionais no que se refere à prevenção e ao combate à grande corrupção, antes e durante a operação Lava Jato, por meio da análise de conteúdo. Utilizou-se o software Atlas.ti como ferramenta para busca de termos e citações nos documentos obtidos nos websites das firmas. O intervalo de tempo analisado foi de 2012 a 2019. Observou-se mudança significativa na prevalência de termos após 2014, ano de publicação da Lei Anticorrupção e da deflagração da Operação Lava Jato.

Palavras-chave

Grande corrupção; companhias multinacionais; indústria da construção; governança corporativa; responsabilidade social corporativa; análise de conteúdo; código de conduta; ética.

Abstract

Barboza, Tania da Silva; Rocha, Ângela Maria Cavalcanti da (Advisor). **Change in the content of Institutional Documents after major corruption scandal in Brazilian Construction Industry Multinationals.** Rio de Janeiro, 2020. 203p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Corruption in international business is a problem that has attracted increased interest from academicians. Fighting the great corruption is a challenge to be taken up by governments and institutions. This thesis uses as units of analysis Brazilian multinational companies from the construction industry, investigated in the Federal Police's Lava Jato Operation. The study adopts an integrative theoretical perspective of institutional theory and agency theory. Regarding institutional theory, it was expected that multinationals would react to public exposure to maintain their legitimacy and recover their reputation. From the perspective of agency theory, the literature review pointed out that companies seek to control their agents to avoid the practice of corruption. Thus, this research sought to identify changes in the content of institutional documents relative to preventing and combating the great corruption, before and during the Lava Jato operation, using content analysis. The software Atlas.ti was adopted as a tool for searching terms and quotes in the documents obtained in the firms' websites. The time interval analyzed was from 2012 to 2019. There was a significant change in the prevalence of terms after 2014, the year of publication of the Anticorruption Law and the outbreak of Operation Lava Jato.

Keywords

Grand corruption; multinational companies; construction industry; corporate governance; corporate social responsibility; content analysis; conduct code; ethic

Sumário

1. Introdução	16
1.1. Porquê a Corrupção?	17
1.2. Problema de Pesquisa	18
1.3. Contexto	23
1.3.1. Operação Lava Jato da Polícia Federal	23
1.3.2. Mecanismos Regulatórios Anticorrupção no Brasil	25
1.3.3. Corrupção na Indústria da Construção	26
1.4. Objetivo e Pergunta de Pesquisa	27
1.5. Relevância do Estudo	28
1.6. Delimitação	30
1.7. Definições Adotadas	31
1.7.1. Propina	31
1.7.2. Governança Corporativa	32
1.7.3. Responsabilidade Social Corporativa – RSC	32
1.7.4. Código de Conduta	32
1.7.5. Crista Pública	33
1.7.6. Escândalo Corporativo	33
1.7.7. Instituições	33
1.7.8. Legitimidade	33
2. Referencial Teórico	34
2.1. Revisão Sistemática da Literatura	34
2.1.1. Análise dos Dados Bibliográficos	35
2.1.1.1. Periódicos com Maior Volume de Publicações	36
2.1.1.2. Autores com Maior Número de Publicações	36
2.1.1.3. Artigos mais Citados da Amostra	37
2.1.2. Análise dos Artigos	39
2.2. Corrupção	41
2.2.1. Definições de Corrupção	41
2.2.2. Classificações de Corrupção	43
2.2.3. Grande Corrupção	44
2.2.4. Medições de Corrupção	45
2.2.5. Grande Corrupção e MNCs	47
2.2.6. Governança Corporativa e Combate à Corrupção	50
2.2.7. Código Corporativo de Conduta	53
2.2.8. Relatórios Anuais	60
2.2.9. Como as MNCs Reagem a uma Crise Pública de Corrupção	61
2.3. Perspectivas Teóricas	63
2.3.1. Teoria Institucional e a Grande Corrupção	65
2.3.2. Teoria da Agência e a Grande Corrupção	69
2.4. Esquema Conceitual do Estudo	72
2.4.1. Pressupostos da Teoria Institucional	72
2.4.2. Pressupostos da Teoria da Agência	72
2.4.3. Pressupostos da Literatura de Governança Corporativa e Responsabilidade Social	74
2.4.4. Termos e Categorias de Pesquisa	75

3. Metodologia	80
3.1. Método de Pesquisa	80
3.2. Análise de Conteúdo	81
3.2.1. Pré-Análise do Material	82
3.2.2. Coleta de Documentos das MNCs	83
3.2.3. Codificação	86
3.2.3.1. Unidades de Registro	86
3.2.3.2. Categorias	87
3.3. Exploração do Material	87
3.3.1. Criação do Projeto e Inserção de Documentos no Atlas.ti	87
3.3.2. Criação de Códigos e Agrupamento de Códigos por Categoria	88
3.3.3. Preparação de Documentos para Análise – Leitura Flutuante	88
3.3.4. Reorganização de Categorias de Análise e Adição de Códigos Emergentes	88
3.3.5. Lista Final de Categorias e Respectivos Códigos Pesquisados nos Documentos das MNCs	89
3.3.6. Marcação e Seleção de Citações	91
3.3.6.1. Termos Equivalentes	92
3.3.6.2. Termos com Sentido Diferente	92
3.3.6.3. Duplicidade de Ocorrência de Códigos	93
3.3.6.4. Falhas do Atlas.ti na Codificação de Termos	94
3.3.7. Comparação de Documentos entre Si	94
3.3.8. Comparação da Frequência Relativa (%) de Termos	95
3.3.9. Análise Geral da Evolução do Conteúdo dos Documentos	95
4. Resultados	96
4.1. Tipos de Documentos	96
4.2. Composição da Base de Dados Obtida	98
4.3. Categorias	98
4.4. Termos Constantes de Códigos de Conduta e Relatórios Anuais por Categoria	102
4.4.1. Formas de Corrupção	102
4.4.1.1. Visão Geral do Uso de Termos Relacionados a Formas de Corrupção	102
4.4.1.2. Formas de Corrupção nos Códigos de Conduta	104
4.4.1.3. Formas de Corrupção nos Relatórios Anuais	107
4.4.1.4. Síntese da Categoria Formas de Corrupção	108
4.4.2. Valores ou Princípios	109
4.4.2.1. Visão Geral do Uso de Termos da Categoria Valores ou Princípios	109
4.4.2.2. Valores ou Princípios nos Códigos de Conduta	110
4.4.2.3. Valores ou Princípios nos Relatórios Anuais	113
4.4.2.4. Síntese da Categoria Valores ou Princípios	116
4.4.3. Partes Interessadas	116
4.4.3.1. Visão Geral do Uso de Termos Relacionados a Partes Interessadas	116
4.4.3.2. Partes Interessadas nos Códigos de Conduta	117
4.4.3.3. Partes Interessadas nos Relatórios Anuais	120
4.4.3.4. Síntese da Categoria Partes Interessadas	123
4.4.4. Reputação	123

4.4.4.1. Visão Geral do Uso de Termos Relacionados a Reputação	123
4.4.4.2. Reputação nos Códigos de Conduta	124
4.4.4.3. Reputação nos Relatórios Anuais	126
4.4.4.4. Síntese da Categoria Reputação	128
4.4.5. Procedimentos e Rotinas	128
4.4.5.1. Visão Geral do Uso de Termos e Expressões de Procedimentos e Rotinas	129
4.4.5.2. Procedimentos e Rotinas nos Códigos de Conduta	129
4.4.5.3. Procedimentos e Rotinas nos Relatórios Anuais	131
4.4.5.4. Síntese da Categoria Procedimentos e Rotinas	134
4.4.6. Medidas Disciplinares	135
4.4.6.1. Visão Geral do Uso de Termos Relacionados a Medidas Disciplinares	135
4.4.6.2. Medidas Disciplinares nos Códigos de Conduta	136
4.4.6.3. Medidas Disciplinares nos Relatórios Anuais	137
4.4.6.4. Síntese da Categoria Medidas Disciplinares	138
4.5. Análise Geral dos Documentos	139
4.5.1. MNC (A)	139
4.5.2. MNC (B)	146
4.5.3. MNC (C)	150
5. Discussão	155
5.1. Temas Centrais do Estudo	155
5.1.1. Formas de Corrupção	156
5.1.2. Valores ou Princípios	159
5.1.3. Corrupção e Partes Interessadas	162
5.1.4. Prevenção e Controle da Corrupção: Procedimentos e Rotinas	165
5.2. Efeitos da Corrupção: Recuperação da Legitimidade e da Reputação	168
5.3. Contribuição da Teoria Institucional e da Teoria da Agência para o Estudo	169
5.3.1. Pilar Regulatório	170
5.3.2. Pilar Normativo	171
5.3.3. Pilar Cognitivo	172
6. Considerações Finais	174
6.1. Síntese do Estudo	174
6.2. Conclusões	175
6.3. Contribuições do Estudo	180
6.4. Limitações	182
6.5. Sugestões para Pesquisas Futuras	184
7. Referências Bibliográficas	185
Anexo 1 – Síntese das Fases da Operação Lava-Jato (2014-2017)	200
Anexo 2 – Parâmetros para Avaliação de Programa de Integridade de Empresas Privadas (Decreto 8.420, 2015)_	202

Lista de quadros

Quadro 1 – Síntese das Lacunas Teóricas Identificadas	30
Quadro 2 – Definições de Corrupção	42
Quadro 3 – Convenções Internacionais para Combate à Corrupção	52
Quadro 4 – Três Pilares Institucionais	67
Quadro 5 – Formas de Corrupção – Revisão de Literatura	76
Quadro 6 – Valores ou Princípios – Revisão de Literatura	77
Quadro 7 – Partes Interessadas- Revisão de Literatura	78
Quadro 8 – Reputação – Revisão de Literatura	79
Quadro 9 – Procedimentos e Rotinas – Revisão de Literatura	79
Quadro 10 – Formas de Corrupção – Lista Final de Códigos	89
Quadro 11 – Valores ou Princípios – Lista Final de Códigos	90
Quadro 12 – Partes Interessadas – Lista Final de Códigos	90
Quadro 13 – Reputação - Lista Final de Códigos	90
Quadro 14 – Procedimentos – Lista Final de Códigos	91
Quadro 15 – Medidas Disciplinares – Lista Final de Códigos	91
Quadro 16 – Códigos avulsos - Lista Final de Códigos	91
Quadro 17 – Códigos de Conduta	96
Quadro 18 – Relatórios Anuais	97
Quadro 19 – Histórico da evolução da adoção de medidas anticorrupção	153
Quadro 20 – Evolução das Mensagens da MNC em Função do Escândalo de Corrupção	178

Lista de tabelas

Tabela 1 – Periódicos com maior número de publicações na amostra	36
Tabela 2 – Autores mais citados na amostra	39
Tabela 3 – CPI de Países da América do Norte e da América do Sul	46
Tabela 4 – Nível de corrupção BRICS em 2018	47
Tabela 5- Frequência Absoluta de Ocorrência das Categorias – Todos os termos, todos os documentos e todos os anos	99
Tabela 6 – Frequência Absoluta de Termos da Categoria Formas de Corrupção – Todos os documentos e todos os anos	102
Tabela 7 – Frequência de Termos da Categoria Formas de Corrupção nos códigos de conduta da MNC (A) em 2013 e 2019	104
Tabela 8 – Frequência de Termos da Categoria Formas de Corrupção - Códigos de Conduta de Todas as MNCs em 2019	106
Tabela 9 – Frequência Absoluta de Termos da Categoria Formas de Corrupção - Relatórios anuais por período – MNC (A) e MNCs (A) + (B) + (C)	108
Tabela 10 – Frequência Absoluta de Termos da Categoria Valores ou Princípios – Todos os documentos e todos os anos	109
Tabela 11 – Frequência de Termos da Categoria Valores ou Princípios - Códigos de conduta da MNC (A) em 2013 e 2019	110
Tabela 12 – Frequência Relativa (%) de Termos da Categoria Valores ou Princípios - Códigos de conduta de todas as MNCs em 2019	112
Tabela 13 – Frequência Absoluta de Termos da Categoria Valores ou Princípios - Relatórios anuais por período – MNC (A) e MNCs (A) + (B) + (C)	113
Tabela 14 – Frequência Relativa (%) de Termos da Categoria Valores ou Princípios - Relatórios anuais por período – MNC (A) e MNCs (A) + (B) + (C)	114
Tabela 15 – Frequência Absoluta de Termos da Categoria Partes Interessadas – Todos os documentos e todos os anos	116
Tabela 16 – Frequência de Termos da Categoria Partes Interessadas - Códigos de conduta da MNC (A) em 2013 e 2019	117
Tabela 17 – Frequência de Termos da Categoria Partes Interessadas - Códigos de conduta de todas as MNCs em 2019	119
Tabela 18 – Frequência Absoluta de Termos da Categoria Partes Interessadas - Relatórios anuais por período – MNC (A) e MNCs (A) + (B) + (C)	120
Tabela 19 – Frequência Relativa de Termos da Categoria Partes Interessadas - Relatórios anuais por período – MNC (A) e MNCs (A) + (B) + (C)	121
Tabela 20 – Menções aos Termos Comunidade e Sociedade Associados ao Termo Ética - Relatórios anuais por período – MNCs (A) + (B) + (C)	121
Tabela 21 – Frequência Absoluta de Termos da Categoria Reputação – Todos os documentos e todos os anos	123

Tabela 22 – Frequência de Termos da Categoria Reputação - Códigos de conduta da MNC(A) em 2013 e 2019	124
Tabela 23 – Frequência de Termos da Categoria Reputação - Códigos de conduta de todas as MNCs em 2019	125
Tabela 24 – Frequência Absoluta de Termos da Categoria Reputação - Relatórios anuais por período – MNC (A) e MNCs (A) + (B) + (C)	127
Tabela 25 – Frequência Relativa (%) de Termos da Categoria Reputação - Relatórios anuais por período – MNC (A) e MNCs (A) + (B) + (C)	127
Tabela 26 – Frequência Absoluta de Termos da Categoria Procedimentos e Rotinas – Todos os documentos e todos os anos	129
Tabela 27 – Frequência de Termos da Categoria Procedimentos e Rotinas - Códigos de conduta da MNC (A) em 2013 e 2019	129
Tabela 28 – Frequência de Termos da Categoria Procedimentos e Rotinas Tabela - Códigos de conduta de todas as MNCs em 2019	130
Tabela 29 – Frequência Absoluta de Termos da Categoria Procedimentos e Rotinas - Relatórios anuais por período – MNC (A) e MNCs (A) + (B) + (C)	131
Tabela 30 – Frequência Relativa (%) de Termos da Categoria Procedimentos e Rotinas - Relatórios anuais por período – MNC (A) e MNCs (A) + (B) + (C)	131
Tabela 31 – Frequência Absoluta de Termos na Categoria Medidas Disciplinares – Todos os documentos e todos os anos	135
Tabela 32 – Frequência de Termos da Categoria Medidas Disciplinares - Códigos de conduta da MNC (A) em 2013 e 2019	136
Tabela 33 – Frequência de Termos da Categoria Medidas Disciplinares - Códigos de conduta de todas as empresas em 2019	137
Tabela 34 – Frequência Absoluta de Termos da Categoria Medidas Disciplinares - Relatórios anuais por período – MNC (A) e MNCs (A) + (B) + (C)	137

Lista de figuras

Figura 1 – Número de Publicações por Ano	35
Figura 2 – Índice de percepção de corrupção Brasil, média global e média das Américas	46
Figura 3 – Representação Esquemática das Relações entre o Poder Público e os Atores Institucionais	74
Figura 4 – Esquema Conceitual do Estudo - Governança Corporativa de MNC - Prevenção e Combate à Grande Corrupção	75
Figura 5 – Frequência Relativa (%) de Categorias nos Códigos de Conduta da MNC (A) em 2013 e 2019	99
Figura 6 – Frequência Relativa (%) de Categorias em Relatórios Anuais da MNC (A)	100
Figura 7 – Frequência Relativa (%) de Categorias em Relatórios Anuais da MNC (B)	101
Figura 8 – Frequência Relativa (%) de Categorias em Relatórios Anuais da MNC (C)	101
Figura 9 – Frequência Relativa (%) de Termos da Categoria Formas de Corrupção - Códigos de conduta da MNC (A), 2013 e 2019	105
Figura 10 – Frequência Relativa (%) de Termos da Categoria Valores ou Princípios - Códigos de conduta da MNC (A) em 2013 e 2019	111
Figura 11 – Frequência Relativa de Termos da Categoria Valores ou Princípios - Relatórios anuais da MNC (A)	115
Figura 12 – Frequência Relativa (%) de Termos da Categoria Valores ou Princípios - Relatórios anuais das MNCs (A) + (B) + (C)	115
Figura 13 – Frequência Relativa (%) de Termos da Categoria Partes Interessadas - Códigos de conduta da MNC (A) em 2013 e 2019	118
Figura 14 – Frequência Relativa (%) de Termos da Categoria Partes Interessadas - relatórios anuais da MNC (A)	122
Figura 15 – Frequência Relativa (%) de Termos da Categoria Partes Interessadas - Relatórios anuais das MNCs (A) + (B) + (C)	122
Figura 16 – Frequência Relativa (%) de Termos da Categoria Reputação - Relatórios anuais da MNC (A)	127
Figura 17 – Frequência Relativa (%) de Termos da Categoria Reputação - Relatórios anuais das MNCs (A) + (B) + (C)	128
Figura 18 – Frequência Relativa (%) de Termos da Categoria Procedimentos e Rotinas - Relatórios anuais das MNCs (A) + (B) + (C)	132
Figura 19 – Termos Predominantes nos Documentos das MNCs (2012-2019)	176
Figura 20 – Imagem Projetada Antes do Escândalo de Corrupção – Ambiente Institucional	177

Lista de siglas

CGU - Controladoria Geral da União

CPI - Corruption Perception Index

FCPA - Foreign Corrupt Practices Act

GRI - Global Reporting Initiative

MNC - Multinational company

OEA - Organização dos Estados Americanos

OECD - Organisation for Economic Cooperation and Development

ONU - Organização das Nações Unidas

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

1 Introdução

“...the intractable nature of the problem of corruption that has led many to state the paradox that corruption is universally disapproved yet universally prevalent”
(HESS; DUNFEE, 2000, p. 595).

O presente estudo tem como objetivo identificar se houve mudanças no conteúdo de documentos institucionais para prevenir e combater a grande corrupção em MNCs brasileiras, do setor de construção, antes e durante a Operação Lava Jato da Polícia Federal. Foram analisados documentos de governança de MNCs da indústria da construção, que realizam obras públicas e privadas, no Brasil e no exterior. A pesquisa consiste em estudo longitudinal e transversal de relatórios anuais e códigos de conduta das firmas. O marco temporal é o período que imediatamente antecede a deflagração da Operação Lava Jato da Polícia Federal, e os anos posteriores até 2019, uma vez que as firmas examinadas são investigadas nesta operação. A perspectiva teórica é integrativa das teorias institucional e da agência, recorrendo-se ainda à literatura de governança corporativa relacionada ao controle da corrupção.

Existem diversas formas e definições de corrupção. Para fins desta pesquisa, segue-se a definição adotada por Cuervo-Cazurra (2006, p. 807): “o abuso de poder confiado para ganho privado”. Quanto ao grau de abrangência, esta pesquisa enfoca a “grande corrupção”, que é a “corrupção que envolve a elite política” (JAIN, 2001, p. 73).

Neste capítulo descreve-se o problema da grande corrupção e sua prevenção do ponto de vista de governo e de MNCs, apresentando-se o contexto específico em que se insere o estudo. Na sequência, apontam-se o objetivo do estudo, sua relevância e a delimitação de seu escopo.

1.1. Porquê a corrupção? ¹

Nesta seção, apresento as motivações que me levaram a realizar o presente estudo. Sou engenheira química e iniciei minha carreira profissional no antigo Instituto Brasileiro de Siderurgia, atual Instituto do Aço. Em um ano e meio, ingressei na Petrobras Petróleo Brasileiro S.A., como engenheira de processamento. Minha geração assistiu e protagonizou, dentro da Petrobras, a perda de preponderância do departamento de refino para o departamento de produção. Dito de outra forma, eu estava na Petrobras quando o Brasil se tornou autossuficiente em petróleo. Foram dias gloriosos para o Brasil e para nós, engenheiros da Petrobras. Quem esteve em contato conosco pode desfrutar de um ambiente de expansão estrutural e intelectual, bem como sentir o orgulho de ter-se conquistado algo inédito no mundo: a perfuração e a extração de petróleo em águas profundas. No entanto, eu também estava na Petrobras quando o maior escândalo mundial de corrupção envolvendo uma empresa de petróleo estatal ocorreu.

Eu trabalhei na Petrobras durante 29 anos, 5 meses e 23 dias, em diversos setores. No departamento de engenharia, redigi grande parte da primeira versão de anexo contratual contendo os requisitos de segurança e meio ambiente que firmas contratadas deveriam cumprir para trabalhar para a Petrobras. Auditei dezenas de grandes obras, tais como, Gasoduto Brasil-Bolívia, Gasoduto em Coari-Manaus, ampliações de diversas refinarias, tais como REPLAN, entre outras, bem como unidades de produção marítima.

Também tive a oportunidade de treinar funcionários em diversos temas sobre fiscalização de obras, assim como para a implantação de sistemas de gestão. Porém, se eu treinei pessoas, devo frisar que a Petrobras me proporcionou a qualificação necessária. Foram cursos com profissionais de altíssimo nível em diversas áreas de conhecimento, no Brasil e no exterior: gestão, estratégia, projetos, legislação, qualidade, saúde, segurança, meio ambiente.

¹ *Paráfrase de “FREUD, Sigmund. **Porquê a Guerra? - Reflexões sobre o destino do mundo**. Leya, 2018.

Foi como gerente de QSMS (Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde) em mega projetos, durante mais de dez anos, que eu me tornei quem sou hoje. Nessa ocasião, meu trabalho consistia, entre outras atividades, em garantir que empresas contratadas para mega projetos de unidades marítimas cumprissem requisitos de qualidade, segurança, meio ambiente e saúde. Foi por meio dessa atividade que desenvolvi a capacidade de ler documentos de governança, entendendo o que está escrito e o porquê, e, sobretudo, o que não está escrito e o porquê. O casamento entre as disciplinas engenharia e legislação foi muito importante, inclusive para meu aprimoramento pessoal.

Eu não procurei o tema corrupção quando me inscrevi no Programa de Doutorado da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). É bem verdade que, estávamos no ano de 2015, quando a Operação Lava Jato tratava de conduzir à prisão preventiva alguns colegas da Petrobras e vários executivos de multinacionais. Naqueles dias de aulas na PUC, a Operação Lava Jato era assunto no cafezinho, no estacionamento e nos intervalos, às vezes, até em sala de aula. Material não faltava. As Operações recebiam nomes variados. Lembro-me do nome de uma delas “Que país é esse?” – música da banda Legião Urbana.

Então, respondendo à pergunta – “porquê a corrupção?” – eu poderia dar como resposta “Eu me sinto à vontade para estudar um problema que ocorre em um ambiente com o qual eu tenho certa familiaridade”. Mas certamente, o motivo não é esse. A grande corrupção, assim como a guerra, no plano individual, destrói lares, sonhos, abala a estrutura psicológica e a autoestima das pessoas. No plano social, a corrupção drena recursos de saúde, educação, infraestrutura e macula a reputação do país. Ademais, assim como a guerra, a corrupção se perpetua por todo o sempre, alterando apenas seus meios e dimensões. Portanto, eu decidi estudar um assunto que é do interesse de todos os cidadãos brasileiros, e considero a academia o lócus privilegiado para tal.

1.2. Problema de pesquisa

A corrupção é um problema antigo e sempre fez parte dos governos (BARDHAN, 1997; DONALDSON; DUNFEE; 1999; GETZ; VOLKEMA, 2001). Além disso, está em toda parte (RODRIGUEZ; UHLENBRUCK; EDEN, 2005; SHLEIFER; VISHNY, 1993). Todavia, suas formas de manifestação e intensidade

variam de país para país (BARDHAN, 1997; CUERVO-CAZURRA, 2006; DONALDSON; DUNFEE; 1999; RODRIGUEZ; UHLENBRUCK; EDEN, 2005). Esta diferença pode ser explicada por atributos nacionais, antecedentes históricos, estruturas políticas e traços culturais (DONALDSON; DUNFEE; 1999; HUSTED, 1999). Dada essa condição, os governos trabalham para legitimar suas práticas e seus objetivos, operando em um ambiente onde a corrupção se faz presente (RODRIGUEZ; UHLENBRUCK; EDEN, 2005). Para Shleifer e Vishny (1993), a corrupção de governo é, ao mesmo tempo, manifestação e causa de instituições de governo fracas. Para Treisman (2000), a natureza e a trajetória da corrupção derivam de aspectos econômicos, históricos e institucionais. Spencer e Gomez (2011) realizaram estudo empírico sobre a influência do ambiente do país hospedeiro no engajamento de *multinational companies* (MNCs) em corrupção, e concluíram que as subsidiárias enfrentam pressões institucionais com relação à corrupção. Esses autores argumentam que subsidiárias de MNCs originárias de países com alto nível de corrupção são mais propensas a praticar suborno.

A corrupção frequentemente privilegia comportamentos contraproducentes, por meio de assinaturas de contratos ou instrumentos legais, e penaliza firmas inovativas (RODRIGUEZ; UHLENBRUCK; EDEN, 2005). De fato, Galang (2012), em sua revisão de literatura, aponta que a corrupção, por vezes, é benéfica para as firmas que têm acesso privilegiado aos órgãos de governo dos países. Além disso, a corrupção enfraquece as instituições de governo, tais como o Judiciário e as agências de controle (DOH *et al.*, 2003), bem como desvia recursos de saúde e educação (MAURO, 1995). Dito de outra forma, governos corruptos possuem menos recursos para investir em educação, bem-estar e infraestrutura (BARKEMEYER; PREUSS; OHANA, 2018; MAURO, 1995). Outrossim, a corrupção traz consequências multidimensionais (CHEN; CULLEN; PARBOTEEAH, 2015). Em sentido mais amplo, a corrupção atrasa o desenvolvimento (DOH *et al.*, 2003; FEDOTOV; VOLOSHYNA, 2019; GALANG, 2012; MAURO, 1995; RODRIGUEZ *et al.*, 2006; ROSE-ACKERMAN, 2002; SAENZ; BROWN, 2018; SHLEIFER; VISHNY, 1993; SVENSSON, 2005).

Em negócios internacionais, lidar com a corrupção é uma condição intrínseca ao negócio (BARKEMEYER; PREUSS; OHANA, 2018; RODRIGUEZ; UHLENBRUCK; EDEN, 2005). De modo geral, a corrupção afeta o desempenho e dificulta negociações (SPENCER; GOMEZ, 2011). Dito de outra forma, a corrupção contribui para a ineficiência e reduz a competitividade (ROSE-ACKERMAN, 2002). Tal condição foi apontada por Mauro (1995), um dos autores mais citados por pesquisadores que estudam o fenômeno da corrupção em Negócios Internacionais, que conduziu estudo empírico utilizando dados de 1981 a 1983, da base Business International Corporation (BI), banco de dados privado dos Estados Unidos. A pesquisa, abrangendo cerca de sessenta países, concluiu que a corrupção diminui os investimentos do setor privado; conseqüentemente, o desenvolvimento econômico é menor em países com altas taxas de corrupção.

No caso de MNCs, operar num ambiente de corrupção significa operar com incertezas e ambigüidades (PARK; CHIDLOW; CHOI, 2014; RODRIGUEZ *et al.*, 2006), e assumir os riscos decorrentes do não cumprimento da lei, ou mesmo, dos danos à reputação, caso o ato corrupto seja descoberto (SAENZ; BROWN, 2018). Com efeito, Rose-Akerman (2002) apontou que as MNCs preferem correr o risco em nome da obtenção de resultados financeiros imediatos.

O tema corrupção em Negócios Internacionais vem merecendo destaque na academia (BARKEMEYER; PREUSS; LEE, 2015; CUERVO-CAZURRA, 2016; JAIN, 2001; JENSEN; LI; RAHMAN, 2010; SANYAL, 2005). De fato, a globalização criou um ambiente inevitavelmente mais competitivo com a inserção em novos mercados e economias emergentes (CARR; OUTHWAITE, 2011). Ademais, diversos estudos empíricos mostram que a corrupção é mais acentuada justamente nesses países (BROUETHERS; GAO; MCNICOL, 2008; CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; HABIB; ZURAWICKI, 2002; PETROU; THANOS, 2014; RODRIGUEZ; UHLENBRUCK; EDEN, 2005; UHLENBRUCK *et al.*, 2006). Todavia, esses países são os que mais precisam atrair investimentos internacionais. Entretanto, operar em ambiente institucional com altos níveis de corrupção representa risco de retorno de investimento para MNCs (BARKEMEYER; PREUSS; OHANA, 2018; GALANG, 2012; SVENSSON, 2005). Chan e Ananthram (2018) apontam que se torna difícil para uma MNC adotar postura ética em ambientes institucionais com alta corrupção. Ou seja, o ambiente institucional é determinante para o comportamento da MNC. Ades e Di Tella (1999) apontaram

que países que protegem firmas domésticas da competição com firmas estrangeiras apresentam maiores índices de corrupção.

Existem evidências de que algumas multinacionais buscam mercados com alto risco de corrupção para investir. Com efeito, Kolstad e Wiig (2012) realizaram estudo empírico sobre investimento direto estrangeiro e concluíram que as MNCs chinesas procuram países com fracas instituições de governo e abundantes em recursos naturais. Cuervo-Cazurra e Genc (2008) apontaram que firmas originárias de economias emergentes adquirem experiência para lidar com dificuldades burocráticas, entre outras. Desta forma, estão capacitadas para operar em mercados estrangeiros similares, e este atributo pode representar vantagem competitiva para operar em diferentes mercados.

Assevere-se que o problema de corrupção também preocupa países com economias avançadas. Deveras, Amir, Danziger e Levi (2017) apontam que, enquanto a corrupção de governo se configura como um problema para os países mais pobres, os países mais ricos enfrentam a corrupção privada, que é também prejudicial à economia. Nestes países, o sistema regulatório controla os negócios e são os cidadãos que, em última análise, controlam a grande corrupção, pois possuem uma percepção de corrupção mais aguçada, devido ao maior nível de consciência sobre o problema. Com efeito, o controle da corrupção nos países ricos também se constitui em desafio constante. Os autores ressaltam que, nos países de economia avançada, a confiança é um atributo determinante para fazer negócios internacionais.

A corrupção vem sendo problematizada por diversas instituições internacionais e nacionais. Dentre essas, destaque-se o Banco Mundial, para o qual o controle da corrupção é um desafio que, caso não atingido, prejudicará o atingimento dos objetivos de erradicação da pobreza extrema até 2030 e o aumento da prosperidade compartilhada para os 40% mais pobres da população nos países em desenvolvimento. O Banco reconhece que a corrupção tem impacto maior nos países pobres e mais vulneráveis, aumentando os custos e reduzindo o acesso a serviços públicos. Segundo o Banco Mundial, a corrupção é um dos obstáculos para garantir o desenvolvimento sustentável (THE WORLD BANK, 2020).

Além do Banco Mundial, existem outras organizações regionais e internacionais envidando esforços no combate à corrupção, promovendo padrões de integridade e transparência, tais como, a Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) que estabeleceu uma convenção internacional para MNCs, para controle do pagamento de propina a agentes de governo, ao fazer negócios internacionais, em 1997, que foi revisada em 2009 e entrou em vigor em 2010 (OECD, 2010). A Transparency International possui indicadores sobre corrupção elaborados a partir da percepção de indivíduos, considerando que a medição da corrupção direta é “problemática” devido ao caráter ilegal envolvido (Transparency International, 2015).

As normas para combater a corrupção em Negócios Internacionais tem evoluído nos últimos anos, tanto no nível internacional, quanto no nível país. A primeira lei federal sobre corrupção em Negócios Internacionais foi a Lei Federal dos Estados Unidos da América, a Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), de 1977, que exige padrões de transparência ao fazer negócios no exterior (CUERVO-CAZURRA, 2008). Em seguida, a Organização dos Estados Americanos (OEA), em março de 1996, estabeleceu a Convenção Interamericana contra a Corrupção com esfera de atuação dos países membros. No ano subsequente, 1997, foi assinada a Convenção da OECD e em 2003, a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção foi aprovada pela Assembleia-Geral da Organização das Nações Unidas e passou a vigorar em dezembro de 2005. Este foi o primeiro instrumento jurídico anticorrupção que estabeleceu regras vinculantes aos países signatários. Existem dois tipos complementares de iniciativas para combate à corrupção, as convenções que se constituem em regras para fazer negócios, e os guias de autorregulação que contêm padrões de governança para empresas de governo e firmas privadas (CARR; OUTHWAITE, 2011).

Smeltzer e Jennings (1998), ao discutirem a ideia de que os gerentes que fazem negócios internacionais devem se adaptar à cultura do país hospedeiro, sugeriram que as firmas deveriam adotar um padrão baseado em valores éticos simples e universais. Para Gordon e Myiake (2001), a despeito de a MNC não deter o controle da corrupção, as MNCs podem desempenhar um papel crucial, tão significativo quanto os governos, ao estabelecer leis. As autoras analisaram mais de duzentos códigos de conduta e apontaram que, apesar de não existir um padrão para o conteúdo dos códigos, há necessidade desta ferramenta gerencial, assim

como de outras, tais como, manutenção de registros financeiros, declaração de executivos de comprometimento, monitoramento interno, canal de denúncia, departamento de conformidade e sistema de consequências. Outrossim, Kaptein (2004) analisou as 200 maiores companhias do mundo e verificou que mais da metade delas possuía um código de negócios. Dentre as companhias que possuíam tal código, 46% desses documentos mencionavam o controle de corrupção.

Os recentes escândalos envolvendo firmas globais, tais como, Enron, Siemens, BAE Systems, Daimler-Chrysler, Alcatel e Volkswagen demonstram que o pagamento de propina e a corrupção constituem-se em um problema generalizado para os negócios internacionais (SARPONG; SAJDAKOVA; ADAMS, 2019).

Portanto, o problema de pesquisa examinado neste trabalho refere-se a mudanças na divulgação de práticas corporativas de conformidade de firmas multinacionais brasileiras após exposição pública de atos de corrupção no Brasil e no exterior.

1.3. Contexto

Esta seção descreve o contexto em que se insere o presente estudo: aborda o escândalo de corrupção sistêmica desvendado pela chamada Operação Lava Jato da Polícia Federal, que envolveu agentes do alto escalão do governo brasileiro e empresas de diversos setores, apresenta uma síntese da legislação anticorrupção no Brasil e descreve algumas particularidades da indústria da construção.

1.3.1. Operação Lava Jato da Polícia Federal

A Operação Lava Jato foi deflagrada em 17 de março de 2014, a partir de uma investigação sobre as relações entre doleiros e políticos no Estado do Paraná, Região Sul do Brasil. Devido ao volume de dados levantados pela investigação, e em função de novas evidências adicionadas à Operação, esta foi dividida em fases. À medida que a Operação avançou em suas fases, estendeu-se do estado de origem para o âmbito nacional, e posteriormente para outros países. O escândalo envolveu a elite política brasileira, empresa multinacional estatal de petróleo do Brasil, instituições financeiras, grandes construtoras multinacionais com sede no Brasil e em outros países, além de outras empresas de diversos ramos de atuação, com

origem no Brasil e no exterior, inclusive, em países considerados pouco corruptos, agentes públicos e agentes financeiros (FUENTES, 2016). A capilaridade das práticas de corrupção para outros países está evidenciada, por exemplo, por meio da notícia do contida no jornal *Correio Brasiliense*, em 12 de dezembro de 2017:

Após causar uma reviravolta no cenário político brasileiro, a Operação Lava-Jato, maior ação de combate à corrupção da história, chega a dezenas de países. Nações da Europa, das Américas, da África e da Ásia já iniciaram suas próprias investigações. Para que os trabalhos avancem nessas regiões, a colaboração do Brasil é fundamental. Devido à grandeza do esquema de corrupção, os investigadores brasileiros também contam com a parceria de agentes internacionais. Até agora, 340 pedidos de cooperação internacional foram realizados no âmbito da operação. E ações já estão em andamento em 49 nações (Souza, 2017).

Em decorrência dos ilícitos encontrados, vários executivos de empresas brasileiras foram presos e muitos deles fizeram uso da delação premiada em troca de abrandamento da pena. A delação premiada é:

um instituto presente no Direito Penal brasileiro cuja finalidade é ajudar o Estado na persecução criminal, por meio de benefícios concedidas ao indivíduo que, com sua delação relativamente a um ou mais cúmplices, propiciar a aplicação da justiça criminal por parte do Estado. Este instituto pode ser aplicado a qualquer tipo de crime, mas usualmente utilizado naqueles praticados por Organizações Criminosas (PEREIRA, 2017).

De fato, considerando que a grande corrupção é difícil de ser alcançada, pois quem comete o ilícito não quer revelar (COLLINS; UHLENBRUCK; RODRIGUEZ, 2009; JAIN, 2001; RABL; KÜHLMANN, 2008; SHLEIFER: VISHNY, 1993), a delação premiada propicia a oportunidade de desvendar o ilícito. Outro mecanismo é o acordo de leniência, instrumento previsto na Lei 12.846 de 2013, ou Lei Anticorrupção, regulamentada por meio do Decreto 8.420, de 18 de março de 2015.

Busca no Google, em 15 de fevereiro de 2020, para notícias de jornal com o conjunto de palavras “empreiteira” e “Lava Jato”, gerou 18.000 resultados. Este é um indicativo do grande impacto para todos os envolvidos. Em 17 de fevereiro de 2020, em matéria do jornal *O Estado de São Paulo*, Faria e Chizzoti (2020) apontaram que empresas investigadas passaram a adotar programas de compliance para celebrar acordos de leniência.

Valarini e Pohlmann (2019) conduziram um estudo de caso sobre a Operação Lava Jato utilizando registros dos processos na Corte. Os autores partem de uma abordagem institucional, e advogam que o sistema regulatório fraco, aliado à falta de controle, produz um ambiente favorável à corrupção. No caso particular do esquema desvendado pela Lava Jato, para as firmas, que pagavam vantagens indevidas à empresa de petróleo, o “fazer errado” era essencialmente alinhado ao benefício da organização. Este *modus operandi* era baseado em regras não escritas, que justificavam e normalizavam o desvio das normas formais, padrões e leis.

O Anexo 1 contém síntese das fases da Operação Lava Jato, ilustrando sua evolução temporal entre 2014 e 2017. Em maio de 2018, o Ministério Público federal requisitou a devolução de US\$ 12,2 bilhões aos cofres públicos (VALARINI; POHLMANN, 2019). A Operação Lava Jato não havia sido concluída até o término do presente estudo.

1.3.2.

Mecanismos regulatórios anticorrupção no Brasil

O Brasil aderiu às convenções internacionais da OECD e das Nações Unidas para combate à corrupção, por meio do Decreto Legislativo nº 152, promulgado pelo Decreto Presidencial nº 4.410, em 2002.

Com efeito, o sistema criminal de justiça e as agências de investigação do Brasil também vem sendo aprimorados a partir dos anos 2000 (VALARINI; POHLMANN, 2019). Destaque-se a promulgação da Lei Federal nº 12.846, denominada Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, que entrou em vigor em janeiro de 2014, e trata de responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. No Artigo 7º, inciso VIII, da Lei Anticorrupção consta que se deve levar em consideração, na aplicação de sanções, o fato de a empresa condenada possuir mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria, incentivo à denúncia de irregularidades, e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica.

Em matéria publicada em julho de 2017, no jornal *O Globo*, informando sobre os investimentos que as empresas da construção investigadas estariam fazendo para reconstruir sua reputação e cumprir exigências dos acordos de leniência, destacavam-se as seguintes medidas adotadas:

...criação de um departamento de compliance, em muitos casos com status de diretoria; afastamento de controladores do comando da empresa; aumento do número de conselheiros independentes nos conselhos de administração; revisão das normas e procedimentos internos; criação de um comitê independente para apurar os casos de desvio de conduta; implantação de um canal de denúncia terceirizado; desenvolvimento de programas para treinamento de todos os funcionários (ALVARENGA; MELO, 2017).

1.3.3. Corrupção na indústria da construção

A indústria da construção movimenta cerca de cinco a sete por cento do PIB da maioria dos países do mundo. Tem um papel, portanto, central no desenvolvimento. Não obstante, este segmento constitui-se em grande preocupação por parte dos organismos internacionais, tais como o Banco Mundial, pois é classificado como um dos mais corruptos. A corrupção afeta a qualidade de projetos, reduzindo o retorno de investimentos, ocasionando acidentes e mortes (KENNY, 2009). Com efeito, diversos autores apontam que o segmento da construção é percebido como altamente corrupto. Em recente estudo sobre divulgação de práticas anticorrupção, com grandes MNCs do mundo e da América Latina, Saenz e Brown (2018), apontam que a indústria da construção é, particularmente, propensa à prática de corrupção de diversas maneiras. Com efeito, Barkemeyer, Preuss e Lee (2015, p. 354) realizaram pesquisa sobre a divulgação de práticas anticorrupção em diversos setores e afirmam que “as firmas da indústria da construção são amplamente percebidas como particularmente a favor de práticas de corrupção”. Eles observam ainda:

A indústria da construção envolve atividades complexas, não padronizadas e a qualidade do produto pode ser difícil de avaliar. Além disso, as firmas desse segmento são fortemente conectadas com o governo, porque parte significativa de investimentos públicos vai para esse segmento (BARKEMEYER; PREUSS; LEE, 2015, p. 353).

Tradicionalmente, o segmento da indústria da construção não era orientado no sentido do combater a corrupção. Contudo, uma sequência de eventos conduziu a um aumento da pressão por parte de organismos internacionais, no final dos anos 1990 (SAENZ; BROWN, 2018). Esses autores, assim como Weitzel e Berns (2006), apontam que a grande movimentação de dinheiro público, a alta competitividade nos processos licitatórios, a falta de transparência no processo de seleção, a interferência política, as margens de lucro apertadas e o relacionamento

próximo com os contratantes são condições que contribuem para a corrupção neste segmento.

Brown e Loosemore (2015) realizaram entrevistas com profissionais da indústria da construção para identificar os fatores que influenciam a prática da corrupção. Os autores apontam que nesse tipo de atividade, um gerente trabalha administrando complexidades contratuais, múltiplas interfaces e pressões da concorrência. Além disso, muitas vezes, a tomada de decisão é individual. Os autores enfatizam que no nível individual, devido a pressões diversas, o decisor, por vezes, não consegue perceber em que medida um ato se configura como corrupto, mesmo reconhecendo que moralmente o ato em si é reprovável. Tal situação configura um ambiente onde a corrupção é “normalizada”. Assevere-se que, apesar de ser comum a prática de corrupção neste segmento, a definição de corrupção é influenciada pela cultura e varia de país para país.

Dessa forma, é oportuno analisar como MNCs brasileiras da indústria da construção, conectadas com outros países, em diferentes ambientes institucionais (FUENTES, 2016; SCHIPANI; STOTT; WEBBER, 2019), por meio de contratos internacionais, subsidiárias etc., endereçam a prevenção e o combate à corrupção antes e após um escândalo de corrupção internacional.

1.4. Objetivo e pergunta de pesquisa

Esta pesquisa buscou identificar se houve mudanças no conteúdo de documentos institucionais para prevenir e combater a grande corrupção em MNCs brasileiras do setor de construção, antes e durante a operação Lava Jato, por meio da análise de conteúdo. A seguinte pergunta de pesquisa norteou o estudo:

Ocorreram mudanças no conteúdo de documentos institucionais de MNCs brasileiras da indústria de construção relativas à prevenção e combate à grande corrupção, decorrentes da operação Lava Jato?

1.5. Relevância do estudo

Vários autores argumentam que a contextualização é fundamental para a compreensão do fenômeno da corrupção, pois os níveis de corrupção variam de acordo com fatores históricos, culturais, políticos e sociais (DONALDSON; DUNFEE; 1999; MARTIN *et al.*, 2007; RODRIGUEZ; UHLENBRUCK; EDEN, 2005; TREISMAN, 2000). Assim, analisar documentos de governança corporativa de MNCs brasileiras, no que se refere à divulgação de práticas de conformidade para prevenção e ao combate à grande corrupção, pode contribuir para avanços no campo teórico e metodológico. De fato, Cuervo-Cazurra (2016), em recente análise crítica sobre os avanços das pesquisas sobre corrupção em Negócios Internacionais, conclui que, apesar de todo o esforço empreendido na academia, ainda não existe compreensão completa do fenômeno. Não estão claros, por exemplo, os impactos da corrupção no nível da firma. O autor sugere que sejam conduzidas pesquisas sobre os tipos, medições, causas, consequências e controles da corrupção. Do ponto de vista teórico, Cuervo-Cazurra (2016) destaca que as teorias da firma, tais como, a Teoria da Agência e a Teoria Institucional podem evoluir em seu corpo teórico por meio do desenvolvimento de pesquisas sobre corrupção em Negócios Internacionais. Neste sentido, Bahoo, Alon e Paltrinieri (2020, p. 20), em recente revisão de literatura, apontam que “a corrupção desafia as premissas-chave das teorias de firma. Os pesquisadores precisam testar e expandir as teorias existentes, pois a corrupção é um importante assunto para negócios internacionais”. Em consonância, Yi, Teng e Meng (2018), realizaram um estudo com 38.673 MNCs e suas subsidiárias em 113 países, com dados secundários do Banco Mundial, adotando como perspectivas teóricas a teoria institucional e a teoria da agência. Os autores apontam que:

apesar de a teoria institucional e a teoria da agência oferecerem mecanismos no nível macro e micro para tratar de corrupção e propina, existem poucos estudos explicitando e discutindo a efetividade destes mecanismos e explorando a possibilidade de diálogo entre esses mecanismos e o controle de pagamento de propina e corrupção em negócios internacionais (YI; TENG; MENG, 2018, p. 34).

Saenz e Brown (2018) apontam que existem poucos estudos sobre a divulgação de práticas anticorrupção utilizando como unidade de análise MNCs da indústria da construção. No mesmo sentido, Lopatta *et al.* (2017) indicam que existem muitas pesquisas sobre corrupção no nível de governo, no entanto poucos estudos analisam as peculiaridades no nível da firma. Da mesma forma, Barkemeyer, Preuss e Ohana (2018), ao estudarem códigos de conduta de firmas em países em desenvolvimento, destacam que existem poucos estudos sobre o engajamento em anticorrupção como parte do comprometimento das empresas em responsabilidade social corporativa (RSC). Blanc *et al.* (2019) analisaram o conteúdo de relatórios anuais e relatórios de sustentabilidade da MNC Siemens, obtidos em website, num período de oito anos para observar as mudanças na forma de divulgação de práticas de conformidade anticorrupção da MNC, frente a escândalo decorrente de investigação na Alemanha, seu país de origem, por prática de atos de corrupção em dezenas de países. Os autores destacam que existem poucas pesquisas que examinem a divulgação de práticas de conformidade corporativa para combate à corrupção por parte das firmas.

Embora haja diversos estudos sobre o tema, evidenciou-se ainda uma lacuna teórica relativa à resposta de MNCs de países emergentes à corrupção. A literatura tem tratado principalmente de como as MNCs de países desenvolvidos respondem a ambientes institucionais de baixa qualidade em países emergentes, ou como as MNCs de países emergentes atuam em ambientes institucionais similares ao de seu país de origem, bem como sobre a atuação de MNCs de países emergentes em países de ambientes institucionais fortes. O presente estudo examina, porém, como MNCs de um país emergente respondem, em seu próprio país, a um escândalo de corrupção, por meio de mudanças em sua forma de divulgar práticas no que se refere à prevenção e ao combate da corrupção. Considerando-se que o escândalo partiu inicialmente do país de origem, mas irradiou-se para os países hospedeiros.

Levando-se em conta que o Brasil ocupava o 106º lugar no ranking de CPI da Transparência Internacional em 2018 (Transparência Internacional, 2019), analisar mudanças na divulgação de práticas de MNCs brasileiras, no que tange à prevenção e ao combate à corrupção, pode fornecer subsídios para o aprofundamento do conhecimento sobre as particularidades de MNCs brasileiras. Estudos sobre corrupção no Brasil que abordam a Operação Lava Jato, publicados em revistas brasileiras na área de Administração, concentram-se no entendimento e

interpretação da própria Operação (GONÇALVES; ANDRADE, 2019; MEDEIROS; SILVEIRA, 2017; SEEFELD; RESE, 2020; SILVA JUNIOR; VALADARES; MACEDO, 2019), impactos no mercado de capitais (PADULA; ALBUQUERQUE, 2018), ou ainda vínculos entre agentes envolvidos no escândalo de corrupção (MARAGNO; KNUPP; BORBA, 2019).

Outros estudos brasileiros, em revistas internacionais, que trataram do tema corrupção, incluem: Borini *et al.* (2018), que pesquisaram práticas de responsabilidade social corporativa em subsidiárias de pequenas e médias empresas brasileiras no exterior; Silvestre *et al.* (2018), que analisaram a reestruturação da Petrobras (grande MNC brasileira investigada na Operação Lava Jato), após o escândalo de corrupção; Valarini e Pohlmann (2019), que apresentam estudo de caso sobre a Operação Lava Jato, utilizando registros da Corte, com a finalidade de identificar os mecanismos informais que contribuem para a grande corrupção no Brasil; e, ainda, Davi e Portugal (2020) que analisaram o impacto nas firmas do sistema de financiamento de campanhas eleitorais no Brasil.

Vale ressaltar ainda, embora anterior à Operação Lava Jato, o estudo de Halter, Arruda e Halter (2009) concluiu que a adoção de práticas éticas e transparência pode melhorar a imagem de MNCs brasileiras no exterior, apesar da má reputação que brasileiros possuem em relação à ética nos negócios.

O Quadro 1 resume as lacunas teóricas identificadas na literatura.

Quadro 1 – Síntese das Lacunas Teóricas Identificadas

Lacuna Teórica
Há necessidade de mais estudos sobre o fenômeno da corrupção (CUERVO-CAZURRA, 2016).
Poucos estudos analisam a corrupção no nível da firma (LOPATTA <i>et al.</i> , 2017).
Existem poucos estudos explicitando e discutindo a efetividade da teoria institucional e da teoria da agência explorando a possibilidade de diálogo entre esses mecanismos e o controle de propina em negócios internacionais (YI; TENG; MENG, 2018). Há necessidade de testar e expandir as teorias existentes (BAHOO; ALON; PALTRINIERI, 2020).
Existem poucos estudos que analisem as práticas anticorrupção de MNCs da indústria da construção (SAENZ; BROWN, 2018)
A maior parte dos estudos no nível da firma trata de MNCs de países desenvolvidos e não de MNCs originárias de países emergentes (por exemplo, BARKEMEYER; PREUSS; LEE, 2015; BLANC <i>et al.</i> , 2019; CHAN; ANANTHRAM, 2018; HAUSER; HOGENACKER, 2014; KWOK; TADESSE, 2006; LUO, 2011; SAMPATH; RAHMAN, 2019).
Estudos sobre MNCs de países emergentes olharam mais para escolhas de mercados e desempenho e não para a divulgação de práticas de conformidade para combate à corrupção (por exemplo, KIM; WENG; LEE, 2018; KOLSTAD; WIIG, 2012; PARK, CHIDLOW; CHOI, 2014).
Não foram identificados estudos sobre mudanças no conteúdo de documentos institucionais de conformidade de MNCs brasileiras relacionadas à prevenção e ao combate à corrupção antes e após escândalo internacional de corrupção.

Fonte: Autora

1.6. Delimitação

Este estudo se insere no campo de Negócios Internacionais e as perspectivas teóricas adotadas são a Teoria da Agência e a Teoria Institucional, com enfoque em governança corporativa. Abordagens relativas a outras áreas de conhecimento, como Cultura, Direito, Ética, História, Política, Psicologia, Relações Internacionais, Sociologia, também pertinentes ao problema de pesquisa, não fazem parte do escopo deste estudo.

O lócus desta pesquisa são MNCs brasileiras do ramo da construção, investigadas na Operação Lava Jato da Polícia Federal. Todas as empresas selecionadas possuem em seus websites informações de atuação internacional, algumas delas estão presentes na América do Norte, América Central, América do Sul, África, Europa, Ásia e Oriente Médio; outras, em pelo menos dois continentes, e duas, com atividades apenas em outros países da América do Sul, além do Brasil. Embora o escândalo de corrupção tenha envolvido diversos países, esta pesquisa limita-se a analisar documentos institucionais de governança produzidos no Brasil, no idioma português e com escopo restrito ao Brasil. Tal abordagem está em linha com Blanc *et al.* (2019).

No que se refere à delimitação temporal, o estudo utiliza documentos que cobrem o período de 2012 até 2019. Ou seja, um intervalo de tempo que compreende o período anterior à deflagração da Operação Lava Jato da Polícia federal até o último ano para o qual a pesquisadora encontrou documentos das MNCs para pesquisa.

1.7. Definições adotadas

1.7.1. Propina

É definida como “oferecer, prometer ou dar algo para influenciar um agente público para executar seu dever” (OECD, 2009), ou ainda: “refere-se à prática de oferecer algo, em geral, dinheiro, para ganho de vantagem ilícita” (SARPONG; SAJDAKOVA; ADAMS, 2019, p. 388).

Destaque-se que o termo propina, tradução do inglês *bribe*, na legislação brasileira não é tipificado como crime. No Brasil, o termo sinônimo de propina tipificado pelo Código Penal brasileiro é vantagem indevida. Por outro lado, nos Estados Unidos, por exemplo, a situação se inverte: *undue advantage* não é tipificado como crime, enquanto, *bribe*, sim.

1.7.2. Governança corporativa

são os mecanismos pelos quais uma empresa de negócios, dentro define os limites de sua responsabilidade, é dirigida e controlada. Geralmente, consiste nos mecanismos pelos quais os gerentes corporativos são responsabilizados pelo desempenho e conduta corporativa (EUROPEAN COMMISSION, 2002).

1.7.3. Responsabilidade Social Corporativa - RSC

Existem diversas definições para RSC. Bondy, Matten e Moon (2008) em sua pesquisa sobre a relação entre código de conduta e responsabilidade social, adotam a definição de responsabilidade social de Davis, 1973, p. 313:

a resposta da firma em questões além dos requisitos econômicos, técnicos e legais. É obrigação da firma avaliar os efeitos de suas decisões sobre o sistema social externo, de modo a alcançar benefícios sociais juntamente com os ganhos econômicos tradicionais.

Park, Chidlow e Choi (2014) adotam a definição de RSC de McWilliams, Siegel e Wright (2006, p. 117): “circunstâncias nas quais a firma vai além do cumprimento da lei e se engaja em ações que pretendem promover um bem social, além dos interesses da firma e do que é exigido pela lei.”

Osuji (2011), ao discutir a complexidade da definição dos limites das atribuições da MNC com relação ao combate à corrupção, menciona as dimensões da RSC de Carroll (1991, p. 40): “a responsabilidade social corporativa é concebida a partir de quatro diferentes tipos de responsabilidade: econômica, legal, ética e filantrópica”.

1.7.4. Código de conduta

“compromissos voluntários feitos pelas companhias, associações ou entidades, que contém os padrões e princípios para a condução das atividades de mercado” (BONDY; MATTEN; MOON, 2008, p. 294; GORDON; MYIAKE, 2001, p. 170).

1.7.5. Crise pública

Zhao (2013) examinou o comportamento de MNCs na China e na Rússia durante uma crise pública. A autora define crise pública como:

evento inesperado, fora da rotina, com exposição midiática que afeta os stakeholders (comunidade, empregados, clientes) comprometendo os interesses da firma. A crise pública tem várias características. Primeiro, a firma é acusada pelos stakeholders. Em seguida, os acusadores imputam à firma potenciais danos percebidos, tais como comportamento não ético, poluição, propina, práticas abusivas no trabalho, ou fraude. Por fim, a acusação causa ou tem potencial de causar algum dano financeiro ou à reputação da firma (ZHAO, 2013, p. 491- 492).

1.7.6. Escândalo corporativo

“Evento ou ação que é visto moralmente ou legalmente como errado e produz uma reação pública gerando controvérsias” (ULLAH et al., 2019, p. 669).

1.7.7. Instituições

“Instituições consistem em estruturas regulatórias, normativas e cognitivo-culturais que, associadas a atividades e recursos, proveem estabilidade e sentido à vida social” (SCOTT, 2013, p. 56).

1.7.8. Legitimidade

“Percepção generalizada pelas partes interessadas de que as ações de uma organização são apropriadas dentro de um sistema construído socialmente de normas e valores” (PFARRER et al. 2008, p. 731).

2 Referencial teórico

Neste capítulo apresentam-se a revisão de literatura e o referencial teórico da pesquisa, com seus principais conceitos, definições e perspectivas teóricas, bem como o esquema conceitual que guiou o estudo.

2.1. Revisão sistemática da literatura

De maneira ampla, este estudo trata de multinacionais, corrupção e governança corporativa. Dessa forma, para responder à pergunta de pesquisa, optou-se por buscar artigos que produzissem um entendimento amplo com relação ao tema. A Revisão Sistemática da Literatura (RSL) consiste em um processo replicável, científico e transparente que pode ser auditado (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). A RSL realizada para o presente estudo compreendeu as seguintes etapas:

- a) Seleção de palavras-chave de busca – Foram selecionadas palavras-chave que permitissem responder à pergunta de pesquisa: (corruption or bribe*) and (mnc* or multinational* or multi-nat* or mne or transnat* or international*) and (governance or manag*). Esta seleção foi feita com base em artigos aos quais a pesquisadora teve acesso, tais como Cuervo-Cazurra (2016) e Rodriguez, Uhlenbruck e Eden (2005).
- b) Áreas de conhecimento de interesse para a pesquisa – As áreas de conhecimento pesquisadas restringiram-se a: *Business, Business Finance, Economics e Management*.
- c) Tipo de material – O material se restringiu a artigos e revisões de literatura publicados em revistas acadêmicas *peer reviewed*.
- d) Escolha da Base de dados – A base escolhida foi a Web of Science (WoS) – Core Collection porque é amplamente reconhecida como um repositório de periódicos e possui política de inclusão de jornais acadêmicos *peer-reviewed* (MARTÍN-MARTÍN, *et al.*, 2018).

- e) Definição do intervalo de tempo de pesquisa – Partindo das condicionantes anteriormente mencionadas, realizou-se uma pesquisa na base selecionada, sem definição de data inicial. Analisando a Figura 1 (WEB OF SCIENCE, 2020), observou-se que a produção acadêmica sobre o tema teve incremento significativo, a partir do ano 2000. Considerando que a Convenção da OECD foi promulgada em dezembro de 1997, optou-se por limitar a busca de artigos de janeiro de 1998 até dezembro de 2019, inclusive.
- f) Organização dos dados – Os títulos foram exportados por meio da opção BibTex no menu de exportação do WoS, gerando um arquivo com extensão bib. O arquivo foi inserido em uma pasta do software de organização bibliográfica Mendeley denominada - Tese. Os artigos que não foram carregados automaticamente durante esta operação foram baixados manualmente.

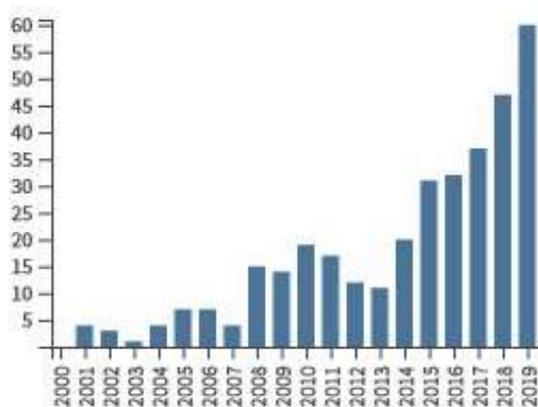


Figura 1 – Número de Publicações por Ano
Fonte: Web of Science (2020)

2.1.1. Análise dos dados bibliográficos

A lista extraída da base WoS contém 346 artigos *peer reviewed*, dos quais 15 são revisões de literatura e os restantes (331), pesquisas empíricas e conceituais.

2.1.1.1. Periódicos com maior volume de publicações

Os periódicos que mais publicaram artigos na amostra estão listados na Tabela 1. Observa-se a predominância do *Journal of Business Ethics* como principal fonte de artigos da amostra, seguido pelo *Journal of International Business Studies*.

Tabela 1 - Periódicos com maior número de publicações na amostra

Título da fonte	Número de artigos
Journal of Business Ethics	42
Journal of International Business Studies	16
International Business Review	10
World Development	8
Journal of World Business	8
Critical Perspectives on International Business	5
Energy Policy	5
Review of International Political Economy	5
Strategic Management Journal	5
Baltic Journal of Economic Studies	4
European Management Review	4
Journal of Banking Finance	4
Journal of Business Research	4
Applied Economics	3
British Accounting Review	3
Business Horizons	3
Corporate Governance - the International Journal of Business in Society	3
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	3
Economics of Governance	3
Journal of Comparative Economics	3
Journal of Economic Studies	3
Management Decision	3

Fonte: Autora, adaptado de Web of Science (2020)

2.1.1.2. Autores com maior número de publicações

Os autores com maior número de publicações são Barkemeyer, R. e Cuervo-Cazurra, A.; com quatro artigos cada um, seguidos por Crittenden, W. F.; Eden, L.; Robertson, C. J.; e Rodriguez, P. com três artigos.

2.1.1.3. Artigos mais citados da amostra

A seguir apresenta-se uma síntese do conteúdo dos dez artigos mais citados. A Tabela 2 contém referência dos artigos.

- Cuervo-Cazurra e Genc (2008) têm o maior número de citações (554). Trata-se de revisão da literatura, que aborda vantagens e desvantagens de uma MNC oriunda de país emergente operar em países desenvolvidos ou em países emergentes. Os autores argumentam que a baixa qualidade da governança do país de origem é determinante para o sucesso de uma firma de país emergente. Essas firmas estão familiarizadas com as normas relacionadas à corrupção e possuem experiência para lidar com adversidades e, por essa razão, se tornam aptas a enfrentar diferentes ambientes institucionais. Dessa forma, apesar de não se situarem entre as maiores multinacionais no mundo, as MNCs de países menos desenvolvidos são prevalentes em países menos desenvolvidos, com qualidade regulatória pobre e baixo controle de corrupção.
- Jain (2001), 437 citações, apresenta uma revisão sobre conceitos, definições e características da corrupção. O autor examina as “atividades em que agentes públicos, burocratas, legisladores e políticos utilizam o poder que lhes foi conferido para interesse econômico próprio, às custas do bem comum” (JAIN, 2001, p. 73). O autor enfatiza que a grande corrupção envolvendo agentes público-privados trata-se de um problema de agência, no qual os agentes não cumprem a função para a qual o principal os agenciou. Além disso, o autor classifica a corrupção segundo sua forma de abrangência, estabelecendo uma clara divisão entre os níveis nos quais a corrupção público-privada se manifesta.
- No terceiro artigo, dentre os mais citados da amostra, 275 citações, Cuervo-Cazurra (2006) analisa o impacto da corrupção no investimento direto estrangeiro e argumenta que os organismos internacionais devem se esforçar para regulamentar o combate à corrupção em negócios internacionais. O autor observou, entretanto, que MNCs de países menos corruptos, muitas vezes, buscam mercados com alto nível de corrupção.

- O quarto artigo mais citado, 258 citações, é de três autores: Rodriguez, Uhlenbruck e Eden (2005). Os autores abordam a dificuldade das MNCs para lidar com a corrupção de governo. Utilizam a teoria institucional para compreender as estratégias das MNCs frente aos diferentes níveis e intensidades da corrupção no país hospedeiro. Os autores concluem que o modo de entrada depende da pervasividade e arbitrariedade da corrupção no país hospedeiro. Em países com alto grau de arbitrariedade, as MNCs tendem a estabelecer parcerias com firmas locais; por outro lado, em países com alto grau de pervasividade, as MNCs entram com firmas próprias.
- Kolstad e Wiig (2012), com 236 citações, comparam o investimento direto na China de empresas provenientes de países membros e não-membros da OECD. Os autores concluem que as MNCs chinesas buscam países com amplos mercados, com muitos recursos naturais e ambiente institucional pobre.
- Rodriguez *et al.* (2006), com 223 citações, tratam de três aspectos do país hospedeiro que afetam as estratégias das MNCs: corrupção, política e demandas de RSC. Os autores concluem que a RSC é moldada conforme o arcabouço institucional do país hospedeiro, semelhante aos pressupostos da teoria institucional.
- Kaptein (2004), com 223 citações, apresenta análise de conteúdo de códigos de negócios de 200 grandes multinacionais. O autor constatou que mais de 50 por cento das maiores MNCs possuíam, em 2001, um código de negócios e, que 45 por cento desses códigos mencionavam controle de fraude ou corrupção.
- Martin *et al.* (2007), com 200 citações, tratam de fatores institucionais que justificam o pagamento de propina em maior ou menor grau nos diferentes países.
- Uhlenbruck *et al.* (2006), com 189 citações, dentro da perspectiva da teoria institucional, abordam que o modo de entrada de MNCs varia em função do nível de corrupção no país hospedeiro. Quando entram em ambiente com alto nível de corrupção, as MNCs tendem a firmar contratos de curto prazo ou se associar por meio de *joint ventures*.

- Orr e Scott (2008), 156 citações, dentro da perspectiva da teoria institucional, é uma revisão de literatura sobre corrupção de governo e desempenho de MNCs. Os autores abordam que, apesar do reconhecimento de que a corrupção é corrosiva para o desempenho de firmas, algumas MNCs possuem acesso ao governo e conseguem, em função dessa relação, vantagens em contratos, empréstimos ou acesso a matérias-primas.

Tabela 2 – Artigos e autores mais citados na amostra

Título	Autores	Ano	Citações
Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries	Cuervo-Cazurra; Genc	2008	554
Corruption: A review	Jain	2001	437
Who cares about corruption?	Cuervo-Cazurra	2006	275
Government corruption and the entry strategies of multinationals	Rodriguez; Uhlenbruck; Eden	2005	258
What determines Chinese outward FDI?	Kolstad; Wiig	2012	236
Three lenses on the multinational enterprise: politics, corruption, and corporate social responsibility	Rodriguez <i>et al.</i>	2006	223
Business codes of multinational firms: What do they say?	Kaptein	2004	223
Deciding to bribe: A cross-level analysis of firm and home country influences on bribery activity	Martin <i>et al.</i>	2007	200
The impact of corruption on entry strategy: Evidence from telecommunication projects in emerging economies	Uhlenbruck <i>et al.</i>	2006	189
Institutional exceptions on global projects: a process model	Orr; Scott	2008	156

Fonte: Autora

2.1.2. Análise dos Artigos

Considerando a prevalência de artigos apontando a teoria institucional como lente apropriada para endereçar o problema da grande corrupção e, mais especificamente, a revisão de literatura de Jain (2001), que apontou a teoria da agência como apropriada para endereçar o problema da grande corrupção (como decorrente, em parte, da assimetria de informações entre o principal e o agente), assume-se nesta tese como perspectivas teóricas a teoria institucional e a teoria da agência. Assim sendo, o aprofundamento na literatura identificada privilegiou

artigos que utilizassem tais perspectivas teóricas. Bem como, aqueles que tratam governança corporativa, com relação à prevenção e ao combate da corrupção.

Outros condicionantes foram inseridos nesta etapa. A unidade de análise desta pesquisa é a firma de capital privado. Com efeito, durante a leitura dos resumos, verificou-se que a maioria dos artigos adota como unidade de análise países, regiões geográficas ou segmentos da indústria, uma vez que, tradicionalmente, cabe aos governos tomar medidas de combate e prevenção de corrupção (BARKEMEYER; PREUSS; LEE, 2015). Outros tratam de corrupção em empresas estatais, tais como Coşar, Yilmaz e Altındağ (2019).

Ademais, foram encontrados artigos que abordam aspectos culturais, legais, históricos, psicológicos, políticos e sociológicos relacionados à corrupção em negócios internacionais. Outros ainda, analisam o papel das organizações internacionais no combate à corrupção. Desta forma, os artigos que tratam de temas fora do contexto desta pesquisa foram apartados da análise subsequente. Assim, após a leitura dos resumos dos 346 artigos, extraíram-se 87 artigos que possuíam elementos que poderiam dar suporte à condução do presente estudo. Durante a leitura em profundidade dos artigos selecionados, a pesquisadora encontrou outros artigos referenciados pelos autores, que foram identificados como importantes para a construção do referencial teórico da pesquisa. Assim, decidiu-se acrescentar esses artigos à base bibliográfica da pesquisa.

À medida em que artigos selecionados foram sendo lidos, a pesquisadora encontrou suporte para elaborar a metodologia. Ou seja, o esquema conceitual, bem como método de coleta de documentos das MNCs e de análise. Ocorreu, portanto, um processo simultâneo de concepção da metodologia de pesquisa e de aprofundamento conceitual.

A base WoS dispõe de alerta diário para pesquisas salvas. Dessa forma, utilizou-se este recurso para capturar novos artigos sobre o tema indexados na Base, posteriormente ao ano de 2019. Tal dispositivo permitiu a pesquisadora estar informada sobre novos trabalhos. Com efeito, foi anexado um artigo à base de artigos utilizada na pesquisa. Acrescentou-se que a pesquisadora teve acesso também a uma revisão de literatura sobre corrupção em negócios internacionais, disponível apenas online. O referencial teórico desta pesquisa é composto, portanto, em 87 artigos capturados na base WoS, mais 78 artigos referenciados nos

artigos lidos, acrescidos por mais uma revisão de literatura online. Assim, o conjunto resultante contém 165 artigos.

2.2. Corrupção

2.2.1. Definições de corrupção

A corrupção é difícil de definir, observar e medir (COLLINS; UHLENBRUCK; RODRIGUEZ, 2009). A corrupção é um fenômeno multifacetado, que envolve aspectos institucionais legais, econômicos, políticos e culturais. Essa característica implica certa dificuldade para encontrar uma definição precisa (AIDT, 2003). Para Svensson (2005), não existe uma definição clara para a corrupção. De fato, a corrupção abrange um amplo espectro de atividades humanas tais como, propina, nepotismo, roubo e outras más apropriações de recursos públicos (SHLEIFER; VISHNY, 1993).

No entanto, aspectos culturais podem relativizar algumas considerações, como no que se refere ao nepotismo. Andrews *et al.* (2019) observaram que em culturas coletivistas, como a da Coreia do Sul, empregar um familiar não é necessariamente encarado como prática eticamente reprovável. Leung *et al.* (2011) apontaram que os gerentes de MNCs operando em mercados chineses procuram estabelecer um vínculo com algum parceiro local que faça parte de uma rede local de conexões pessoais (*guanxi*). Nesse sentido, Guo *et al.* (2019) observam que gerentes expatriados precisam adotar a prática do *guanxi* para obter confiança ao fazerem negócios na China.

Jain (2001), consiste em revisão de literatura sobre conceitos e definições, trata da corrupção na esfera pública-privada, e aponta que uma das dificuldades para se estudar o fenômeno consiste justamente em defini-lo, pois a definição do termo é determinante para sua modelagem e consequente medição. O autor, ressalta que a corrupção é um fenômeno em que o poder público é utilizado para ganho pessoal contrariando as regras do jogo. O autor alega que, apesar de fraude ou lavagem de dinheiro, por exemplo, não se caracterizarem como corrupção, quem comete tais crimes geralmente está envolvido com agentes públicos.

Park *et al.* (2018) estudaram a dualidade do “jeitinho” brasileiro, e apontaram que o conceito de corrupção varia de país para país em função da cultura. Esses autores, em linha com Cuervo-Cazurra (2016, p. 807), advogam que “corrupção é o abuso de poder confiado para ganho privado”, incluindo as modalidades de crime, fraude e lavagem de dinheiro.

No Quadro 2 apresentam-se algumas definições encontradas na revisão de literatura.

Quadro 2 - Definições de Corrupção

Autor	Definição
Barkemeyer, Preuss, Lee (2015, p. 350)	“... corrupção ocorre quando decisores violam sua obrigação de agir de forma neutra e imparcial no sentido do bem-estar social, em troca de benefícios pessoais ou para pessoas próximas”.
Chandler e Graham (2010, p. 253)	“... corrupção é um elemento de mercado que (1) sinaliza desorganização, decomposição ou deterioração de uma sociedade e (2) impede atividades comerciais eficientes e seguras”.
Collins, Uhlenbruck e Rodriguez (2009, p. 90)	“ato praticado com a intenção de obter alguma vantagem diferente da oficial e direito das pessoas”
Cuervo-Cazzura (2006, p. 807; 2016, p. 36)	“... corrupção é o abuso de poder confiado para ganho privado”.
Getz e Volkema (2001, p. 9)	“... corrupção é o abuso de papéis públicos e recursos para benefício privado ou uso indevido do cargo para fins não oficiais”.
Jain (2001, p. 73)	“... corrupção são atos em que o poder do cargo público é usado para ganhos pessoais de uma maneira que contraria as regras do jogo”.
Lopatta <i>et al.</i> (2017, p. 48)	“troca de recursos ilegítima envolvendo o uso ou abuso do poder público ou responsabilidade coletiva para ganhos privados (ganhos, benefícios, lucros ou privilégios)”
Rabl e Kühlmann (2008, p. 478)	“... corrupção é um comportamento desviante que se manifesta em abuso na política, na sociedade ou na economia em favor de outra instituição ou pessoa. Esse abuso de função ocorre por iniciativa própria ou por iniciativa de outro para obtenção de vantagem para si ou para terceira parte. Como resultado, um dano para a sociedade, política ou economia, pode ocorrer ou não. As ações corruptas são mantidas em segredo em acordo mútuo e amigável”.
Shleifer e Vishny (1999, p. 599)	“... corrupção de governo é a venda por funcionários do governo de propriedade do governo para ganho pessoal”.

Fonte: Compilação da autora

2.2.2. Classificações de Corrupção

Devido à complexidade do fenômeno da corrupção, várias classificações são adotadas pelos pesquisadores. Cuervo-Cazurra (2016) distingue corrupção pública da privada. Corrupção pública é “aquela que ocorre quando um político eleito ou um servidor público recebe ganhos adicionais em troca de favorecimento (contrato, permissão, regulamento) a uma empresa ou indivíduo” (CUERVO-CAZURRA, 2016, p. 36); e corrupção privada “ocorre quando um gerente favorece uma empresa ou indivíduo na compra de suprimentos, por exemplo, em troca de presentes” (CUERVO-CAZURRA, 2016, p. 36).

Treisman (2000) testou várias hipóteses com relação a índices sobre a percepção de corrupção durante os anos 1980 e 1990 a partir de *surveys* de risco de negócios. O autor encontrou suporte para as seguintes hipóteses: países com tradição protestante, histórico de regramento inglês e uma economia mais desenvolvida são os menos corruptos. Aidt (2003), ao realizar uma análise econômica dos impactos da grande corrupção, descreve o fenômeno como parte pervasiva presente nas sociedades, apontando o lado positivo e o lado negativo da corrupção.

Para Aidt (2003, p. 633), a corrupção pode ser classificada em:

- Corrupção eficiente – serve para facilitar o comércio, suprimindo falhas existentes nos sistemas de governo.
- Corrupção com um decisor benevolente – ocorre quando quem tem o poder de decisão se sobrepõe a um funcionário subalterno que é corrupto, facilitando a resolução do conflito de interesse em favor da firma.
- Corrupção com decisor não-benevolente – ocorre quando o governo possui políticas ineficientes para extrair rendas do setor privado.
- Corrupção auto reforçada – ocorre quando o próprio sistema se retroalimenta com a corrupção.

Rodriguez, Uhlenbruck e Eden (2005) desenvolveram um modelo conceitual sobre corrupção em negócios internacionais. Para esses autores, a corrupção de governo pode se manifestar de forma pervasiva e/ou arbitrária:

- Grau de pervasividade – “probabilidade média de uma firma se deparar com corrupção nas suas interações normais com agentes de Estado” (RODRIGUEZ; UHLENBRUCK; EDEN, 2005, p. 385).
- Grau de arbitrariedade – “incerteza estatística de predição da maneira pela qual a corrupção ocorre no país”. (RODRIGUEZ; UHLENBRUCK; EDEN, 2005, p. 386).

Ou seja, a pervasividade trata do nível de disseminação da corrupção, nos diversos órgãos do governo, de um dado país. Enquanto a arbitrariedade, trata-se do grau de previsibilidade em que a corrupção está presente, ou seja, quão claras são as regras do jogo.

Jain (2001) classifica a corrupção nas sociedades democráticas em três categorias: grande corrupção, corrupção burocrática e corrupção do legislativo.

- Corrupção burocrática – “atos de corrupção que são perpetuados pelos agentes burocráticos em suas relações com seus superiores ou com o público no seu dia-a-dia” (JAIN, 2001, p. 75).
- Corrupção legislativa – “maneira e extensão pela qual o comportamento de votar dos legisladores pode ser influenciado” (JAIN, 2001, p. 75).
- Grande corrupção – “atos cometidos pela elite política que se apropria do poder para traçar políticas econômicas” (JAIN, 2001, p. 73).

2.2.3. Grande corrupção

Com relação à “grande corrupção”, os políticos, supostamente, deveriam tomar decisões para alocação de recursos baseados apenas no interesse do principal, no caso, a população. Com efeito, os políticos procuram balancear os interesses dos diferentes segmentos da sociedade, de modo a garantir também sua permanência no poder. Uma elite política corrupta pode subverter políticas nacionais a serviço de seus próprios interesses, às expensas da população. Esse tipo de corrupção é difícil de identificar, a não ser que ocorra pagamento de propina. Porque a propina é material, porém se ocorrem trocas de favores, por exemplo, não existe rastreabilidade dos atos praticados. Além disso, é especialmente difícil identificar e medir esse tipo de corrupção porque alguns segmentos da sociedade podem num primeiro momento serem beneficiados, em prejuízo de outros. Essa

forma de corrupção pode ter efeitos em políticas de investimentos de longo prazo. Quando o prazo para materialização do investimento é longo, perde-se no tempo a visão clara dos objetivos finais de determinados investimentos (JAIN, 2001, p. 74).

Outrossim, a distinção entre as formas de corrupção, de acordo com o nível de comprometimento do Estado – “grande corrupção” e corrupção burocrática – é mencionada por diversos autores, dentre os quais Cuervo-Cazurra (2006, 2016); Frei e Muethel (2017) e Rose-Ackerman (2002). A Transparency International também faz distinção da escala da corrupção e adota a definição: “grande corrupção consiste em atos cometidos pelo alto escalão de governo, distorcendo políticas ou o funcionamento central do Estado, possibilitando benefícios a líderes em detrimento às custas do bem público (Transparency International, 2020).

A corrupção do governo se estabelece por meio de conexões público-privadas. No caso de MNCs, vários autores apontam que conexões políticas são importantes e benéficas para fazer negócios (tais como LAWTON; MCGUIRE; RAJWANI, 2013; LUO, 2006; ROSE-ACKERMAN, 2002; WANG; FENG; XU, 2019). Porém, Collins, Uhlenbruck e Rodriguez (2009) realizaram survey com 341 executivos com laços com agentes de governo na Índia. Os autores concluíram que os executivos racionalizam seu envolvimento em corrupção como uma vantagem competitiva. Rose-Ackerman (2002) ressalta o papel ético de gerentes e conselhos de administração de grandes MNCs referente ao não engajamento em corrupção, porém, considera que esta atitude só é possível quando a ação é coletiva. Caso as demais firmas estejam sendo beneficiadas pela corrupção, torna-se impossível, por ser muito caro, operar como única empresa honesta num mar de corrupção (ROSE-ACKERMAN, 2002).

2.2.4. Medições de corrupção

O caráter ilegal da corrupção e a conseqüente condição de manter “segredo” em relação aos atos praticados, por parte dos agentes corruptores e corrompidos (SHLEIFER; VISHNY, 1993), cria dificuldades concretas para a medição precisa dos níveis de corrupção (COLLINS; UHLENBRUCK; RODRIGUEZ, 2009; JAIN, 2001; RABL; KÜHLMANN, 2008). Um pesquisador que tente desenvolver medidas quantitativas de corrupção tem que lutar com a questão do que deve ser medido, e então medir algo que quem sabe tenta esconder (JAIN, 2001).

Para driblar a falta de dados reais, as organizações que medem corrupção trabalham com *proxies* de corrupção, ou seja, com a percepção do nível de corrupção. A Transparency International produz, desde 1995, um indicador denominado Corruption Perception Index (CPI), baseado em inventários regionais de percepção de corrupção. O CPI varia de 0 a 100, onde 100 representa percebido como 100% íntegro, e zero, percebido como altamente corrupto. Os inventários de dados para a construção do CPI não são sempre os mesmos todos os anos. Isto porque nem sempre existe a disponibilidade de acesso aos bancos de dados. Em 2018, por exemplo a Transparency International utilizou dados de 13 inventários para produzir o CPI de cada país. A Tabela 3 contém o CPI dos países que são avaliados nas Américas em 2012 e 2018. Por sua vez, a Figura 2 compara o CPI do Brasil com a média global e a média das Américas.

Tabela 3 - CPI de Países da América do Norte e da América do Sul

País	CPI	
	2012	2018
Canada	84	81
Estados Unidos da América	84	71
Uruguai	72	70
Chile	72	67
Brasil	43	35
Colômbia	36	36
Bolívia	34	29
Equador	32	34
Guiana	28	37
Venezuela	19	18

Fonte: Transparência Internacional (2019)

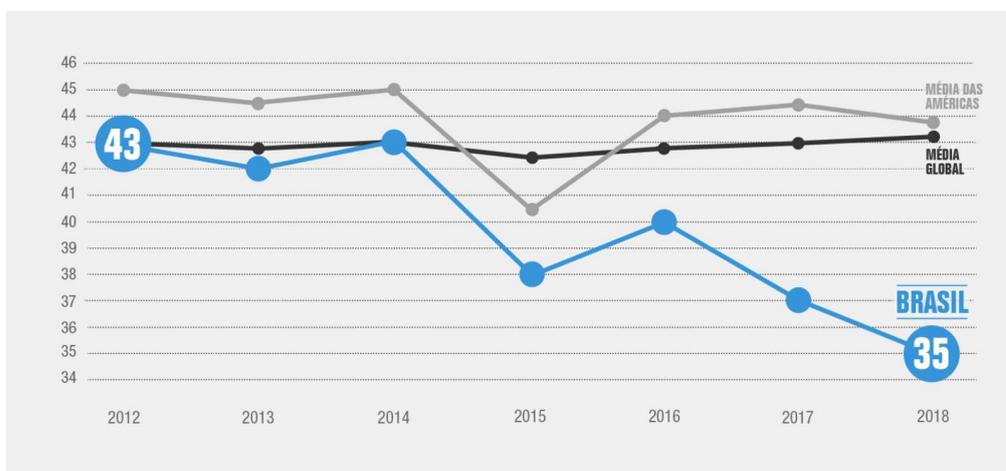


Figura 2 – Índice de Percepção de Corrupção Brasil, Média global e Média das Américas
Fonte: Transparência Internacional (2019)

Como pode ser observado na Figura 2, o CPI do Brasil era de 43 pontos em 2012, mas vem caindo, e chegou, em 2018, a 35. Apesar desse baixo número, Tang (2018), aponta que o Brasil é considerado um país com médio nível de corrupção. Vale lembrar que o CPI está associado a um ranking de 180 países, e o Brasil ocupa o 106º lugar. Em comparação com os demais países que compõem os BRICS, em 2018, o Brasil está mais bem posicionado para a Rússia, com relação ao ranking de corrupção, conforme a Tabela 4.

Tabela 4 - Nível de corrupção BRICS em 2018

País	Nível de corrupção (2018)	
	CPI	Rank
África do Sul	43	73
Índia	41	78
China	39	87
Brasil	35	106
Rússia	28	138

Fonte: Transparência Internacional (2019)

2.2.5. Grande corrupção e MNCs

A pesquisa acadêmica sobre efeitos da corrupção em MNCs era praticamente inexistente antes da globalização dos negócios, ou seja, antes dos anos 1990. A entrada de firmas de economias emergentes no mercado modificou o panorama dos negócios internacionais (RODRIGUEZ *et al.*, 2006). Entretanto, a globalização de mercados levou pesquisadores a estudarem contexto, dimensões, modelos e teorias sobre corrupção, bem como sua associação ao investimento direto estrangeiro (BAHOO; ALON; PALTRINIERI, 2020). Além disso, os escândalos envolvendo corrupção ocorridos no começo dos anos 2000 despertaram o interesse de gestores e de acadêmicos para o tema (RODRIGUEZ *et al.*, 2006).

Dentre os primeiros artigos empíricos sobre corrupção e MNCs, destaca-se artigo seminal de Mauro (1995) e o estudo do Banco Mundial (1997), envolvendo 3.600 MNCs em 69 países. O estudo revelou que pelo menos 40% das companhias pagaram propina, pelo menos uma vez, ao fazerem negócios internacionais (THE WORLD BANK, 1997). Entretanto, as pesquisas sobre corrupção envolvendo MNCs, em geral, não tratam da medição do nível de corrupção diretamente, devido

à natureza ilegal da corrupção (CUERVO-CAZURRA, 2016). Os estudos tratam, em geral, de percepção de corrupção no nível país (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; MAZZI *et al.*, 2019; ZENG, 2019).

Não existe consenso em relação aos efeitos da corrupção no nível da firma. Ainda assim, fatores tais como características da firma, regulação da indústria, estrutura política, normas sociais e cultura organizacional influenciam esses efeitos (GALAND, 2012). Muitas corporações acreditam que a corrupção favorece a competitividade no curto prazo (HESS, 2009). Por outro lado, pesquisas mostram danos às firmas decorrentes da corrupção (DOH *et al.*, 2003; HESS, 2009). Neste sentido, Yi, Teng e Meng (2017) apontam que a natureza ilegal da propina e da corrupção impõem altos custos às firmas e, por fim, comprometem seu desempenho. Uma firma poderia simplesmente se recusar a entrar em um mercado com altos índices de corrupção, porém levando em consideração o enorme crescimento do comércio internacional, nem sempre esta é uma opção viável (BARKEMEYER; PREUSS; LEE, 2015). De fato, muitas vezes os tomadores de decisão avaliam a necessidade de engajamento em corrupção para efeito de adaptação às condições locais (CHEN; CULLEN; PARBOTEEAH, 2015).

Diversos pesquisadores abordaram o tema estratégias de MNCs para lidar com a corrupção de governo. Doh *et al.* (2003) apontaram cinco diferentes estratégias em função da pervasividade da corrupção no país hospedeiro: “evitar; ajustar o modo de entrada, por exemplo, por meio de *joint venture*; adotar um código de conduta corporativo; treinar, desenvolver educação pública; fazer contribuições sociais e doações públicas, e estabelecer leis e acordos, em cooperação com o governo” (DOH *et al.*, 2003, p. 121-123). Rodriguez, Uhlenbruck e Eden (2005) analisaram as estratégias de entrada das MNCs em países com corrupção de governo. Os autores apontam que os governos ditam as regras da economia em cada país. Rodriguez *et al.* (2006) afirmam que a interação entre MNCs e governos é um tema que merece interesse em negócios internacionais, pois é fortemente recomendado que a MNC influencie positivamente o governo do país hospedeiro como forma de salvaguardar seus investimentos. Na mesma linha, Abotsi (2018) e Petrou (2015) afirmam que as MNCs fazem contribuições políticas para obter legitimidade para fazer negócios.

Em particular, no que se refere a mercados emergentes, Luo (2011) analisou MNCs operando na China e concluiu que a corrupção de governo em mercados emergentes afeta as decisões, e o comprometimento estratégico de suas subsidiárias devido a três fatores: custos de transação, incertezas e complexidades do ambiente e barreiras decorrentes de estar num mercado estrangeiro. Por outro lado, Brockman, Rui e Zou (2013) apontam que MNCs conectadas politicamente levam vantagem no processo de fusão e aquisição em países hospedeiros, quando comparadas a MNCs não conectadas politicamente. Porém, essa correlação positiva existe em países com sistema institucional fraco. Em países com sistema institucional forte, as MNCs conectadas politicamente levam desvantagem em relação às não conectadas. Nesta linha ainda, Habib e Zurawicki (2002) apontaram que quando a MNC tem forte conexão com o governo, a transparência e o desempenho são prejudicados.

Costa (2013) advoga que a corrupção de governo é maior quando não há prestação de contas. Porém, a prestação de contas é insuficiente para conter a corrupção por parte dos agentes. Para a autora, a imprensa livre é essencial para investigar e divulgar os abusos do poder público. Com efeito, é a imprensa que pode trazer a público os atos de corrupção. A corrupção e a propina envolvendo agentes públicos é uma das maiores preocupações em muitos países, em parte como resultado da cobertura da imprensa (GORDON; MYIAKE, 2001).

Chen, Ding e Kim (2011) estudaram a previsão de ganhos por agentes financeiros que investem em MNCs. Os autores concluíram que as previsões para MNCs fortemente conectadas politicamente variam em função do nível de corrupção do país hospedeiro. Segundo os autores, em países hospedeiros com alto nível de corrupção, ocorrem perdas de ganhos para as MNCs quando são implantadas medidas anticorrupção no país. Collins, Uhlenbruck e Rodriguez (2009) observaram que executivos conectados com agentes de governo são mais propensos a se engajar em corrupção. A institucionalização de comportamentos antiéticos no país cria condições favoráveis para comportamentos antiéticos por parte das firmas (COLLINS; UHLENBRUCK; RODRIGUEZ, 2009).

Luo (2006) estudou MNCs chinesas sob uma perspectiva integrativa entre política, corrupção e RSC. O autor concluiu que, quando a MNC opera em ambiente com alto nível de corrupção, a propensão em colaborar e ser assertiva com o governo diminui. Isto porque os dirigentes, ao tomarem conhecimento de que o nível de percepção de corrupção é alto, tendem a não confiar no governo. As MNCs que são focadas em um comportamento ético utilizam os meios legítimos impessoais e formais de negociação, e barganham com os recursos que possuem e de que o governo precisa. Por outro lado, as MNCs menos focadas na ética tendem a utilizar suas conexões sociais, redes sociais personalizadas e vínculos para lidar com funcionários do governo. Partindo de outra perspectiva, Yi, Teng e Meng (2018) indicam que, em ambientes institucionais fracos, os mecanismos de governança corporativa têm papel vital no controle de propina.

2.2.6. Governança corporativa e combate à corrupção

Rose-Ackerman (2002), ao estudar o fenômeno da grande corrupção, levando em conta a globalização dos mercados, concluiu que a prevenção de corrupção promoveria dentro da firma ampla coalizão em torno da responsabilidade corporativa. Com efeito, a conexão entre governança corporativa, política internacional e ética tornou-se relevante no ambiente das MNCs (BARKEMEYER; PREUSS; LEE, 2015; CLARK; BROWN, 2015; WU, 2005). Gordon e Myiake (2001) destacaram que apesar de a comunidade de negócios internacionais não ter como combater sozinha o pagamento de propina e a corrupção, ela desempenha um papel crucial nesta luta e pode, por meio de ferramentas de gestão, combater a propina, que é um dos desafios da lei e dos governos (GORDON; MYIAKE, 2001).

Vários pesquisadores em desenvolvimento econômico, afirmam que a qualidade da governança é determinante para o enriquecimento econômico do país. A má governança está associada à corrupção, que conduz à ineficiência e à má utilização de recursos (BLACKBURN; FORGUES-PUCCIO, 2009). Neste sentido, Dobers e Halme (2009) e Rose-Ackerman (2002) sugerem que o setor privado deve desenvolver ações de responsabilidade corporativa para combater a corrupção.

Para Osuji (2011), o engajamento corporativo no combate à corrupção é atividade da RSC. Isto porque o modelo de RSC é mais amplo do que o modelo de governança corporativa, pois sua abrangência é maior, ou seja, envolve a sociedade como um todo, enquanto a governança corporativa abrange, exclusivamente os stakeholders diretos. Por outro lado, o modelo de governança corporativa reflete a visão financeira dos gerentes. Este pesquisador realizou um estudo empírico para avaliar até que ponto a prática de RSC tem servido para combater a corrupção em negócios internacionais. O autor ressaltou que o envolvimento de corporações na corrupção de agentes públicos já estava em debate na agenda da RSC. Apesar de o reconhecimento de sua importância ser cada vez maior e de existirem sofisticados modelos e vasta literatura sobre o assunto, a RSC, quando comparada ao acompanhamento financeiro, era ainda incipiente em 2011 com respeito ao seu sentido preciso, conteúdo e prática.

Barkemeyer, Preuss e Lee (2015) também mencionam que preocupação com o combate à corrupção no nível da firma, como parte da RSC, é mais recente. A primeira iniciativa internacional de controle da corrupção, por meio de autorregulação no nível das MNCs foi o estabelecimento, por parte da OECD, em 1999, dos “Princípios de Governança Corporativa”. Em seguida, outros organismos internacionais elaboraram normas para controle da corrupção, por parte das MNCs.

Em linha com esses pesquisadores, Branco e Delgado (2012) apontaram que o combate à corrupção no nível da firma é uma das atribuições de RSC, porque a corrupção é incompatível como o desenvolvimento sustentável. Porém, a preocupação com o combate à corrupção no nível da firma é recente. Os autores enfatizam que o Décimo Princípio do Pacto Global da United Nations – “As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina” – foi introduzido em 2004 (PACTO GLOBAL, 2020).

Carr e Outhwaite (2011) consideram que tais iniciativas estimulam a autorregulação das empresas do ponto de vista ético e conduzem as firmas a agir de forma socialmente sustentável. Neste sentido, Healy e Serafeim (2016) que analisaram as 480 maiores corporações do mundo, utilizando dados da Transparency International e estratégia autorregulação, tais como: relatórios, políticas e sistemas de gestão para combate à corrupção, e concluíram que firmas

que divulgam mais seus resultados de controle apresentam menor nível de corrupção. Destacam-se quatro iniciativas globais (Quadro 3).

Quadro 3 - Convenções Internacionais para Combate à Corrupção

Instituição	Título - Última Versão Disponível	Histórico
Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD)	Good Practices Guidance on Internal Controls, Ethics Compliance (2009)	Publicado em 1999, revisado em 2009, em revisão em fevereiro de 2020.
United Nations	Corporate Sustainability Principles - Global Compact – (Principle 10)	Publicado em 2000, revisado em 2004.
International Chamber of Commerce	Combating Extortion and Bribery: ICC Rules of Conduct and Recommendations (2005)	Publicado em 1999, revisado em 2003.
Transparency International	Business Principles for Countering Bribery (2015)	Publicado em 2002, revisado em 2009 e 2013.

Fonte: Autora

Barkemeyer, Salignac e Argade (2019) ressaltam que a RSC não é amplamente adotada de forma homogênea. Com efeito, os autores apontam que o ambiente institucional influencia as prioridades das firmas. Em linha com esses autores, Krishnamurti, Pensiero e Velayutham (2019), ao estudarem o risco de engajamento em corrupção em empresas do ramo de segurança, afirmam que o ambiente (país) é determinante para o risco da firma se envolver em corrupção e apontam que fatores como desenvolvimento econômico, instituições políticas, sociedade civil e cultura são determinantes no nível de corrupção do país. Os autores concluíram que firmas que divulgam suas práticas anticorrupção têm risco menor de se envolver em corrupção.

Existe um debate em relação à RSC da MNC em países em desenvolvimento. Chan e Ananthram (2018) apontam que a MNC pode funcionar como substituto do governo em países onde as instituições de combate à corrupção são fracas. Em contraposição, Barkemeyer, Preuss e Ohana (2018) concluíram que, quando o se trata de controle de corrupção, as MNCs agem mais como espelho da governança do país do que como um substituto do governo no estabelecimento de regras.

Saenz e Brown (2018) desenvolveram um questionário para analisar a divulgação de práticas de RSC, no que tange à anticorrupção, em grandes MNCs da indústria da construção, em nível global e na América Latina. Os autores selecionaram apenas MNCs que possuíam relatórios anuais com indicadores, política, códigos de conduta ou, pelo menos, qualquer mecanismo de combate à corrupção. O questionário consistiu em 30 itens, tais como: avaliação de riscos,

liderança, comunicação, canal de denúncia, treinamento, auditoria, investigação de incidentes no sentido de controlar a corrupção. Partindo dos dados secundários dos relatórios anuais e códigos de conduta, a pesquisa compreendeu dados de 2015 a 2017. Os autores encontraram que o comprometimento da liderança é o item mais divulgado, enquanto o planejamento de ações e os mecanismos de controle são pouco divulgados. Os autores também observaram que existem iniciativas de divulgação de treinamento e distribuição de código de conduta para os empregados.

2.2.7. Código corporativo de conduta

Doh *et al.* (2003), ao estudarem estratégias para entrada de MNCs em diferentes mercados, apontaram a adoção de códigos de conduta como uma das estratégias para minimizar o risco de operar em ambiente estrangeiro com alto nível de corrupção. De fato, as MNCs enfrentam desafios a nível global que não fazem parte do escopo tradicional da regulamentação e controle, tais como, demarcação de terras, tratamento justo para trabalhadores, abuso de direitos humanos, pagamento de propina e corrupção envolvendo agentes públicos e líderes políticos. Problemas nessas áreas podem afetar negativamente a reputação da firma. Para lidar com essas circunstâncias, as MNCs adotam códigos de conduta voluntários (SECHI *et al.*, 2011).

Os códigos de conduta servem para responder a dois tipos de pressão: aquelas provenientes de sociedade, mercado, empregados e acionistas, e aquelas relacionadas à conformidade legal (GORDON; MYIAKE, 2001). Para Rodriguez-Dominguez, Gallego-Alvarez e Garcia-Sanchez (2009), as corporações, para defender a reputação, o comportamento ético e a integridade, elaboram códigos internos de conduta, e, para garantir que o comportamento esperado chegue a todos os trabalhadores, e atender a expectativas de responsabilidade social, adotam um código de ética. Mas a adoção de um código, por si, não é suficiente para garantir um comportamento ético de gerentes. Com efeito, Mckinney e Moore (2008) aplicaram um questionário em profissionais dos Estados Unidos e concluíram que, além de um código de ética, faz-se necessário um sistema de governança na firma que contemple todos os níveis hierárquicos, para que uma atitude ética seja adotada pelos profissionais. Neste sentido, Schwartz (2004) aponta que a existência de um código de ética não é suficiente, é preciso que o código seja implementado e

acompanhado quanto a sua aplicação. Com efeito, Barkemeyer, Preuss e Ohana, (2018) apontam que para que o código de conduta tenha efetividade, a organização deve possuir um robusto sistema de monitoramento.

O código de conduta tornou-se uma das ferramentas mais utilizadas pelas firmas no que se refere à RSC (BARKEMEYER; PREUSS; OHANA, 2018; PREUSS; BARKEMEYER; GLAVAS, 2016). Kaptein (2004) constatou que mais de 50 por cento das maiores MNCs possuíam, em 2001, um código de negócios e, que 45 por cento desses códigos mencionavam controle de fraude ou corrupção. Kaptein e Schwartz (2008) realizaram um exame crítico da efetividade de códigos de negócios e apontam que o conteúdo do código é determinante para sua efetividade.

Existem diversas denominações de código de negócios: código de ética em negócios, código de ética, código de conduta, princípios, códigos comerciais, credo corporativo, filosofia corporativa, declaração de ética corporativa e código de práticas, código de integridade, declaração, código deontológico, filosofia, princípios de política, normas e declaração de valores (KAPTEIN, 2020). Com efeito, o estudo de Kaptein (2004) que analisou o conteúdo de mais de 200 códigos de grandes corporações, encontrou os mais variados títulos. Ainda assim, em sua maioria, todos continham palavras como conduta, princípios ou guia de princípios, ética, valores e integridade. Quanto ao propósito dos códigos, alguns constituem-se em estatuto da relação com as partes interessadas, declaração de valores, ou ainda, normas de conduta para os empregados. Muitas vezes, os códigos atendem a diversos desses propósitos simultaneamente (KAPTEIN, 2004).

Em relação ao estilo dos códigos, Bondy, Matten e Moon (2008) identificaram quatro diferentes estilos: mandatório, comprometimento, declaração de princípios e informativo.

- Mandatório - contém as regras da corporação que o público alvo deve cumprir e sanções para não-conformidades.
- Comprometimento – contém um conjunto de assuntos ou partes interessadas e como a organização vai agir para atendê-los.
- Declaração de Princípios – contém, do ponto de vista filosófico, a forma pela qual a corporação trata assuntos de RSC.
- Informativo – contém informações sobre o que a corporação fez, é uma extensão do relatório de desempenho.

Barkemeyer, Preuss e Ohana (2018) analisaram o conteúdo de códigos de conduta de MNCs em países em desenvolvimento, e apontaram quatro diferentes níveis de sinalização quanto ao efetivo comprometimento, por parte da MNC, para combater a corrupção, e categorizaram os códigos da seguinte forma (BARKEMEYER; PREUSS; OHANA, 2018, p. 31):

- I) Constitui-se em declaração aspiracional, segundo a qual a companhia compromete-se a endereçar o problema da corrupção, sem oferecer qualquer detalhe sobre como vai fazê-lo;
- II) Além das declarações, a companhia estabelece requerimentos com relação a partes interessadas;
- III) Neste nível de documento, a companhia explica por que controlar a corrupção é importante e informa sobre as consequências para a firma e para toda a sociedade sobre os danos decorrentes da prática.
- IV) Por último, nesta categoria a firma estabelece medidas disciplinares para o não cumprimento do código, canal de denúncia. Além disso, o código pode conter também opção de treinamento online.

Schwartz (2002, p. 29-33) sugeriu que os códigos de conduta deveriam ser organizados dentro das seguintes perspectivas:

- Inclusão – contemplar os seis padrões morais universais: - confiança (incluindo noções de honestidade, integridade, confiabilidade e lealdade); - respeito (incluindo noções de respeito aos direitos humanos); - responsabilidade (incluindo noções de prestação de contas); - justiça (incluindo noções de processo, imparcialidade e igualdade); cuidado (incluindo noções de evitar danos desnecessários); - cidadania (incluindo noções de obediência a leis e proteção do meio ambiente).
- Conformidade
- Obrigações com partes interessadas
- Padrões
- Procedimentos
- Racionalidade
- Inteligibilidade
- Exequibilidade

Stohs e Brannick (1999), em pesquisa empírica com firmas da área financeira na Irlanda, concluíram que um código de conduta escrito serve para guiar as atitudes dos gerentes. Com efeito, Bondy, Matten e Moon (2008) apontaram que existe uma crença, em geral implícita, de que os códigos são criados para encorajar a responsabilidade social das corporações. Em linha com essa ideia, Gordon e Myiake (2001) afirmaram que o primeiro estágio para combate e prevenção da corrupção de uma firma é o estabelecimento de compromissos formais escritos. Esses compromissos, representados em forma de política, princípios, ou código de conduta corporativa, podem ter abrangência variável, endereçados aos empregados ou ao público em geral. Devem ainda ser respaldados por um sistema com recursos, de modo a criar condições para que a firma tenha condições de cumpri-los (GORDON; MYIAKE, 2001, p. 161).

Entretanto, definir o conteúdo desses compromissos não é tarefa simples, apesar de estar claro que propina e corrupção se referem a algo nocivo (GORDON; MYIAKE, 2001). De fato, não há um padrão com relação às definições e ao conteúdo dos códigos de conduta (BONDY; MATTEN; MOON, 2008). Com efeito, Gordon e Myiake (2001) analisaram o conteúdo de 246 códigos de conduta de firmas e associações internacionais e constataram pouca evidência de concordância ou convergência no escopo e definições entre os códigos. Bondy, Matten e Moon (2008), ao analisarem os sites de MNCs do Reino Unido, Canadá e Alemanha, apontaram que não existe definição padrão para código de conduta. Os autores não encontraram uma clara definição de seu conteúdo com ênfase em três aspectos: orientação, implementação e responsabilidades.

De fato, Scholtens e Dam (2007) avaliaram a influência da cultura do país em relação à ética de indústrias em 26 países. Os aspectos examinados foram sistema de governança, direitos humanos, suborno, corrupção, implementação e comunicação de código de ética. Os autores encontraram diferenças significativas em políticas éticas e concluíram que fatores culturais influenciam o conteúdo dos códigos. Com efeito, os autores apontam que a conduta ética dos indivíduos é determinada pela cultura e pela sociedade.

Outrossim, Logsdon e Wood (2005), ao estudarem o conteúdo do código de conduta de firmas globalizadas, concluíram que o código de conduta é uma ferramenta fundamental, porém também não encontraram uma clara definição de seu conteúdo. De fato, Andrews *et al.* (2019) apontaram que gerentes de MNCs asiáticas expostos aos valores de ambientes anglo-europeu mantêm seus valores originais ao retornarem ao ambiente asiático. Helin e Sandström (2008), ao estudarem a implantação de código de conduta em subsidiária de MNC americana na Suécia, concluíram que o código é interpretado dentro do contexto onde será aplicado. Com efeito, Scholtens e Dam (2007, p. 274) enfatizam que “a conduta ética dos indivíduos e organizações são parte, e, ao mesmo tempo, fortemente conectadas com a cultura e a sociedade”. Neste sentido, os regulamentos e normas variam de país para país, assim como os valores que são considerados importantes em diferentes países, como, por exemplo, confiança (AMIR; DANZINGER; LEVI, 2017).

Gordon e Myiake (2001) argumentam que uma das dificuldades no estabelecimento do conteúdo dos códigos de conduta reside no fato de que não é fácil definir o que é corrupção e propina. Ao fazer negócios com os órgãos de governo, áreas cinza surgem na medida em que a facilitação por intermediários se faz necessária. Diferenciar o que é presente do que é propina, às vezes, pode ser difícil, em função de fatores culturais do país hospedeiro. Com efeito, Brown e Loosemore (2015) entrevistaram profissionais da indústria da construção na Austrália e observaram que existe certa confusão no entendimento do que é corrupção por parte destes profissionais.

Sims e Gegez (2004) estudaram a atitude ética em negócios internacionais, por meio da análise de questionários aplicados a gerentes nos Estados Unidos, Austrália, África do Sul, Israel e Turquia e encontraram similaridades e diferenças entre a Turquia e os outros países. Os autores advogam, assim como Lou, Rose e Blodgett (1999, p. 92) que a “cultura influencia não apenas a forma de aprendizado, mas impacta também o que é percebido como certo/errado, aceitável/não aceitável, ético/não ético”.

Ademais, Smeltzer e Jennings (1998) observaram em seminário com executivos que mais de 50 % deles acreditavam que um comportamento ético conduziria ao desenvolvimento, porém, contraditoriamente, eram a favor do pagamento de “grease” para facilitar operações. Martin *et al.* (2007) realizaram estudo em 26 países e concluíram que, apesar de os gerentes de firmas multinacionais em qualquer parte do mundo considerarem a propina uma prática ofensiva, o que determina o seu pagamento é a cultura do país hospedeiro.

Sampath, Gardberg e Rahman (2018) apontaram que as corporações não devem subestimar custos decorrentes de investigações e penalidades por pagamento de propina, bem como a perda de valor de mercado. Para esses autores, um programa de conformidade e conduta ética habilita os gerentes a evitar ou minimizar a possibilidade de processos devido ao pagamento de propina.

Schwartz (2013) realizou uma revisão de literatura sobre cultura ética corporativa e aponta que um programa ético exequível é necessário para garantir o estabelecimento de uma cultura ética, sobretudo, em grandes firmas. Para o autor, a liderança tem um papel primordial na eficácia do programa e sugere que os gerentes conduzam os treinamentos se possível.

Kaptein (2015) conduziu um estudo nos Estados Unidos, por meio de questionários estruturados respondidos por mais de 5.000 pessoas que trabalhavam em diversas empresas por mais de cinco anos. O autor concluiu que possuir um programa de integridade com um escopo incluindo código de ética; treinamento em ética e comunicação; política de prestação de contas, monitoramento e auditoria; e investigação e política de correção, são medidas que favorecem o comportamento ético. Outros itens também favorecem o comportamento ético: canal de denúncia, escritório específico para lidar com corrupção e políticas de incentivo à denúncia.

Hess e Dunfee (2000, p. 621) estabeleceram um conjunto de princípios que as organizações deveriam adotar para combater a corrupção - Princípios C² (*Corruption Combat*). Os autores enfatizam a necessidade de as organizações tratarem do combate à corrupção em separado de outros temas. Os princípios do C² são:

- 1) Compromisso da alta administração dando publicidade à adoção destes.
- 2) Estabelecer uma política escrita muito articulada que proíba qualquer funcionário da empresa de pagar ou receber subornos ou "propinas".
- 3) Implementar a política com o devido cuidado e tomar as medidas disciplinares apropriadas. Agir contra qualquer funcionário descoberto que tenha efetuado pagamentos em violação da política.
- 4) Fornecer treinamento para os funcionários cumprirem a política e fornecer suporte contínuo, como linhas de ajuda, para ajudar os funcionários a agir em conformidade com a política da empresa.
- 5) Registrar todas as transações de maneira completa e justa, de acordo com procedimentos de manutenção de registros e controles contábeis claramente estabelecidos, e auditorias internas para garantir que não sejam feitos pagamentos indevidos.
- 6) Informar anualmente sobre a política de suborno e corrupção da empresa, juntamente com uma descrição das experiências da empresa implementando e aplicando a política.
- 7) Reportar anualmente os seis itens anteriores auditados por um auditor financeiro independente ou um auditor social independente, ou ambos.
- 8) Exigir que todos os agentes da empresa afirmem que não têm efetuado nem farão pagamentos indevidos em qualquer empreendimento comercial ou contrato do qual a empresa é parte.
- 9) Exigir que todos os fornecedores da empresa afirmem que não têm efetuado nem farão pagamentos indevidos em qualquer empreendimento comercial ou contrato do qual a empresa é parte.
- 10) Estabelecer um sistema de monitoramento e auditoria para detectar quaisquer pagamentos indevidos feitos pelos funcionários e agentes da empresa.
- 11) Denunciar publicamente quaisquer solicitações de pagamento ou denunciar em particular a uma organização de monitoramento ou um auditor social.
- 12) Estabelecer um sistema que permita a qualquer funcionário ou agente da empresa denuncie qualquer pagamento indevido sem medo de vingança por suas divulgações.

2.2.8. Relatórios Anuais

Blanc *et al.* (2019) apontaram que divulgar, em relatórios corporativos, dados sobre corrupção pode servir a diferentes propósitos: demonstrar a responsabilidade com o desempenho e os esforços no sentido da anticorrupção, despertar a consciência do público, pressionar outras firmas a adotarem princípios e procedimentos similares, bem como apontar demandas e necessidades futuras (BLANC *et al.*, 2019; HESS, 2009).

Organizações, tais como a Transparency International e a Organização das Nações Unidas, assumem que a extensão da divulgação sobre corrupção é um forte indicador da qualidade e da abrangência dos esforços das companhias para lidar com propina e corrupção (BLANC *et al.*, 2019).

Quanto a iniciativas de auto regulação, existe o Guidelines Reporting Initiative (GRI), que consiste em modelo de relatório de sustentabilidade, disponibilizado por uma instituição independente americana fundada em 1997. O guia, em sua versão de 2016, contém três indicadores de medidas anticorrupção: percentagem de unidades de negócio avaliadas com relação a riscos de corrupção, percentual de empregados treinados em políticas e procedimentos anticorrupção e número de ações tomadas em resposta a incidentes de corrupção (GRI, 2016). Segundo Barkemeyer, Preuss e Lee (2015), cerca de 82 % das empresas da lista das 250 da revista Fortune adotam o GRI.

Acrescente-se que Barkemeyer, Preuss e Lee (2015) conduziram pesquisa em firmas que adotam o GRI. O objetivo foi conhecer as formas pelas quais as firmas comunicam seu engajamento no combate à corrupção. Para os autores, a transparência nos processos de governança permite que os atos de corrupção sejam detectados, reduzindo a assimetria de informação entre os agentes e o principal e possibilita que os acionistas e os demais stakeholders estejam mais bem informados para tomar decisões (BARKEMEYER; PREUSS; LEE, 2015). Esses autores apontam que indicadores, tais como percentual de unidades da firma que fazem análise de risco de corrupção, número de empregados treinados em programas de prevenção de corrupção e número de incidentes de corrupção tratados, são exemplos de indicadores que as firmas devem adotar. Outrossim, a divulgação de relatórios das iniciativas anticorrupção é uma forma de demonstração do comprometimento das MNCs para abraçar esse desafio. Tal atitude dá mais

credibilidade a seus esforços, bem como aumenta o nível de consciência para os problemas relacionados à corrupção. Dentro dessa lógica, as medidas anticorrupção se tornam parte essencial dos relatórios de sustentabilidade (BARKEMEYER; PREUSS; LEE, 2015). Porém, os autores concluíram que MNCs que operam em ambientes com altos níveis de corrupção divulgam menos suas práticas anticorrupção.

Entretanto, não há consenso quanto à eficácia da adoção dessas práticas. Omoteso e Yusuf (2017), argumentam que em países emergentes do continente africano, os instrumentos internacionais recomendam a auto regulação, porém esses instrumentos não são eficazes para que as firmas se comprometam com a RSC. Os autores argumentam que a governança corporativa deve, além de perseguir o cumprimento da lei, incorporar ações visando uma conduta ética. Os autores destacam os seguintes valores que devem constar dos códigos de ética dos diretores: honestidade, integridade, lealdade, responsabilidade, justiça e cidadania.

2.2.9.

Como as MNCs reagem a uma crise pública de corrupção

Ades e Di Tella (1997) apontaram que, quando se trata de escândalos de corrupção, países com diferentes formas de governo e níveis de riqueza podem ser afetados. Entretanto, apesar disso, a prevenção da corrupção não está presente nos princípios de governança da maioria das MNCs. Carr e Outhwaite (2011) realizaram estudo empírico sobre as estratégias de combate à corrupção em websites de MNCs, e constataram que apenas nove por cento das companhias mencionavam a palavra corrupção em seus websites.

Schembera e Scherer (2017) estudaram as estratégias adotadas por MNCs após a perda de legitimidade. Os autores conduziram um estudo empírico com MNCs envolvidas em escândalo de corrupção e concluíram que quando a transgressão é acompanhada de um choque devido à perda de legitimidade, as MNCs reagem drástica e rapidamente. Blanc *et al.* (2017) analisaram a divulgação de relatórios contendo medidas anticorrupção em firmas expostas na mídia, e concluíram que, quando as firmas são mais expostas, sobretudo em aspectos negativos, há maior divulgação de práticas anticorrupção.

Dentro da perspectiva teórica neo-institucional, Hauser e Hogenacker (2014) analisaram a forma que 510 MNCs suíças adotam para responder à crescente demanda de controle de corrupção e propina, e concluíram que as MNCs tendem a adotar um comportamento reativo em relação à corrupção, e portanto, passam a controlar e prevenir a corrupção após exposição pública. Outrossim, Blanc *et al.* (2019) examinaram as práticas de divulgação de governança de MNC exposta a crise pública decorrente de escândalo de corrupção. Os autores tomaram como base relatórios anuais antes e depois da crise, e concluíram que a MNC mudou a forma de divulgar, conferindo maior transparência às suas práticas de RSC para manter sua legitimidade.

A falta de transparência é apontada como um dos entraves para o combate à corrupção de MNCs que fazem negócios internacionais (HALTER; ARRUDA; HALTER, 2009; RODRIGUEZ *et al.*, 2006) em países onde a propina é a regra do jogo (CUERVO-CAZURRA, 2016). Com efeito, Sinani *et al.* (2008) realizaram pesquisa sobre governança corporativa nos países da Escandinávia e apontaram que a confiança e a reputação são valores primordiais em negócios naqueles países. Outrossim, Paik, Warner-Søderholm e Huse (2019) realizaram entrevistas para construir estudos de casos múltiplos com líderes de MNCs na Escandinávia, e encontraram que a corrupção, no longo prazo, mancha a reputação da empresa e prejudica a prática da governança corporativa. Ademais, Sampath, Gardberg e Rahman (2018) estudaram o efeito negativo para a reputação de MNCs investigadas por propina, e concluíram que o efeito varia em função do nível de envolvimento da firma. Quando os diretores estão envolvidos, as perdas de valor de mercado são maiores. Os autores sugerem que as firmas devam adotar um sistema de governança efetiva e programas éticos para internalizar os códigos de conduta, de modo a minimizar perdas de mercado devido a investigações sobre corrupção. Com efeito, Schwartz, Dunfee e Kline (2005) analisaram o papel dos diretores de grandes empresas envolvidas em escândalos corporativos, concluindo que o papel da diretoria da firma é central no combate à corrupção.

Sroka e Szántó (2018) realizaram pesquisa empírica em negócios internacionais na Hungria e Polônia, e destacaram que os escândalos da Enron e WorldCom mudaram a percepção de muitas organizações. Como resultado desses escândalos, os abusos foram revelados, ocasionando mudança de padrão por parte das empresas, da falta de responsabilidade para a responsabilidade ética. Para estes

autores, a percepção da ética mudou nestes últimos anos na Europa, e hoje existem milhares de pessoas envolvidas com pesquisas e treinamento em ética nos negócios.

Pfarrer *et al.* (2008) propuseram um modelo de quatro estágios de ações organizacionais que potencialmente aumentam a probabilidade de velocidade de recuperação da legitimidade após uma transgressão, onde transgressão refere-se a uma prática não ética ou um ato corrupto. Os estágios são: 1) Descoberta; 2) Explicação; 3) Penitência; 4) Reabilitação. Segundo esses autores, a organização emite mensagens diferentes em cada estágio. A descoberta de uma transgressão pode ocorrer por causa de denúncia, investigação externa, ou mesmo, por meio de uma confissão da organização. Nesta fase, existe alto nível de incerteza com relação à transgressão em si. No entanto, na medida em que a descoberta progride, a organização reporta o evento. Na fase (2), da explicação, a organização apela para a verdade, a sinceridade e o perdão. Na fase (3), da penitência, os autores sugerem que a organização deve aceitar a penalidade para poder reconquistar sua legitimidade. E, por último, na fase (4), de reabilitação, a organização deve demonstrar quais mudanças foram feitas do ponto de vista técnico, humano, infraestrutura e social. Os autores sugerem ações como mudanças na gestão, no sistema de recompensa e no código de conduta.

Em linha com esses pesquisadores, Bertels, Cody e Pek (2014) apontam que a reintegração da organização deve ser o objetivo a ser alcançado, e não apenas a busca pela pura e simples reparação do dano, uma vez que a reabilitação evita a reincidência da transgressão, produzindo efetivo benefício para a sociedade. Os autores advogam que ações de persuasão e educação são mais eficazes para a sociedade como um todo do que a criminalização e a punição.

2.3. Perspectivas teóricas

Cuervo-Cazurra (2016) sugere que as teorias da firma podem ser ampliadas por meio do desenvolvimento de pesquisas para compreender o fenômeno da corrupção em Negócios Internacionais. Em linha com esse pesquisador, nesta tese adotam-se a teoria institucional e a teoria da agência para analisar as práticas adotadas pelas MNCs analisadas, expressas em seus documentos de governança antes e durante um escândalo de corrupção. No que se refere à teoria institucional, buscam-se evidências de práticas que as MNCs adotam a fim de manter sua

legitimidade; quanto à teoria da agência, trata-se de buscar elementos que denotem mecanismos de controle de seus agentes para prevenir e combater a grande corrupção. Durante a revisão de literatura foram encontrados três trabalhos empíricos que adotam perspectivas integrativas envolvendo essas duas teorias.

Segundo Yi, Teng e Meng (2018), adotar a teoria da agência conjuntamente com a teoria institucional é útil porque a primeira é criticada por não permitir avaliar o contexto no qual o problema da agência emerge. Dessa forma, a teoria institucional fornece elementos para compreender o ambiente institucional. Esses autores conduziram estudo com dados do Banco Mundial para avaliar o controle do pagamento de propina por MNCs. Segundo esses autores, a teoria institucional e a teoria da agência oferecem mecanismos no nível macro (ambiente externo à MNC) e micro (governança corporativa) para controlar o pagamento de propina. Do ponto de vista da teoria institucional, existem dois níveis de interação entre a MNC e as instituições, as interações formais (política e aspectos legais) e as informais (normas sociais e cultura), enquanto segundo a teoria da agência, a corrupção como um problema decorrente do conflito de interesses entre matriz e subsidiárias. Os autores apontam que o controle do fluxo de informações pode evitar o risco moral e o oportunismo. A auditoria independente pode ser um recurso para garantir transparência nos processos.

Em relação à teoria da agência, nesta pesquisa entende-se que a transparência nos processos e procedimentos de treinamento e controle dos agentes são medidas importantes para diminuir a assimetria de informações e o oportunismo decorrente do conflito de interesses entre principal e agente, assim como Yi, Teng e Meng (2018), Sampath, Gardberg e Rahman (2018) e Ullah *et al.* (2019), de forma complementar.

Sampath, Gardberg e Rahman (2018), ao estudarem a reputação e pagamento de propina de MNCs, utilizaram uma perspectiva integrativa entre as teorias institucional, agência e anomia, de forma complementar, e apontam que os gerentes enxergam benefícios potenciais na ilegalidade e assumem custos extras por três motivos: enfrentam grandes pressões para sustentar o desempenho, não têm consciência sobre o pagamento de qualquer multa, e acreditam que podem driblar os reguladores (SAMPATH; GARDBERG; RAHMAN, 2018).

Ullah *et al.* (2019) estudaram a vulnerabilidade ética de MNCs e concluíram que o sistema de governança corporativo deve possuir mecanismos para controlar o comportamento dos agentes do ponto de vista ético, dado que o problema da agência não é decorrente de uma anomalia contratual, mas sim de uma questão ética (ULLAH *et al.*, 2019). Os autores argumentam que poderia ser uma objeção a esta afirmativa o fato de que a confiança não faz parte do escopo contratual. Isto porque o agente, ao praticar o ilícito, quebra a confiança com o principal. Não obstante, quando se trata de gerentes, os deveres destes transcendem o escopo contratual puro e simples e envolvem aspectos éticos. Neste sentido, cabe à MNC por meio de seu sistema de governança, controlar os agentes. Dentro da perspectiva institucional, relatórios transparentes, conformidade com códigos e regulamentos constituem-se na resposta ao ambiente institucional externo.

A seguir, são apresentados os pressupostos de cada uma das duas teorias, bem como argumentos encontrados durante a revisão de literatura.

2.3.1. Teoria institucional e a grande corrupção

Forsgren (2013), ao avaliar as teorias da firma como possíveis lentes para o estudo de MNCs, afirma que a teoria institucional é a única que explicita a firma como um ator político. A teoria institucional é uma lente que explica as práticas da firma inserida em seu ambiente sócio-político e as adaptações que esta precisa fazer para garantir legitimidade no ambiente institucional.

A teoria institucional vem sendo aplicada em pesquisa sobre MNCs em três aspectos: (i) disseminação da política da matriz para as subsidiárias; (ii) conflitos oriundos de pressão do isomorfismo no nível da subsidiária; e (iii) atuação política da firma nos diferentes países com seus respectivos ambientes institucionais (FORSGREN, 2013, p. 136).

Vários autores apontam que o ambiente institucional influencia a decisão da MNC de se engajar ou não em corrupção (CUERVO-CAZURRA, 2008; RODRIGUEZ; UHLENBRUCK; EDEN, 2005; UHLENBRUCK *et al.*, 2006; ZHOU; PENG, 2012). isto ocorre porque a tomada de decisão, muitas vezes, não se fundamenta em orientação racional de lucro, mas sim é fruto de direcionamento institucional particular do país no qual a subsidiária está localizada (FORSGREN, 2013).

DiMaggio e Powell (1991), em seu artigo seminal, postularam que a Teoria Neo-Institucional centra-se na compreensão de como a empresa pode alcançar a legitimidade necessária para operar na sociedade. Dito de outra forma, a teoria institucional é útil para compreender como a firma obtém a legitimidade necessária para operar em diferentes países. Com efeito, o entendimento e os significados de corrupção podem ser múltiplos e distintos. Neste sentido, as firmas respondem a questões cognitivas, normativas e pressões regulatórias do ambiente e imitam práticas de outras firmas, que são consideradas institucionalmente legítimas. Em linha com esses autores, Spencer e Gomez (2011) resumiram que a firma enfrenta as pressões insitucionais para se adaptar às convenções sociais por meio de pelo menos três processos: “coercitivo, representado por pressões de autoridades; normativo, por meio de normas e regulamentos e; imitativo, ao imitar outras empresas de sucesso em sua área de negócio” (SPENCER; GOMEZ, 2011, p. 281).

De fato, outros autores também afirmam que o ambiente institucional é determinante para o engajamento em corrupção. Dentre eles destacam-se Barkemeyer, Preuss e Ohana (2018) e Keig, Brouthers e Marshall (2015).

Barkemeyer, Preuss e Lee (2015) estudaram as formas de reportar o combate e a prevenção de corrupção pelas MNCs e adotaram a teoria institucional. Segundo esses autores, para acessar os recursos que são imprescindíveis ao seu funcionamento, as MNCs precisam manter sua legitimidade. As MNCs enfrentam três níveis distintos de pressão: setor empresarial, país e global. Cada país possui seu ambiente institucional com regras formais e não formais. Dessa forma, as MNCs reagem às pressões do isomorfismo do ambiente, dado que a MNC não é passiva, mas sim um dos agentes no sistema institucional nos países em que opera. A MNC adota estratégias para respostas a essas pressões (BARKEMEYER; PREUSS; LEE, 2015).

Cuervo-Cazurra (2016) adotou a perspectiva de Kostova e Zaheer (1999), que propuseram um modelo para estudar a legitimidade organizacional de MNCs. Segundo as autoras, a firma, ao se estabelecer em múltiplos países, precisa lidar com três esferas de fatores: o ambiente institucional, a organização e o processo de legitimação. Por sua vez, Rodriguez *et al.* (2006) advogam que a firma, ao fazer negócios internacionais, insere-se em um contexto complexo envolvendo política, corrupção e responsabilidade social, e que a teoria institucional possui robustez para ajudar a compreender o fenômeno.

Park, Chidlow e Choi (2014) adotaram a teoria institucional para analisar a influência dos diferentes *stakeholders* em MNCs da Coreia. Para os autores, dentro da perspectiva da teoria institucional, as MNCs procuram se adaptar às pressões institucionais do país anfitrião. Nesse sentido, criam normas e imitam outras firmas para evitar incertezas e ambiguidades nos países em que fazem negócios.

Paik, Warner-Søderholm e Huse (2019) estudaram a estrutura institucional de países da Escandinávia que possuem a reputação de apresentar os menores índices de corrupção no mundo. Os autores apontaram que os pilares institucionais regulatório, normativo e cognitivo precisam estar alinhados para se alcançar alto nível de transparência. Para esses autores, a legislação precisa ser adequada e abrangente, apoiada num sistema de consequências para controlar não conformidades. Além disso, é necessária abertura a participar de convenções internacionais e, por último, uma cultura que reforce a confiança no governo (PAIK; WARNER-SØDERHOLM; HUSE, 2019, p. 116).

O diagrama de três pilares de Scott (2013), apresentado no Quadro 4, explicita a forma pela qual os diferentes níveis de pressões institucionais se evidenciam na sociedade em nível individual ou coletivo.

Quadro 4 – Três Pilares Institucionais

	Regulatório	Normativo	Cognitivo
Base de lei	Diligência	Obrigação social	Pressuposto
Base de ordem	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumental	Apropriação	Ortodoxia
Indicadores	Regras, leis, sanções	Certificação	Prevalência, isomorfismo
Efeito emocional	Medo, culpa/ Inocência	Vergonha /honra	Confusão/certeza
Bases da legitimidade	Sancionada legalmente	Governada moralmente	Sustentada culturalmente

Fonte: Scott (2013, p. 60)

Em estudo recente, Sampath e Rahman (2019) analisaram MNCs americanas investigadas por propina no período de 1978 a 2009, e encontram evidências de que as MNCs tentam manter sua legitimidade por meio da incorporação de valores do país de origem, bem como do país hospedeiro. Neste sentido, ao serem expostas em ambientes com alto nível de corrupção, colocam em risco a manutenção de sua legitimidade no país de origem.

Outrossim, Kim, Weng e Lee (2018) concluíram que MNCs originárias de países com ambiente institucional no qual prevalece o pagamento de propina são induzidas a pagarem propina. Essa condição limita a possibilidade de busca por mercados no exterior porque as firmas são induzidas a se acomodar com as benesses obtidas. Porém, firmas que têm origem nesses mercados, ou seja, com alto nível de corrupção de governo, quando buscam mercados no exterior com menos corrupção, firmas mais sólidas têm mais chance de conseguir espaço do que firmas que ainda estão se estabelecendo. Isto porque as firmas novas precisam de mais recursos, ou seja, são mais dependentes do país de origem.

Chan e Ananthram (2018) utilizaram a teoria institucional para compreender a estratégia adotada por executivos de MNCs na Índia para tomada de decisão do ponto de vista ético. Os autores entrevistaram 40 executivos de MNCs e concluíram que o ambiente político e sociocultural exerce grande influência para práticas não éticas. Esses autores apontam que MNCs que operam em países com governança institucional fraca podem, por meio de pressões normativas, contribuir para o controle da corrupção, por meio do isomorfismo mimético. Os autores mencionam práticas tais como educação e treinamento em ética, adoção de códigos de conduta ética, encorajamento à transparência e adoção de auditorias. Em linha com estes pesquisadores, Kwok e Tadesse (2006) utilizaram como base teórica a teoria institucional em estudo empírico, com dados dos anos 1970, e concluíram que apesar de o ambiente institucional, representado por suas formas de pressão – regulatória, normativa e cognitiva - influenciar o comportamento da subsidiária em relação ao engajamento em corrupção, a MNC oriunda de um país com menor nível de corrupção pode influenciar o ambiente institucional do país da subsidiária.

Porém, esse argumento não se verificou no estudo de Blanc *et al.* (2019). Ao contrário, os autores demonstraram que a MNC Siemens adotou as práticas dos países nos quais fazia negócios, engajando-se em esquema de corrupção em vários países. Ademais, Paik, Warner-Søderholm e Huse (2019) enfatizam que a pressão regulatória, por meio de leis, é determinante para o comportamento ético da MNC. Segundo o autor, o pilar regulatório deve ser fortalecido no sentido de diminuir a corrupção. Ou seja, leis e regulamentos fortes são condições indispensáveis para o controle da corrupção.

Sari, Cahaya e Joseph (2020) adotaram a perspectiva neo-institucional para analisar as pressões coercitivas para divulgação de medidas anticorrupção em corporações internacionais asiáticas. Os autores apontam que é fundamental a existência de um sistema coercitivo de divulgação de práticas anticorrupção para controlar a corrupção.

2.3.2. Teoria da agência e a grande corrupção

A teoria da agência estuda as relações entre duas partes, em que uma delas (o agente) age em nome, ou como representante, do outro (o principal) na tomada de decisão (JENSEN; MECKLING, 1976). Segundo esses autores, caso não haja motivação em contrário, o agente tenta desviar recursos corporativos para benefício próprio em detrimento do interesse do principal. Inicialmente, essa teoria foi utilizada para tratar, por exemplo, de relações no trabalho, em que as partes – empregado e patrão – possuem metas e objetivos diferentes (ROSS, 1973). Dito de outra forma, a teoria da agência trata de relações ambíguas entre as partes, onde o principal e o agente estão envolvidos com o mesmo objeto, mas possuem objetivos ou interesses diversos. Além disso, o principal não tem controle sobre os atos do agente (EISENHARDT, 1989).

Eisenhardt (1989) realizou uma revisão de literatura sobre a teoria da agência. Segundo a autora, as premissas da teoria são (EISENHARDT, 1989, p. 59):

- Ideia central – as relações entre o principal e o agente deve refletir a eficiência da organização em controle de informação e custos de risco de agência.
- Unidade de análise – contrato entre o principal e o agente.
- Premissas pessoais - o agente tem interesses próprios que são mediados pela racionalidade e aversão a riscos.
- Premissas da organização – existe conflito de interesses entre as partes, a eficiência é um critério da efetividade da assimetria de informação entre o principal e o agente.
- Informação – é um recurso à venda.
- Problemas de contratação – referem-se a risco moral e seleção inadequada.

- Problema central– trata de relações nas quais o principal e o agente estão parcialmente alinhados em relação às metas e preferências de risco (compensação, regulação, liderança, gestão, canal de denúncia, integração vertical e transferência de custos).

Segundo a autora, a teoria da agência poderia ser utilizada em complementariedade a outras teorias da firma, tais como a teoria institucional.

A teoria da agência foi empregada em economia e ciência política para compreender a motivação dos legisladores (JAIN, 2001). O autor concluiu que legisladores balanceiam os próprios interesses, ou seja, buscam serem reeleitos com os pagamentos de vários grupos com interesses diferentes. Assim, muitas vezes, os legisladores agem de forma contrária ao bem-estar social. Para Jain (2001), tanto o gerente da MNC, quanto o agente público ou político, dentro da perspectiva da teoria da agência, funcionam como agentes, ou seja, agem em nome de um principal. No primeiro caso, o principal é o dono da firma ou seus acionistas, enquanto no segundo, o principal é a sociedade. Este entendimento vai além de Cuervo-Cazurra (2016), que sugere que o principal pode ser a matriz e o agente, o gerente da subsidiária; ou ainda, o principal pode ser o gerente da MNC e o agente, o oficial público.

Boubakri, Mansi e Saffar (2013) estudaram o impacto de instituições políticas em firmas e adotaram a teoria da agência. Segundo esses autores, a teoria da agência é útil porque explica os dois lados da corrupção, os agentes políticos agem em benefício próprio, em detrimento do interesse da sociedade; e os agentes da firma também agem em benefício próprio, em detrimento do interesse do principal. Esses autores concluíram que firmas politicamente conectadas assumem mais riscos e apresentam lucros mais voláteis. Tal achado sugere que conexões com governos conduzem a escolhas de investimentos menos conservativos.

Chen, Cullen e Parboteeah (2015) realizaram estudo empírico para avaliar se existe diferença na propensão para engajamento em corrupção por MNCs em que a tomada de decisão fica a cargo de conselhos administrativos e de gerentes. Os autores argumentam que, quando existe um conselho administrativo responsável pela tomada de decisão, não há conflito de interesses, pois os membros do conselho têm como objetivo principal representar os interesses dos acionistas. O conselho privilegia estratégias de longo prazo para maximizar o valor da firma. Isto porque,

para os acionistas, o engajamento em propina pode ser lucrativo no curto prazo, porém compromete interesses de longo prazo.

Por outro lado, quando a tomada de decisão fica a cargo de gerentes, esses têm interesse em alocar os recursos da firma para seu próprio benefício e maximizar interesses próprios, que melhorem sua reputação dentro da firma e garantam bônus de desempenho. Além disso, os gerentes sabem que serão substituídos caso não atinjam metas de desempenho de curto prazo. Então, os gerentes costumam focar em objetivos de curto prazo (CHEN; CULLEN; PARBOTEEAH, 2015).

Dessa forma, para os gerentes, o engajamento em corrupção pode minimizar o risco de perder o emprego e garantir um retorno financeiro para a firma no curto prazo. Chen, Cullen e Parboteeah (2015) concluíram que apesar de existir alguma correlação com as características do gerente, o fator moderador preponderante é o ambiente institucional. Smeltzer e Jennings (1998) apontaram que os gerentes trabalhando com pressões com relação a prazo, podem diminuir a fronteira do que é ético devido à competitividade e a valores culturais diferentes.

Mason, Thibault e Misener (2006) estudaram o conflito de interesses em organizações de esporte, em que os mesmos indivíduos estão envolvidos no gerenciamento e na tomada de decisão. Os autores concluíram que, em qualquer situação onde a teoria da agência seja aplicada, existe assimetria de informações porque o principal dificilmente está ciente de todas as atividades do agente. Existe sempre a possibilidade de que o agente tome alguma decisão e o principal não consiga monitorá-lo. Em função desta condição, existem três tipos de custos associados à agência: o primeiro é o custo de monitoramento do agente; o segundo custo se refere ao custo de qualificação do agente para suas tarefas. Esse segundo tipo de custo incide sobre o agente. Por fim, o terceiro custo é devido às perdas do principal quando o agente não cumpre algum papel esperado. Entretanto, os autores concluíram que agentes externos (*stakeholders*) podem servir para controlar os agentes internos e garantir que a tomada de decisão por parte desses seja coerente com os objetivos do principal.

Collins, Uhlenbruck e Rodriguez (2009) realizaram entrevistas com gerentes de MNCs na Índia. Os autores concluem que os relacionamentos pessoais dos gerentes são preditores significativos de envolvimento na corrupção. As relações entre gerentes e agentes de governo promovem maior disposição para ignorar a prescrição legal em relação à corrupção. Os autores constatam que a associação a

partidos políticos e apoio a atividades políticas alimenta a vontade de engajamento em corrupção. Mais ainda, laços familiares com agentes de governo podem levar os principais gerentes a se envolver em transações ilegais corruptas por acreditarem que o ilícito ficará encoberto por um senso de obrigação e reciprocidade com seus parentes (COLLINS; UHLENBRUCK; RODRIGUEZ, 2009).

2.4. Esquema conceitual do estudo

Embora haja diversos estudos sobre o tema, conforme a revisão da literatura realizada, evidenciou-se uma lacuna teórica relativa à resposta de MNCs de países emergentes à grande corrupção. De modo a endereçar o tema, este estudo parte de duas perspectivas teóricas, a teoria institucional e a teoria da agência, e da literatura empírica sobre governança corporativa de multinacionais e o controle da grande corrupção. Em linha com Ullah *et al.* (2019, p. 668), argumenta-se nesta pesquisa que “as escolhas éticas dentro da organização são influenciadas pelos valores individuais, sistemas de controles internos e instituições externas”. Assim, descrevem-se, a seguir, os pressupostos dessas teorias que embasaram o estudo.

2.4.1. Pressupostos da teoria institucional

- O ambiente institucional é determinante para o engajamento em corrupção (BARKEMEYER; PREUSS; OHANA, 2018; CHEN; CULLEN; PARBOTEEAH, 2015; KEIG; BROUETHERS; MARSHALL, 2015).
- A firma enfrenta as pressões institucionais para se adaptar às convenções sociais por meio de pelo menos três processos: “coercitivo, representado por pressões de autoridades; normativo, por meio de normas e regulamentos e; imitativo, ao imitar outras empresas de sucesso em sua área de negócio” (SPENCER; GOMEZ, 2011, p. 281).
- Os pilares institucionais regulatório, normativo e cognitivo precisam estar alinhados para se alcançar alto nível de transparência (PAIK; WARNER-SØDERHOLM; HUSE, 2019).

- A MNC reage às pressões do isomorfismo do ambiente, dado que não é passiva, mas sim um dos agentes no sistema institucional nos países em que opera. A MNC adota estratégias para respostas a essas pressões (BARKEMEYER; PREUSS; LEE, 2015).
- Pressões coercitivas oriundas do ambiente institucional conduzem a MNC a adotar um comportamento ético (PAIK; WARNER-SØDERHOLM; HUSE, 2019; SARI; CAHAYA; JOSEPH, 2020).
- Em ambientes institucionais fracos, os mecanismos de governança corporativa têm papel fundamental no controle da corrupção dentro da firma (CHAN; ANANTHRAM, 2018; YI; TENG; MENG, 2018).
- Transparência e conformidade constituem-se em resposta adequada a ambientes institucionais fracos (HALTER; ARRUDA; HALTER, 2009; ULLAH *et al.*, 2019).

2.4.2. Pressupostos da teoria da agência

- Os executivos de MNCs se relacionam com agentes do alto escalão do governo em busca de contratos privilegiados, facilitação em processos licitatórios, acesso a financiamentos em bancos, e outras vantagens indevidas, por meio do pagamento de propina, configurando corrupção (BOUBAKRI; MANSI; SAFFAR, 2013; COLLINS; UHLENBRUCK; RODRIGUEZ, 2009). A Figura 3 contém uma representação esquemática das relações entre o poder público e a população, desenvolvida por Jain (2001), com o acréscimo do elemento MNC, representada por seus executivos.

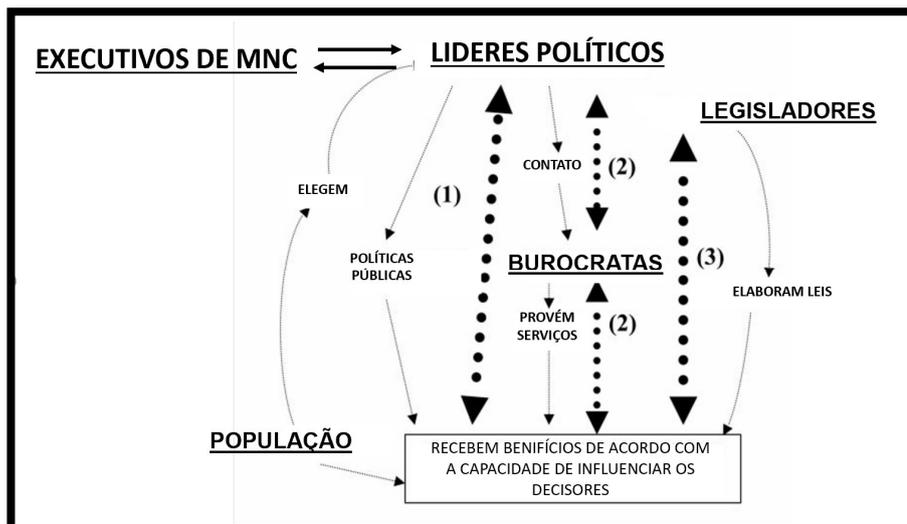


Figura 3 – Representação Esquemática das Relações entre o Poder Público e os Atores Institucionais

Fonte: Adaptado de Jain, 2001, p. 74

- O principal não possui controle total sobre os atos do agente (EISENHARDT, 1989). A MNC para controlar os agentes e diminuir a assimetria de informações deve adotar medidas de controle.
- O sistema de governança deve espelhar a eficácia da MNC, diminuindo os riscos morais, ao controlar seus agentes, por meio de procedimentos e rotinas que reduzam o problema da assimetria de informações (EISENHARDT, 1989), com objetivo de prevenir e combater a grande corrupção.

2.4.3.

Pressupostos da literatura de governança corporativa e responsabilidade social

- A MNC envolvida em crise pública, devido à divulgação de práticas de corrupção na mídia, adota estratégias para recuperar a reputação, reconstruir a imagem e manter sua legitimidade (BLANC *et al.*, 2017; BLANC *et al.*, 2019; HAUSER; HOGENACKER, 2014; PFARRER *et al.*, 2008; SCHEMBERA; SCHERER, 2017; SROKA; SZÁNTÓ, 2018).
- As MNCs estabelecem valores ou princípios, procedimentos e rotinas para atender às demandas das instituições reguladoras internacionais e nacionais (BARKEMEYER; PREUSS; LEE, 2015; BARKEMEYER; PREUSS; OHANA, 2018; GORDON; MYIAKE, 2001). Esta aderência

deve estar evidenciada por meio de seus códigos de conduta e relatórios anuais.

- Os valores ou princípios e procedimentos e rotinas da MNC, contidos em seus documentos de governança, devem refletir a existência (ou não) de mecanismos de controle para garantir transparência nas relações, honestidade e comportamento ético por parte dos agentes (ULLAH *et. al.*, 2019), bem como conter um sistema de consequências para punir excessos e atender aos padrões de controle institucionais do país.

A Figura 4 contém o esquema conceitual de partida para responder à pergunta de pesquisa, segundo o qual o ambiente institucional influencia a MNC, e esta, sob a perspectiva da teoria institucional e da teoria da agência, modifica documentos institucionais de governança, no que se refere à prevenção e combate da grande corrupção.

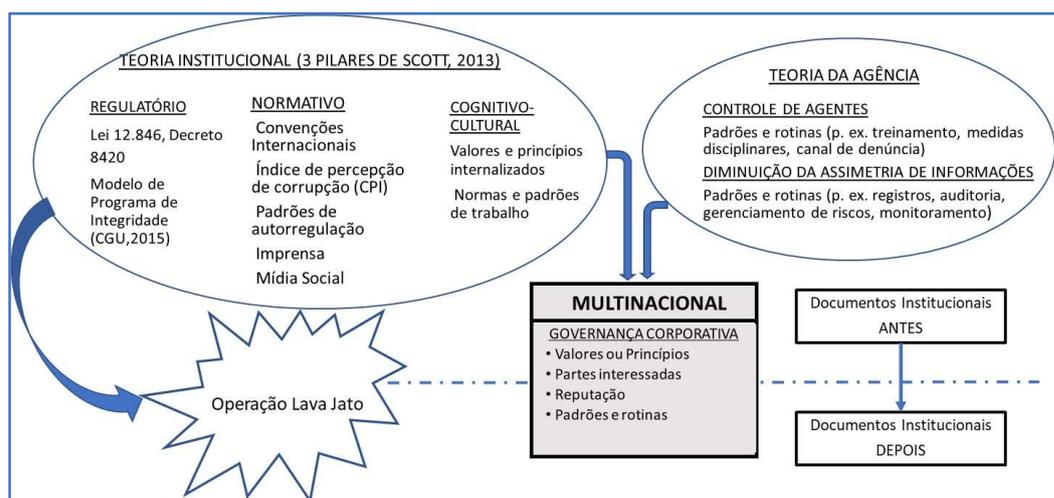


Figura 4 – Esquema Conceitual de Partida - Divulgação de Documentos de Governança MNC - Prevenção e Combate à Grande Corrupção

Fonte: Autora

2.4.4. Termos e categorias de pesquisa

Para operacionalizar a pesquisa, selecionaram-se termos encontrados na revisão de literatura que permitam capturar mensagens de governança corporativa das MNCs contidas em documentos disponíveis em websites. Os termos foram agrupados, com base em Schwartz (2002), nas seguintes categorias:

- Formas de corrupção
- Valores ou princípios
- Partes interessadas
- Reputação
- Procedimentos e rotinas

Os Quadros 5, 6, 7, 8 e 9, contêm os termos encontrados na revisão de literatura em inglês, traduzidos pela autora e agrupados em categorias.

Quadro 5 - Formas de Corrupção – Revisão da Literatura

Formas de corrupção		Autor (ano)
Original	Tradução	
Big rigging	Cartel	Brown e Loosemore (2015); Valarini e Pohlmann (2019)
Bribe	Propina	Barkemeyer, Preuss e Lee (2015); Blanc <i>et al.</i> (2019); Brown e Loosemore (2015); Collins, Uhlenbruck e Rodriguez (2009); Cuervo-Cazurra (2006, 2016); Doh <i>et al.</i> (2003); Gordon e Myiake (2001); Hauser (2019); Jain (2001); Jensen, Li e Rahman, 2010; Li, Yao e Ahlstrom (2015); Lopatta <i>et al.</i> (2017); Martin <i>et al.</i> (2007); Saenz e Brown (2018); Sampath, Gardberg e Rahman (2018); Sarpong, Sajdakova e Adams (2019); Schwartz (2013); Shleifer e Vishny (1993); Scholtens e Dam (2007); Valarini e Pohlmann (2019); Yi, Teng e Meng (2017)
Collusion	Conluio	Brown e Loosemore (2015); Valarini e Pohlmann (2019)
Conflict of interest	Conflito de interesses	Hauser (2019); Kaptein (2004); Schwartz (2013)
Corruption	Corrupção	Barkemeyer, Preuss e Lee (2015); Barkemeyer, Preuss e Ohana (2018); Blanc <i>et al.</i> (2019); Collins, Uhlenbruck e Rodriguez (2009); Cuervo-Cazurra (2006, 2016); Doh <i>et al.</i> (2003); Gordon e Myiake (2001); Jain (2001); Jensen, Li e Rahman, 2010; Kaptein (2004); Li, Yao e Ahlstrom (2015); Lopatta <i>et al.</i> (2017); Rodriguez <i>et al.</i> (2006); Sampath, Gardberg e Rahman (2018); Sarpong, Sajdakova e Adams (2019); Schwartz (2013); Shleifer e Vishny (1993); Scholtens e Dam (2007); Valarini e Pohlmann (2019); Yi, Teng e Meng (2017)
Embezzlement	Desfalque	Brown e Loosemore (2015); Jensen, Li e Rahman (2010); Saenz e Brown (2018)
Extortion	Extorsão	Brown e Loosemore (2015); Gordon e Myiake (2001); Graycar (2015); Hansen (2011); Hauser (2019); Schwartz (2013)
Fraud	Fraude	Brown e Loosemore (2015); Collins, Uhlenbruck e Rodriguez (2009); Hauser (2019); Jain (2001); Kaptein (2004); Saenz e Brown (2018); Sampath, Gardberg e Rahman (2018); Schwartz (2013)

Gift	Presentes/brinde	Hauser (2019); Leung <i>et al.</i> (2011); Saenz e Brown (2018); Schwartz (2013); Singh <i>et al.</i> (2005)
Ghosting	Empresa de fachada	Brown e Loosemore (2015)
Kickback	Suborno	Brown e Loosemore (2015); Collins, Uhlenbruck e Rodriguez (2009); Doh <i>et al.</i> (2003); Gordon e Myiake (2001); Jensen, Li e Rahman, 2010); Kim, Weng e Lee (2018); Sampath, Gardberg e Rahman (2018); Schwartz (2013); Singh <i>et al.</i> (2005)
Hospitality	Hospitalidade, viagens, entretenimento	Graycar (2015); Hauser (2019); Leung <i>et al.</i> (2011); Schwartz (2013)
Misappropriation	Apropriação indébita	Graycar (2015); Saenz e Brown (2018)
Money laundry	Lavagem de dinheiro	Schonfelder, Velamuri e Liu (2016); Saenz e Brown (2018); Schwartz (2013); Valarini e Pohlmann (2019)
Nepotism	Nepotismo	Andrews <i>et al.</i> (2019); Brown e Loosemore (2015); Jain (2001); Jensen, Li e Rahman, 2010; Luo (2004); Preuss, Barkemeyer e Glavas (2016); Saenz e Brown (2018); Schwartz (2013); Shleifer e Vishny (1993); Weitzel e Berns (2006)
Patronage (not all forms)	Patrocínio (nem todas as formas)	Brown e Loosemore (2015)
Political contribution	Contribuição política	Davi e Portugal (2020); Faccio (2006); Gordon e Myiake (2001); Karabaza e Kozhukhova (2018); Valarini e Pohlmann (2019)
Undue advantage	Vantagem indevida	Holtbruegge <i>et al.</i> (2007)

Fonte: Compilação da autora

Quadro 6 – Valores ou Princípios – Revisão da Literatura

Valores ou princípios		Autor (ano)
Original	Tradução	
Citizenship	Cidadania	Omoteso e Yusuf (2017); Schwartz (2002); Schwartz (2013)
Compliance with the rules	Cumprimento da lei	Blanc <i>et al.</i> (2019); Barkemeyer, Preuss e Ohana (2018); Bussmann e Niemeczek (2019)
Communication	Comunicação	Barkemeyer, Preuss e Lee (2015); Bussmann e Niemeczek (2019); Kaptein (2004);
Empathy	Empatia, respeito	Kaptein (2004); Preuss, Barkemeyer e Glavas (2016)
Ethic	Ética	Bussmann e Niemeczek (2019); Doh <i>et al.</i> (2003); Omoteso e Yusuf (2017); Ullah <i>et al.</i> (2019)
Honesty, truth	Honestidade, probidade	Bussmann e Niemeczek (2019); Cuervo-Cazurra (2016); Halter, Arruda e Halter (2009); Kaptein (2004); Kaptein e Bons (2014); Schwartz (2002); Schwartz (2013); Ullah <i>et al.</i> (2019)
Integrity	Integridade	Blanc <i>et al.</i> (2019); Bussmann e Niemeczek (2019); Doh <i>et al.</i> (2003); Halter, Arruda e Halter (2009); Kaptein (2004); Paik Warner-Søderholm, Paik, Warner-Søderholm e Huse (2019); Preuss, Barkemeyer e Glavas (2016); Schwartz (2002); Schwartz (2013)
Justice, impartiality	Justiça, imparcialidade	Omoteso e Yusuf (2017); Preuss, Barkemeyer e Glavas (2016); Schwartz (2002)
Loyalty	Lealdade	Kaptein (2004); Preuss, Barkemeyer e Glavas (2016); Schwartz (2002); Schwartz (2013);
Principled	Probidade	Pedigo e Marshall (2009)
Responsibility	Responsabilidade	Blanc <i>et al.</i> (2019); Kaptein (2004); Kaptein e Bons (2014); Preuss; Barkemeyer; Glavas (2016);

		Omoteso e Yusuf (2017); Schwartz (2002); Schwartz (2013)
Respect	Respeito	Kaptein (2004); Omoteso e Yusuf (2017); Preuss, Barkemeyer e Glavas (2016); Schwartz (2002); Schwartz (2013); Ullah <i>et al.</i> (2019)
Righteousness	Retidão	Ralston <i>et al.</i> (2011)
Sincerity	Sinceridade	Bussmann e Niemeczek (2019); Preuss, Barkemeyer e Glavas (2016); Ralston <i>et al.</i> (2011)
Transparency	Transparência	Barkemeyer, Preuss e Lee (2015); Blanc <i>et al.</i> (2017); Blanc <i>et al.</i> (2019); Bussmann e Niemeczek (2019); Halter, Arruda e Halter (2009); Kaptein (2004); Lopatta <i>et al.</i> (2017); Paik, Warner-Söderholm e Huse (2019); Preuss, Barkemeyer e Glavas (2016); Saenz e Brown (2018); Schwartz (2013)
Trustworthiness, trust	Confiança	Amir, Danziger e Levi (2017); Bussmann e Niemeczek (2019); Cuervo-Cazurra (2016); Halter, Arruda e Halter (2009); Kaptein (2004); Kaptein e Bons (2014); Leung <i>et al.</i> (2011); Paik, Warner-Söderholm e Huse (2019); Preuss, Barkemeyer e Glavas (2016); Sánchez e Lehnert (2018); Saenz e Brown (2018); Schwartz (2002); Schwartz (2013); Smeltzer e Jennings (1998); Ullah <i>et al.</i> (2019)

Fonte: Compilação da autora

Quadro 7 – Partes Interessadas - Revisão da Literatura

Parte interessada		Autor (ano)
Original	Tradução	
Competitor	Concorrente	Cuervo-Cazurra (2006); Kaptein (2004); Schwartz (2002)
Client	Cliente	Blanc <i>et al.</i> (2019); Kaptein (2004); Park, Chidlow e Choi (2014); Park e Ghauri (2015)
Manager	Gerente	Blanc <i>et al.</i> (2019); Cuervo-Cazurra (2016); Kaptein (2004); Park, Chidlow e Choi (2014); Park e Ghauri (2015); Saenz e Brown (2018); Schwartz (2002)
Employee	Empregado Força de trabalho Funcionário Trabalhador Colaborador	Blanc <i>et al.</i> (2019); Cuervo-Cazurra (2016); Kaptein (2004); Park, Chidlow e Choi (2014); Park e Ghauri (2015); Schwartz (2002)
Government	Governo	Cuervo-Cazurra (2006, 2016); Park, Chidlow e Choi (2014); Park e Ghauri (2015); Schwartz (2002)
Local community	Comunidade local	Park, Chidlow e Choi (2014); Park e Ghauri (2015); Schwartz (2002)
Shareholder	Acionista	Blanc <i>et al.</i> (2019); Chen, Cullen e Parboteeah (2015); Schwartz (2002)
Society	Sociedade	Cuervo-Cazurra (2016); Kaptein (2004)
Supplier	Fornecedor	Blanc <i>et al.</i> (2019); Kaptein (2004); Park, Chidlow e Choi (2014); Park e Ghauri (2015); Schwartz (2002)

Fonte: Compilação da autora

Quadro 8 – Reputação – Revisão da Literatura

Reputação		Autor (ano)
Original	Tradução	
Image	Imagem	Blanc <i>et al.</i> (2019); Schwartz (2002); Sinani <i>et al.</i> (2008); Gordon e Myiake (2001)
Media	Mídia	Blanc <i>et al.</i> (2017); Park, Chidlow e Choi (2014); Park e Ghauri (2015)
Press	Imprensa, jornal	Blanc <i>et al.</i> (2017); Gordon e Myiake (2001)
Reputation	Reputação	Andrews <i>et al.</i> (2019); Blanc <i>et al.</i> (2019); Gordon e Myiake (2001); Schwartz (2002); Sinani <i>et al.</i> (2008)

Fonte: Compilação da autora

Quadro 9 – Procedimentos e Rotinas – Revisão da Literatura

Procedimento		Autor (ano)
Original	Tradução	
Audit	Auditoria	Blanc <i>et al.</i> (2019); Cuervo-Cazurra (2008); Hess e Dunfee (2000); Sechi <i>et al.</i> (2011); Mason, Thibault, Misener (2006); Saenz e Brown (2018); Schwartz (2002)
Committe	Comitê	Gordon e Myiake (2001)
Monitoring	Monitoramento	Barkemeyer, Preuss e Ohana (2018); Gordon e Myiake (2001); Hess e Dunfee (2000)
Punitive actions	Ações Punitivas	Blanc <i>et al.</i> (2019); Gordon e Myiake (2001); Hess e Dunfee (2000)
Risk evaluation/Risk management	Avaliação de Riscos/Gerenciamento de riscos	Saenz e Brown (2018); Lopatta <i>et al.</i> (2017);
Signature of the employee	Assinado pelo empregado	Gordon e Myiake (2001)
Financial records	Registros financeiros	Gordon e Myiake (2001); Hess e Dunfee (2000); Mason, Thibault e Misener (2006)
Training	Treinamento	Blanc <i>et al.</i> (2019); Bussmann e Niemeczek (2019); Doh <i>et al.</i> (2003); Gordon e Myiake (2001); Hauser (2019); Hess e Dunfee (2000); Saenz e Brown (2018); Schwartz (2002); Ullah <i>et al.</i> (2019)
Whistleblowing facility	Canal de denúncia	Gordon e Myiake (2001); Hess e Dunfee (2000); Keig, Brouthers e Marshall (2015); Mason, Thibault, Misener (2006); Saenz e Brown (2018)

Fonte: Compilação da autora

3 Metodologia

Este capítulo contém a justificativa da escolha do método, o contexto no qual esta pesquisa se insere, o detalhamento da estratégia e a operacionalização da pesquisa.

3.1. Método de pesquisa

Adotou-se o método de *archival research* (pesquisa de arquivo). Segundo Yin (1989), a pesquisa de arquivo permite responder a perguntas do tipo quem, quando, o que, ou quanto, embora não permita explorar questões relativas a: por quê determinado fenômeno ocorre. Considerando-se que o objetivo desta pesquisa consistiu em identificar se, e em que medida, documentos de governança corporativa, refletem mudanças na divulgação de práticas de conformidade para prevenir e combater a grande corrupção após uma grave crise institucional associada à corrupção, o método de *archival research* se mostrou adequado. Além disso, há que se destacar que o fenômeno analisado possui implicações morais e criminais. Tal condição limita abordagens como entrevistas ou questionários, uma vez que quem comete o ilícito deseja manter o fato em segredo (COLLINS; UHLENBRUCK; RODRIGUEZ, 2009; JAIN, 2001; RABL; KÜHLMANN, 2008; SHLEIFER, VISHNY, 1993).

A *archival research* tem sido frequentemente usada em temas de governança corporativa, em diversas áreas de conhecimento, como estratégia, finanças, auditoria e economia, como mostram diversas revisões de literatura (LENNOX; WU, 2018; CARCELLO; HERMANSON; YE, 2011). Carcello *et al.* (2011) afirmam, inclusive, que a maior parte dos trabalhos publicados em governança corporativa utiliza *archival research*. Herrigel (2007) sugere que o uso de *archival research* em governança corporativa se caracteriza como uma “nova onda de pesquisa” nessa temática, que recorre a dados históricos por meio de documentos.

Desta forma, optou-se nesta pesquisa pelo método de *archival research*, por meio exclusivamente de análise de documentos institucionais das MNCs. Observe-se que essa abordagem é a adotada por outros autores que estudaram o tema, tais como, Barkemeyer, Preuss e Lee (2015); Barkemeyer, Preuss e Ohana (2018); Blanc (2015); Blanc *et al.* (2019); Bondy, Matten e Moon (2008); Gordon e Miyake (2001); e Kaptein (2004).

No presente estudo, realizou-se análise transversal e longitudinal de documentos institucionais das MNCs publicados antes e depois da Operação Lava Jato. A técnica de análise utilizada foi a análise de conteúdo (BARDIN, 2011). A ferramenta de análise foi o software Atlas.ti, versão 8.

3.2. Análise de conteúdo

A técnica escolhida para a análise de dados é a análise de conteúdo, considerada particularmente adequada para atender aos objetivos do presente estudo, pois trata-se de analisar documentos nas quais as empresas divulgam suas práticas de conformidade. Dito de outra forma, comunicam seus valores ou princípios institucionais e procedimentos para prevenção e combate à grande corrupção. De fato, Diller e States (1999) consideram que uma das decisões centrais para as empresas, no que se refere ao seu comportamento social, é comunicar mensagens endereçadas a seus diversos stakeholders. Nesta pesquisa analisam-se comunicações formais de MNCs, e a análise de conteúdo é uma técnica fundamentada nas ciências da comunicação. Para Mayring (2014) esta é a principal vantagem da análise de conteúdo, quando comparada às demais técnicas qualitativas. Além disso, a análise do conteúdo é um método bastante adotado por autores que investigam o tema corrupção, tais como Barkemeyer, Preuss e Lee (2015), Blanc *et al.* (2019), Kaptein (2004) e Gordon e Myiake (2001).

Bardin (2011, p. 15) caracteriza a técnica de análise de conteúdo como “um conjunto de instrumentos metodológicos [...] que se aplicam a discursos [...] extremamente diversificados”. A técnica se aplica “a qualquer comunicação, isto é, qualquer veículo de significados de um emissor para um receptor...” (BARDIN, 2011, p. 38). Trata-se de uma técnica de análise de texto que permite decodificar dados qualitativos representados pelas mensagens de um emissor, verbais, transcritas em textos, mas podendo também se estender a outros tipos de dados.

Nesse método, a mensagem é o ponto de partida da investigação (FRANCO, 2008).

Para Bardin (2011), a análise de conteúdo é:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 48).

Mayring (2004) destaca que o estabelecimento de um procedimento concreto é primordial para a realização da técnica de análise de conteúdo, considerando que essa técnica não dispõe de um protocolo padronizado e universalmente aceito. Dessa forma, adota-se nessa pesquisa o modelo procedimental de Bardin (2011). A seguir, apresentam-se os procedimentos adotados para a análise de conteúdo dos documentos das empresas estudadas.

3.2.1. Pré-Análise do material

A fase de pré-análise consiste na organização propriamente dita do material. Essa fase tem por objetivo tornar operacional e sistematizar ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso de desenvolvimento das operações sucessivas (BARDIN, 2011).

Para criar familiaridade com o material, o pesquisador deve realizar uma “leitura flutuante” do material. A partir desse contato com o material, o pesquisador deve escolher os documentos que serão pesquisados e, por fim, definir os índices ou termos a serem pesquisados (Bardin, 2011).

Bardin (2011) define quatro regras para seleção de documentos: exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência:

- Regra da exaustividade: os documentos pesquisados devem conter em sua totalidade a expressão do objeto de pesquisa. No particular desta pesquisa, considerou-se inicialmente que relatórios anuais, códigos de conduta e programas de integridade deveriam apresentar os valores, princípios e procedimentos de governança corporativa da empresa.
- Regra da representatividade: os documentos que compõem a amostra devem representar o objeto a ser pesquisado. Nas palavras de Bardin (2011): “a amostragem diz-se rigorosa se a amostra for uma parte representativa do universo inicial” (BARDIN, 2011, p. 127). Assim,

entendeu-se inicialmente que, quanto à representatividade, relatórios anuais, códigos de conduta e programas de integridade deveriam conter os valores, princípios e procedimentos orientadores das MNCs.

- Regra da homogeneidade: “os documentos retidos devem ser homogêneos, isto é, obedecer a critérios precisos de escolha que garantam que não sejam demasiadamente singulares” (BARDIN, 2011, p. 128). Para atender a esta regra os documentos comparados entre si atendem a objetivos similares.
- Regra da pertinência: os documentos devem ser adequados enquanto fonte de informação e, portanto, devem corresponder ao objetivo pesquisado. Quanto à pertinência, Gordon e Myiake (2001), bem como Barkemeyer, Press e Lee (2015) e Blanc *et al.* (2019) realizaram análise de conteúdo em códigos de ética e relatórios anuais para analisar a comunicação de medidas de prevenção e combate à corrupção.

3.2.2. Coleta de documentos das MNCs

Partiu-se do pressuposto de que a análise do conteúdo de documentos institucionais das empresas fornece elementos para, à luz do referencial teórico, compreender as ações e as reações das empresas com relação à divulgação de práticas de governança antes e após a deflagração da Operação Lava Jato. De fato, diversos autores utilizam códigos de conduta, bem como demais documentos de governança corporativa, para avaliação de MNCs no que se refere à adoção de práticas éticas (BARKEMEYER, 2009; BARKEMEYER; PREUSS; LEE, 2015; BARKEMEYER; PREUSS, 2015; BARKEMEYER; PREUSS; OHANA, 2018; BLANC *et al.*, 2019; DARROUGH, 2010; GORDON; MYIAKE, 2001; KAPTEIN, 2004; LOPATTA *et al.*, 2017; ROSE-ACKERMAN, 2002). Outrossim, Blanc *et al.* (2019) conduziram análise de conteúdo de relatórios anuais e de sustentabilidade de MNC para examinar as mudanças na divulgação de conformidade para controle de corrupção, antes e após escândalo internacional.

Para obter os documentos institucionais que contivessem valores ou princípios e procedimentos para prevenção e combate à corrupção, recorreu-se aos websites das MNCs, conforme Barkemeyer, Preuss e Ohana (2018); Blanc *et al.* (2019); Bondy, Matten e Moon (2008); Saenz e Brown (2018). O website é um espaço formal e oficial onde a organização expressa sua política de governança

(BARKEMEYER; PREUSS; OHANA, 2018; BONDY; MATTEN; MOON, 2008). Após familiarização com o conteúdo e a estrutura dos websites, foram inicialmente escolhidos para análise os documentos: códigos de conduta, relatórios anuais de governança e programas de integridade das MNCs brasileiras do setor de construção. A escolha desses materiais se deve ao fato de serem públicos e oficiais. Os 33 documentos identificados no início do trabalho foram obtidos por meio de pesquisa nos websites das MNCs em novembro de 2019.

Dentre as nove MNCs selecionadas, seis possuem programa de integridade, além de um código de conduta e relatórios anuais. Com relação especificamente aos programas de integridade, observou-se que apesar de cada MNC dar um título diferente ao documento, o formato reflete o preconizado no “Programa de Integridade - Diretrizes para empresas privadas” (CGU, 2015). Dessa forma, durante a análise preliminar dos materiais decidiu-se pela exclusão dos programas de integridade, uma vez que esses se constituíam em mera repetição do conteúdo determinado pelo Decreto 8.420, de 18 de março de 2015, que regulamentou a Lei Anticorrupção (o Anexo 2 contém os requisitos do Decreto), o qual prevê redução de pena no caso de firmas condenadas por corrupção. Assim sendo, considerou-se que esses documentos não seriam esclarecedores ou contribuiriam para os propósitos do presente estudo.

Nesse sentido, a análise restringiu-se ao conteúdo de relatórios anuais e códigos de conduta, em um total de 24 documentos. Tal escolha está em linha com Barkemeyer, Preuss e Ohana (2018); Blanc *et al.* (2019); Darrough (2010); Gordon e Myiake (2001); Kaptein (2004); Rose-Ackerman (2002); e Saenz e Brown (2018) no que se refere à resposta da MNC com relação ao atendimento de demandas éticas e legais. De fato, “códigos de ética são uma forma tangível para examinar o reconhecimento da necessidade de um comportamento ético por parte da organização e se existe um compromisso com essa necessidade” (WOOD, 2000, p. 287). Ademais, a análise de conteúdo de relatórios anuais, coletados em websites, foi também adotada por Barkemeyer, Preuss e Lee (2015); Blanc *et al.* (2019).

A análise dos documentos, que são constituídos por texto cursivo, requer a utilização de técnica que permita extrair conteúdo comunicado e não apenas realizar comparações entre os documentos e as empresas, mas também com os padrões encontrados na literatura.

No presente estudo, considera-se que a deflagração da Operação Lava Jato da Polícia Federal, em 14 de março de 2014, constitui-se em crise pública para as MNCs investigadas. Para capturar se houve mudanças nas mensagens contidas nos documentos, estes foram classificados em dois conjuntos quanto à data de publicação, antes e após a deflagração da Operação Lava Jato, em linha com Blanc *et al.* (2019). Foram selecionados documentos institucionais, conforme se segue:

- 2012 a 2015 – Antes da Operação Lava Jato
- 2016 a 2019 – Após a deflagração da Operação Lava Jato.

Optou-se por não identificar as empresas cujos documentos são avaliados no presente estudo. São analisadas nove MNCs, doravante denominadas A, B, C, D, E, F, G, H e I.

Com relação à regra da homogeneidade, não foi possível encontrar para todas as empresas selecionadas todos os documentos. Tal circunstância, limita essa pesquisa do ponto de vista comparativo. Para resolver tal impasse, optou-se por repartir a amostra em três subgrupos de análise de modo a garantir homogeneidade temporal, bem como similaridade entre os documentos estudados.

A análise final levou em conta, portanto, códigos de conduta e relatórios anuais das empresas examinadas. Foram realizadas as seguintes análises:

Análise longitudinal (antes e após a deflagração da Operação Lava Jato)

- Análise comparativa de códigos de conduta da MNC (A)
- Análise comparativa de relatórios anuais
 - MNC (A)
 - MNC (B)
 - MNC (C)
- Análise geral dos documentos das MNCs (A), (B) e (C)

Análise transversal (após a deflagração da Operação Lava Jato)

- Análise comparativa de códigos de conduta de todas as nove MNCs que compõem a amostra (A, B, C, D, E, F, G, H e I).

A comparação do conteúdo de documentos é adotada por diversos autores que estudaram códigos de conduta e sistemas de governança corporativos, tais como Barkemeyer (2009); Barkemeyer, Preuss e Lee (2015); Barkemeyer, Preuss e Ohana (2018); Blanc *et al.* (2019) Darrough (2010); Gordon e Myiake (2001); Kaptein (2004); Lopatta *et al.* (2017); Rose-Ackerman (2002).

O ponto de partida da análise do conteúdo é a mensagem. Dessa forma, busca-se entender os significados mais abrangentes que as categorias conseguem proporcionar. Essas mensagens são constituídas de processos socio cognitivos, que influenciam não apenas a comunicação, bem como o comportamento (FRANCO, 2008).

Ainda de acordo com Franco (2008), as mensagens emitidas estão vinculadas às condições contextuais de seus produtores. Portanto, comparar documentos em dois momentos diferentes, antes e depois da Operação Lava Jato, proporciona compreensão da ação e reação das empresas diante de um fato ético-moral. Assim sendo, a análise de conteúdo contribui para o entendimento, por meio dos documentos da empresa, das normas de conduta vigentes e de seu possível impacto sobre a legitimação das práticas corporativas de corrupção.

3.2.3. Codificação

Durante a revisão de literatura foram identificados os termos e as categorias a serem utilizados na análise de dados.

3.2.3.1. Unidades de registro

As unidades de registro são a menor fração do texto a ser explorado (BARDIN, 2011; FRANCO, 2008). Podem ser adotados temas, objetos ou termos. Os termos são a menor unidade utilizada na análise de conteúdo. Nesta pesquisa adota-se como unidade de análise termos encontrados durante a revisão de literatura, em artigos que tratam de MNCs e governança corporativa para combate à grande corrupção. Blanc *et al.* (2019) utilizaram unicamente sentenças. Não obstante, esses autores tratavam de um único tipo de documento e de uma única firma. No entanto, considerando-se que nesta pesquisa comparam-se documentos de diferentes MNCs, adota-se o padrão de Kaptein (2004), que usa os termos ao

comparar códigos de conduta de diversas firmas, em diversos países. No entanto, de modo a enriquecer o conteúdo e a interpretação dos resultados, foram incluídos, em cada categoria analisada, exemplos de como os termos selecionados aparecem no texto.

3.2.3.2. Categorias

Para Franco (2008), trata-se do “ponto crucial da análise de conteúdo”, mas a autora adverte tratar-se de “um processo longo, difícil e desafiante”. A categorização é definida como “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação seguida de reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos” (FRANCO, 2008, p. 59).

3.3. Exploração do material

O material foi explorado com o auxílio do software Atlas.ti, versão 8. O Atlas.ti é um software compatível com o Windows amplamente empregado em pesquisa acadêmica, em especial em ciências sociais para análise qualitativa de dados (WALTER; BACH, 2015). Segundo Hwang (2008), em revisão de literatura sobre a utilização do Atlas.ti para análise de conteúdo, existem duas vantagens para a utilização de um software para exploração de dados em análise de conteúdo: o processo de exploração é transparente e replicável, fato relevante para a pesquisa em ciências sociais. Além disso, com a utilização do software, o pesquisador ganha tempo. A seguir, estão apresentadas as etapas da exploração do material.

3.3.1. Criação do projeto e inserção de documentos no Atlas.ti

O primeiro passo para utiliza o Atlas.ti consiste em dar um nome ao projeto. No caso escolheu-se o nome: Governança MNCs. Em seguida, os 24 documentos das MNCs a serem pesquisados foram exportados do Mendeley em pasta de arquivo com extensão EndNote XML. A pasta de arquivo foi inserida no Atlas.ti. os documentos foram reunidos em dois grupos: códigos de conduta e relatórios anuais.

3.3.2.

Criação de códigos e agrupamento de códigos por categoria

Com base nesta lista, criaram-se “códigos” com os termos. Após a criação dos códigos, procedeu-se a criação das categorias ou famílias de códigos.

3.3.3.

Preparação de documentos para análise – leitura flutuante

A preparação dos documentos para análise consiste em fazer uma leitura flutuante.

Nesta fase, observou-se que três documentos estavam em formato não editável. Ou seja, embora em formato pdf, tratava-se de imagens. O Atlas.ti não acessa diretamente conteúdos textuais no formato imagem. Nesse caso, a busca pelos códigos e marcação dos mesmos deve ser feita manualmente. Esses três documentos foram lidos, e os trechos em que apareciam os termos (códigos) foram marcados um a um.

3.3.4.

Reorganização de categorias de análise e adição de códigos emergentes

Durante o processo de leitura flutuante, novos termos emergiram. Conforme Bardin (2011), a análise de conteúdo é um método no qual as etapas não são exatamente subsequentes. Com relação à categoria Procedimentos e Rotinas, optou-se por desmembrar o termo Ações punitivas (GORDON; MYIAKE, 2001), devido ao fato de terem emergido da leitura flutuante diferentes tipos de ações punitivas. Assim, criou-se a categoria “Medidas Disciplinares” e acrescentaram-se os novos termos: Advertência, Demissão, Medida Disciplinar, Penalidade, Punição, Sanção e Suspensão.

Além disso, optou-se por criar-se cinco códigos avulsos, três dos quais servem como marcadores da Lei 12.846 e da Operação Lava Jato: Anticorrupção, Lava Jato e Leniência. Além desses, criou-se ainda o código Sustentabilidade, para verificar se, ao endereçar o problema corrupção, as MNCs tratam da prevenção de corrupção como parte da responsabilidade social corporativa, como sugerem diversos autores na revisão de literatura (BARKEMEYER; PREUSS; OHANA, 2018; BRANCO; DELGADO, 2012; OSUJI, 2011); e o código Moral, para verificar de que maneira as MNCs referenciam este termo em seus documentos,

considerando que Brown e Loosemore (2015) apontaram que a decisão de praticar um ato corrupto, por profissionais da indústria da construção, apesar de ser recriminada pelos mesmos, do ponto de vista moral, não é reconhecida como ato ilegal ou ilícito.

Outro achado foi o termo Compliance (em português, Conformidade), que está presente em vários documentos. Assim, adicionou-se o termo Compliance na categoria Valores ou Princípios.

3.3.5.

Lista final de categorias e respectivos códigos pesquisados nos documentos das MNCs

A lista final, composta pelos termos identificados na revisão de literatura acrescida pelos códigos que emergiram da leitura flutuante do material, contém 70 códigos, conforme os Quadros 10, 11, 12, 13, 14, 15 e 16.

Quadro 10 - Formas de Corrupção – Lista Final de Códigos

Formas de corrupção		
Original	Tradução	Termos equivalentes
Big rigging	Cartel	Cartéis
Bribe	Propina	-
Collusion	Conluio	-
Conflict of interests	Conflito de interesses	Conflito de interesse
Corruption	Corrupção	Corromper
Embezzlement	Desfalque	Desfalcar
Entertainment/Hospitality	Hospitalidade, entretenimento, viagens	Hotéis, viagem,
Extortion	Extorsão	Extorquir
Fraud	Fraude	Fraudar, fraudulento, pagamento indevido
Gift	Presentes	Presentes, brinde, brindes
Ghosting	Empresa de fachada	-
Kickback	Suborno	Subornar
Misappropriation	Apropriação indébita	-
Money laundry	Lavagem de dinheiro	-
Nepotism	Nepotismo	-
Patronage (not all forms)	Patrocínio	-
Political contribution	Contribuição política	Financiamento de campanha, doação à partido político
Undue advantage	Vantagem indevida	

Fonte: Autora

Quadro 11 – Valores ou Princípios – Lista Final de Códigos

Valor ou princípio		
Original	Tradução	Termos equivalentes
Citizenship	Cidadania	-
Compliance with the rules	Cumprimento da lei	Cumprir a lei
	Compliance	-
	Conformidade	Conforme não pode ser usado
	Retidão	Reto
Empathy	Empatia	-
Ethic	Ética	Ético
Honesty, truth	Honestidade	Honesto, honesta
Integrity	Integridade	Integro, integra
Justice, impartiality	Justiça	Justo, justa
Loyalty	Lealdade	Leal
Communication	Comunicação	Comunicar, comunicado
Principled	Probidade	Probo, proba
Respect	Respeito	Respeitável, respeitáveis
Responsibility	Responsabilidade	Responsável, responsáveis
Sincerity	Sinceridade	Sincero
Transparency	Transparência	Transparente
Trustworthiness, trust	Confiança	-

Fonte: Autora

Quadro 12 – Partes Interessadas – Lista Final de Códigos

Partes interessadas		
Original	Tradução	Termos equivalentes
Employee	Empregado	Força de trabalho, funcionário, trabalhador, colaborador
Competitor	Concorrente	Concorrentes
Client	Cliente	Clientes
Government	Governo	-
Local community	Comunidade local	Comunidade
Manager	Gerente	Líder, liderança
Supplier	Fornecedor	Fornecedores
Shareholder	Acionista	
Society	Sociedade	-

Fonte: Autora

Quadro 13 – Reputação – Lista Final de Códigos

Reputação	
Original	Tradução
Image	Imagem
Media	Mídia
Press	Imprensa, jornal
Reputation	Reputação

Fonte: Autora

Quadro 14 – Procedimentos e Rotinas – Lista Final de Códigos

Procedimentos e rotinas		
Original	Tradução	Termos equivalentes
Audit	Auditoria	Auditar, auditado, auditados
Committee	Comitê	
Financial record	Registros financeiros	Registros, registro contábil, registros contábeis
Monitoring	Monitoramento	Monitorar, monitorado, monitorados
Risk management	Gerenciamento de Riscos	Risco
Signature	Assinado pelo empregado	Assinar
Training	Treinamento	Treinar, treinado
Whistleblowing facility	Canal de denúncia	Denunciar
	Investigar	Investigado, Investigação, apurar, apuração

Fonte: Autora

Quadro 15 – Medidas disciplinares – Lista final de códigos

Medidas disciplinares		Termos equivalentes
Original	Tradução	
Punitive actions	Advertência	Advertir, advertido
	Demissão	Rescisão de contrato, rescisão contratual
	Medida disciplinar	Ato disciplinar, atos disciplinares, medidas disciplinares
	Penalidade	
	Punição	Punir, punido, punidos
	Suspensão	Suspender
	Sanção	

Fonte: Autora

Quadro 16 – Códigos avulsos

Códigos avulsos
Anticorrupção
Lava Jato
Leniência
Moral
Sustentabilidade

Fonte: Autora

3.3.6.

Marcação e seleção de citações

Após a elaboração da lista final de códigos, procedeu-se à busca de cada um dos códigos (70) em todos os documentos (24). Os documentos não editáveis foram lidos um a um, e os trechos contendo códigos foram marcados manualmente.. Nesta pesquisa, optou-se pela marcação de códigos em sentenças.

3.3.6.1. Termos equivalentes

A busca de citações foi feita simultaneamente para verificar a ocorrência de um código e seus termos equivalentes, utilizou-se o “*” em substituição ao sufixo do código. Por exemplo, para o princípio responsabilidade, utilizou-se respons* porque dessa maneira é possível capturar todos os resultados possíveis, tais como responsabilidade, responsável e responsáveis. Asseverou-se que essa solução não foi possível para todos os termos equivalentes. Com relação ao termo integridade, por exemplo, que tem sua raiz em palavras com sentido diferente, como o verbo integrar, optou-se por manter a mesma regra e excluir o termo das citações com sentido diferente daquele buscado na pesquisa.

Quanto a empregado, observou-se durante a leitura flutuante termos equivalentes constituídos por palavras de origem distintas: colaborador, força de trabalho, funcionário, integrante, trabalhador. Nesse caso, foi necessário aplicar o comando de busca utilizando-se os termos: (empregado|colaborador|força de trabalho|funcionário|trabalhador|integrante).

3.3.6.2. Termos com sentido diferente

Alguns termos possuem múltiplos sentidos, diferentes do sentido buscado nesta pesquisa. Para conferir se o sentido do termo encontrado é o mesmo que interessa à pesquisa, faz-se necessário ler todas as citações em que a palavra aparece. A seguir, estão apresentados exemplos de termos que foram encontrados nos documentos em desacordo com o sentido buscado nesta pesquisa.

- Assinatura - ciência e comprometimento do empregado com o atendimento ao código de conduta. Por vezes, constam de relatórios anuais menções à assinatura de contratos por parte da MNC.
- Líder - sinônimo de gerente, pertencente à categoria partes interessadas. Entretanto, esse termo pode estar relacionado à liderança de mercado. Como exemplo, a citação encontrada em um dos documentos: “nos qualificamos para liderar projetos de ...”.
- Mídia - mídia social como veículo de comunicação externa à MNC. Porém, pode estar relacionado à mídia para armazenamento de documentos, por exemplo.

- Monitoramento – ferramenta de combate e prevenção à corrupção. Contudo, encontrou-se também a expressão monitoramento ambiental.
- Patrocínio – ato que esconde em si um ato corrupto.
- Presentes - forma de corrupção. Ao fazer a leitura dos textos contendo a palavra presentes, encontrou-se em um trecho, de um documento, a seguinte citação: “estamos cada vez mais presentes com projetos que contribuem para...”. O sentido da palavra presentes é diferente do que esta pesquisa busca.
- Risco – buscou-se controle de riscos relacionado à corrupção.

Dessa forma, verificaram-se manualmente todas as citações em que os termos não se enquadravam no sentido da pesquisa excluindo-se um a um. Pois conforme indicado, uma citação pode conter um, dois ou mais códigos.

3.3.6.3. Duplicidade de ocorrência de códigos

Outra situação controlada manualmente pelo pesquisador é a duplicidade de ocorrência de um código. Por exemplo, nesta pesquisa adota-se a palavra anticorrupção como marcador da Lei 12.846 (Anticorrupção), e a palavra corrupção, como uma das formas de corrupção. Porém, a palavra anticorrupção contém a palavra corrupção, anti(corrupção). O Atlas.ti computa as duas ocorrências: uma para corrupção e outra para anticorrupção. Quando de fato, trata-se de uma única ocorrência: anticorrupção. Neste caso, foi necessário ler todas as citações da palavra anticorrupção para fazer a distinção entre a ocorrência de cada termo. Esta é uma limitação da ferramenta Atlas-ti.

3.3.6.4. Falhas do Atlas.ti na codificação de termos

Observou-se que o termo Retidão foi computado inúmeras vezes. Porém, de fato, tratava-se da palavra região, pois o software não reconhece a diferença na grafia das duas palavras. Foi necessário ler-se todas as citações contendo a palavra Retidão e *excluir a menção de cada citação*. Outro termo problemático é Probidade, pois o software reconhece a palavra probabilidade como Probidade. Da mesma forma que para Retidão, foi necessário utilizar excluir as menções.

3.3.7. Comparação de documentos entre Si

A comparação da ocorrência de um código em termos absolutos entre documentos de MNCs diferentes, ou mesmo, a comparação de documentos de uma mesma MNC, em anos diferentes, consiste em uma simplificação sujeita a muitos erros, porque os documentos são singulares em sua diagramação, contêm número de páginas diferentes e contêm redação própria.

Uma solução seria dividir o número total de incidência um determinado código pelo número total de palavras do documento no qual ele ocorre. Dessa forma, obter-se-ia a densidade de ocorrência de cada código em cada documento. Mas ainda assim, o estilo da escrita certamente não é o mesmo em todos os documentos. Afinal, a mesma mensagem pode ser escrita de várias maneiras, com número de palavras diferentes. Além disso, tal solução é problemática porque um dos documentos na amostra (dentre os 24 selecionados), está em formato pdf, porém trata-se de imagem, condição que impossibilita a contagem de palavras utilizando-se o Atlas.ti. Uma opção seria adotar um software conversor de imagens tipo *Optical Character Recognition* - OCR, que edita documentos, mas esse software também produz erros de contagem de palavras.

Neste sentido, nesta pesquisa adota-se o número total de ocorrências de cada código no documento dividida pela ocorrência total de códigos da respectiva categoria a qual o código pertence. Apenas para melhor apresentação, opta-se por trabalhar com valores percentuais. Ou seja, a frequência relativa (%) do código por categoria.

$$\text{Frequência relativa (\%)} = \frac{\text{número total de ocorrências do código} \times 100}{\text{número total de códigos da categoria}}$$

Essa solução pode ser, de certa forma, enviesada porque, dependendo do estilo da redação, um termo pode ter incidência menor do que outro. Todavia, a depender do sentido textual, esse indicador pode não representar a ênfase que o autor pretende com a mensagem. No entanto, como esse critério é aplicado em toda a pesquisa e, além disso, são utilizadas citações para ilustrar as mensagens, espera-se haver minimizado essa limitação.

3.3.8. Comparação da frequência relativa (%) de termos

Esta pesquisa tem caráter qualitativo e quantitativo. Dito de outra forma, dependendo do contexto, a prevalência de um determinado termo pode ter significados particulares. Por exemplo, a assinatura atestando conhecimento do código de conduta por parte de empregados, basta aparecer uma única vez no documento. Ou seja, uma única menção é suficiente para evidenciar que a MNC possui essa orientação. Por outro lado, quando se compara a frequência relativa de Valores ou princípios, tais como Ética, Integridade, Transparência e Responsabilidade, a diminuição da prevalência do último pode significar que a MNC tenha mudado sua orientação em relação a quais valores ou princípios sejam relevantes do ponto de vista institucional.

3.3.9. Análise geral da evolução do conteúdo dos documentos

Além disso, a etapa final de resultados consistiu em examinar o conjunto de textos para reconstruir, em linhas gerais, a evolução do discurso das MNCs analisadas em função do entendimento e das respostas dadas ao escândalo público de corrupção no período examinado. Esta análise foi feita para as três empresas para as quais se dispunha de maior número e variedade de documentos – MNCs (A), (B) e (C). Com relação às demais MNCs examinadas neste trabalho, não há informações suficientes que permitam a análise geral dos documentos de modo a extrair uma visão longitudinal do discurso oficial das empresas.

4 Resultados

Este capítulo contém a análise de conteúdo dos documentos da pesquisa. Inicialmente, apresenta-se a composição da amostra de documentos analisados. Em seguida, é feita uma descrição das categorias com os respectivos termos nos documentos, seguida pela frequência dos termos em cada categoria. Por último, realiza-se uma análise qualitativa do texto dos documentos de cada MNC.

4.1. Tipos de documentos

A pesquisa analisou 24 documentos, de dois tipos: códigos de conduta e relatórios anuais, cada um destes com finalidade própria. Os códigos de conduta contêm orientações para a força de trabalho do ponto de vista moral e ético, enquanto os relatórios anuais servem para divulgar informações sobre resultados de governança da MNC. Os Quadros 17 e 18 contêm a relação de documentos, com ano de publicação e número de páginas.

Quadro 17 – Códigos de conduta

MNC	Título do documento	Ano	Público-alvo	Nº pág.
A	Código de conduta	2013	Todos os integrantes da organização, inclusive terceirizados.	14
	Código de conduta	2019	Todos os integrantes da organização, inclusive terceirizados, acionistas, clientes, concorrentes, governo, sociedade.	36
B	Código de ética e conduta	2019	Colaboradores, internos ou externos, no Brasil e/ou no exterior, como parâmetro de suas ações junto a outros colaboradores, clientes, fornecedores, concorrentes, prestadores de serviços e demais terceiros.	28
C	Código de ética	2019	Funcionários, estagiários, terceirizados, membros do conselho de administração, diretores, executivos, representantes e demais colaboradores da empresa, fornecedores, prestadores de serviço, consultores, agentes ou terceiros que atuem em nome empresa.	2
D	Código de conduta ética	2019	Empregados.	27
E	Código de ética e conduta	2019	Empregados, estagiários, conselheiros, diretores e quaisquer representantes da empresa.	27

F	Código de conduta	2019	Empregados, funcionários, estagiários, terceirizados, diretores, acionistas e demais representantes da empresa que atuem em qualquer das afiliadas, controladas e consórcios dos quais a empresa participa. Profissionais, empresas contratadas que se apresentam em nome da empresa ou atuam (direta ou indiretamente) no interesse ou em benefício da empresa, fornecedores e prestadores de serviços.	28
H	Código de ética e conduta	2019	Colaboradores, prestadores de serviços, Governo, clientes, comunidade, fornecedores, sindicato, acionistas, concorrentes.	4
I	Código de conduta	2019	Acionistas, diretores, colaboradores e pessoas que agem em nome da empresa, independentemente de seu nível hierárquico.	13

Fonte: Autora

Foram obtidos códigos de conduta para todas as organizações em 2019, mas só se obteve o código de conduta anterior à Operação Lava Jato no caso da MNC (A). Observe-se que, como os códigos de conduta não contêm data, o que se obteve foi o código disponível no website das empresas em 2019, o que não significa que o documento foi elaborado em 2019, mas sim que estava em vigor naquele ano. Há grande variabilidade quanto à extensão dos documentos: de duas a 36 páginas.

Com relação aos relatórios anuais, obtiveram-se documentos das MNCs (A), (B) e (C), mas apenas para a MNC (A) foram encontrados relatórios de todos os anos concernentes ao espaço temporal desta pesquisa. Quantos às MNCs (B) e (C) foram localizados somente três relatórios anuais para cada uma. Em respeito às demais MNCs, não se obtiveram relatórios. Observa-se que também existe grande variação no número de páginas dos relatórios.

Quadro 18 – Relatórios Anuais

MNC	Ano de Exercício/ Ano de Publicação	Número de páginas
A	2011/2012	104
	2012/2013	48
	2013/2014	48
	2014/2015	47
	2015/2016	63
	2016/2017	66
	2017/2018	54
	2018/2019	61
B	2012/2013	88
	2014/2015	44
	2015/2016	136
C	2011/2012	87
	2017/2018	19
	2018/2019	61

Fonte: Autora

A capa dos relatórios traz a data de publicação, que condiz com o ano subsequente ao ano de exercício. Por exemplo, o relatório que recebe o título de Relatório de 2017 contém os dados do exercício de 2016. Porém, muitas vezes, a MNC, na parte introdutória do relatório, apresenta informações referentes ao ano de publicação. Optou-se, na apresentação dos resultados, por nominar os relatórios segundo o ano de publicação.

Com relação ao padrão, os títulos dos documentos das MNCs variam ao longo dos anos, porém, durante a leitura flutuante, verificou-se que os documentos eram equivalentes. Ressalte-se que Kaptein (2004) chamou a atenção para essa contingência. Outrossim, a comparação de documentos com títulos diferentes, que tratam de mesmo assunto, é prática adotada por diversos autores, que analisaram códigos de conduta, bem como relatórios anuais, tais como Bondy, Matten e Moon (2008); Gordon e Myiake (2001); Kaptein (2004) e Barkemeyer, Preuss e Lee (2015).

4.2. Composição da base de dados obtida

A exploração dos documentos produziu um conjunto de termos (ou códigos), distribuídos nas seis categorias, somados aos cinco termos avulsos, perfazendo um total de 3.205 códigos, distribuídos em 2.272 citações. Vale enfatizar que uma mesma citação pode conter um ou vários códigos.

4.3. Categorias

Foram utilizadas seis categorias na análise: Formas de Corrupção, Valores ou Princípios, Partes Interessadas, Reputação, Procedimentos e Rotinas, e Medidas Disciplinares. A Tabela 5 apresenta a frequência absoluta de ocorrência de cada categoria. Valores ou Princípios e Partes Interessadas são as categorias com maior predominância no material. Afinal, nesta pesquisa trata-se da busca de valores ou princípios comunicados a partes interessadas, no que tange a prevenção e combate de corrupção, por meio de procedimentos e rotinas e medidas disciplinares.

Tabela 5 – Frequência absoluta de ocorrência das categorias – Todos os termos, todos os documentos e todos os anos

Categoria	Frequência Absoluta de Termos		
	Códigos de Conduta	Relatórios Anuais	Total
Formas de Corrupção	131	66	197
Valores ou Princípios	442	638	1080
Partes Interessadas	446	838	1284
Reputação	49	81	130
Procedimentos e Rotinas	121	183	304
Medidas Disciplinares	39	25	64
Total	1228	1831	3059

Fonte: Autora

A Figura 5 contém a representação gráfica da frequência relativa de cada categoria constante dos códigos de conduta da MNC (A) de 2013 e de 2019. O código de 2019 da MNC (A) apresenta incremento relativo substancial das categorias Procedimentos e Rotinas e Formas de Corrupção em relação ao código de 2013. (Com relação às demais MNCs, como só estavam disponíveis os códigos de 2019, não foi feita esta análise).

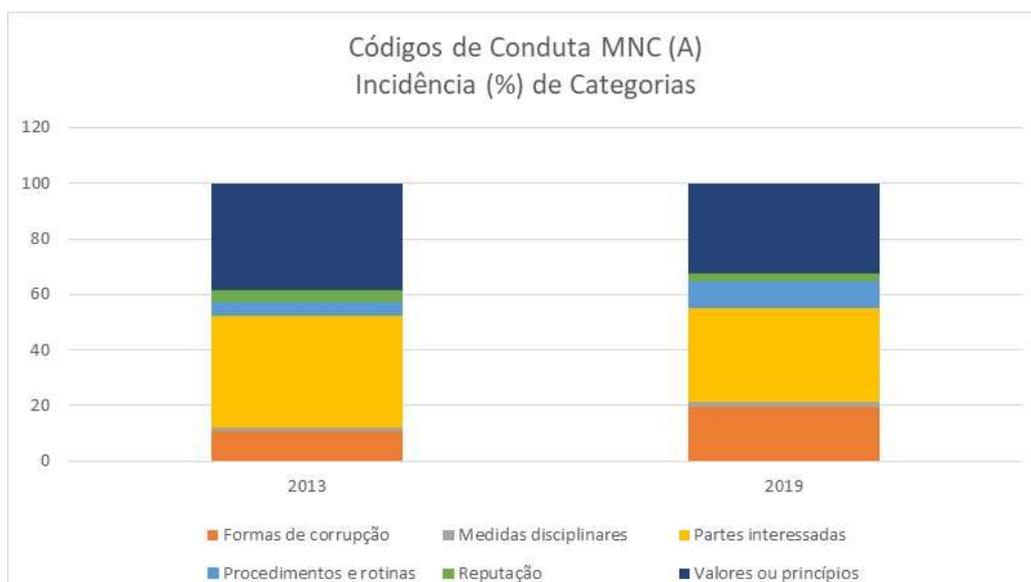


Figura 5 – Frequência Relativa de Categorias nos Códigos de Conduta da MNC (A) em 2013 e 2019
Fonte: Autora

A Figura 6 apresenta a frequência relativa (%) de cada categoria nos relatórios anuais da MNC(A), com base no número de menções de termos pertencentes a cada categoria.

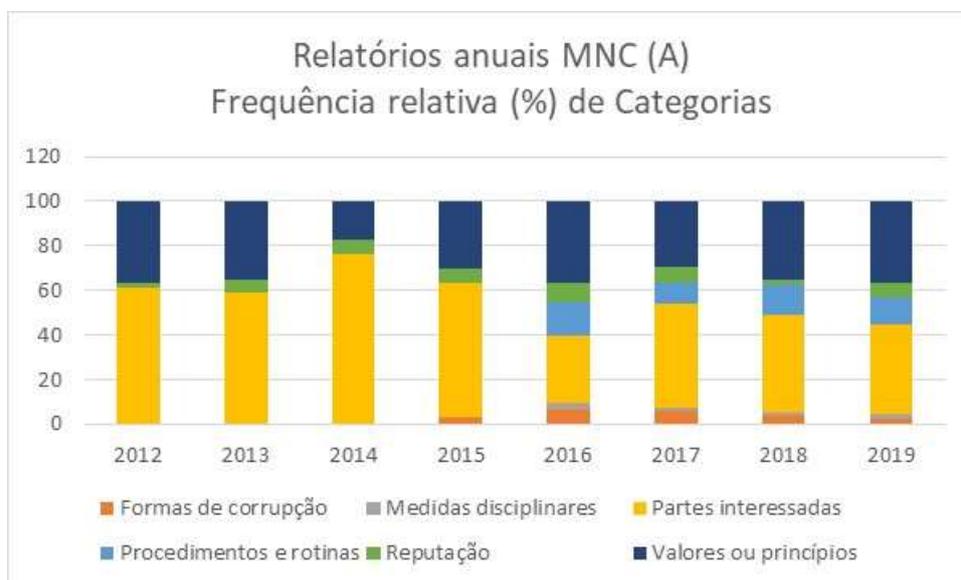


Figura 6 - Frequência Relativa de Categorias em Relatórios Anuais da MNC (A)
Fonte: Autora

Na MNC (A), observa-se na Figura 6 que aparecem menos categorias de 2012 a 2014 (Valores ou princípios, Partes Interessadas e Reputação), e que o peso da categoria Valores ou princípios tem menor relevância em 2014, ano em que se inicia a Operação Lava Jato. A partir de 2015, a categoria Valores ou princípios assume espaço maior nos relatórios anuais. Além disso, as categorias Formas de Corrupção, Medidas disciplinares e Procedimentos e Rotinas para prevenção da corrupção só passam a obter algum peso a partir de 2016.

No caso da MNC (B), conforme Figura 7, também se observa que poucas categorias aparecem no relatório de 2013 (pré-Lava Jato), as mesmas que na MNC (A). Além disso, a categoria Princípios e valores apresenta maior peso em 2015, ano em que se inicia a Operação Lava Jato. Há maior número de categorias em 2015 e 2017.

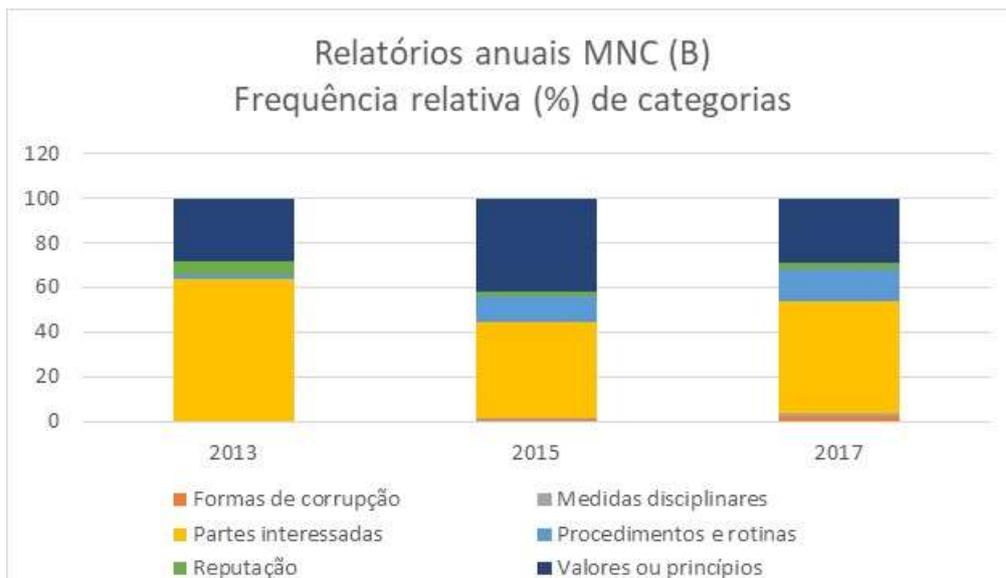


Figura 7 - Frequência Relativa de Categorias em Relatórios Anuais da MNC (B)
Fonte: Autora

Com relação aos relatórios da MNC (C), observa-se novamente que as categorias Partes interessadas e Princípios ou valores eram dominantes em 2013 (Figura 8). Porém, em 2018, nota-se a inserção de outras categorias, e em 2019, ênfase em Procedimentos e Rotinas.

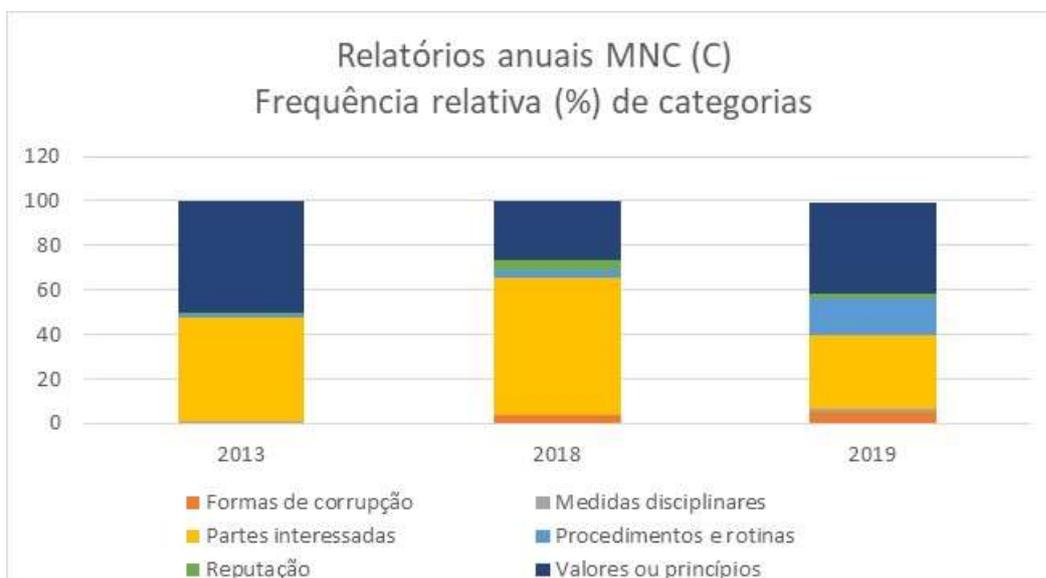


Figura 8 – Frequência Relativa de Categoria em Relatórios Anuais da MNC (C)
Fonte: Autora

Dessa forma, mesmo com apenas três relatórios das MNCs (B) e (C), observa-se padrão similar ao da MNC(A), com os primeiros relatórios enfatizando poucas categorias e os relatórios subsequentes incluindo novas categorias, relacionadas à prevenção e combate à corrupção.

4.4.

Termos constantes de códigos de conduta e relatórios anuais por categoria

4.4.1.

Formas de corrupção

A análise da categoria Formas de Corrupção é claramente demarcada, nos documentos analisados, pelos períodos: antes e depois da deflagração da Operação Lava Jato. Enquanto, inicialmente, há pouco uso de termos associados à Corrupção, essa tendência muda acentuadamente no período posterior.

4.4.1.1.

Visão geral do uso de termos relacionados a formas de corrupção

Diferentes formas de corrupção são mencionadas nos diversos tipos de documentos analisados. A Tabela 6 contém a ocorrência total de cada forma de corrupção no material pesquisado, por ordem alfabética. Este resultado deve ser visto apenas como um indicador bastante genérico, considerando tratar-se de documentos de tipos diferentes, com diferentes propósitos (códigos de conduta e relatórios anuais), bem como pertencentes a diferentes MNCs e publicados ao longo de vários anos. Feita esta ressalva, os resultados apresentados na Tabela 6 são bastante interessantes e permitem, apesar das limitações mencionadas, fazer algumas observações relevantes.

Tabela 6 – Frequência Absoluta de Termos da Categoria Formas de Corrupção – Todos os documentos e todos os anos

Termo	Frequência Absoluta		
	Códigos de Conduta	Relatórios Anuais	Total
Cartel	1	3	4
Conflito de interesses	16	2	18
Conluio	1	0	1
Contribuição política	15	13	28
Corrupção	36	44	80
Extorsão	2	4	6
Fraude	24	2	26
Hospitalidade, entretenimento, viagens	31	2	33
Lavagem de dinheiro	9	1	10
Nepotismo	1	0	1
Patrocínio	13	4	17
Presentes	30	2	32
Propina	3	1	4
Suborno	10	9	19
Vantagem indevida	21	0	21

Fonte: Autora

O conteúdo de uma mensagem pode ser analisado segundo, pelo menos, duas perspectivas: o que é enunciado e o que não é. Assim, observa-se inicialmente quais termos, entre aqueles utilizados na análise, receberam mais menções:

- (i) Corrupção, com 80 menções;
- (ii) Hospitalidade, entretenimento, viagens, com 33 menções;
- (iii) Presentes, com 32 menções;
- (iv) Fraude, com 26 menções;
- (v) Vantagem indevida, com 21 menções.

Por outro lado, os termos que apresentaram os níveis mais baixos de menções também são elucidativos:

- (i) Desfalque, Empresa de fachada e Apropriação indébita não foram mencionados e não foram incluídos na Tabela 6;
- (ii) Cartel e Propina obtiveram 4 menções, cada;
- (iii) Conluio e Nepotismo, apenas 1 menção, cada;
- (iv) Extorsão, 6 menções;

Com relação ao termo Nepotismo, uma única empresa faz menção ao mesmo: “A [nome da empresa] não apoia nem promove a prática do favorecimento a parentes em detrimento de pessoas mais qualificadas (nepotismo)” (MNC (G), documento de 2019).

O termo Cartel é citado quatro vezes, duas vezes em relatórios anuais das MNC (A), nos anos de 2016 e 2017, quando a empresa menciona a existência de processo em andamento para verificação de formação de suposto cartel entre as firmas investigadas na Operação Lava Jato. Uma vez em relatório da MNC (B), quando a empresa descreve o escopo do programa de monitoramento de integridade e compliance. Além de uma vez no código de conduta de 2019 da MNC (G), entre os deveres e obrigações dos empregados: “Não devem permitir ou tolerar o ajuste prévio com empresas/pessoas parceiras ou concorrentes, visando a combinação de preços ou acordo com vistas à divisão de mercado ou formação de cartel”.

A MNC (F) explicita em seu código de conduta, com relação a esta categoria:

Embora as leis e regras de anticorrupção variem de um país para outro, tais normas possuem o mesmo objetivo de evitar corrupção, fraude e incentivar a livre concorrência, preceitos que deverão ser observados pelos colaboradores da [nome da empresa] (MNC (F), documento de 2019).

A [nome da empresa] se preocupa em respeitar todas as determinações legais para evitar a aplicação de sanções à empresa e seus colaboradores. Uma das leis importantes a ser observada a esse respeito é a Lei nº 12.846/2013, usualmente conhecida como Lei Anticorrupção. Essa Lei Anticorrupção institui sanções severas às empresas envolvidas em atos lesivos à administração pública nacional ou estrangeira, como corrupção, conluio entre concorrentes, fraude à licitação e imposição de dificuldade a atividades fiscalizatórias do Poder Público. Caso esses atos venham a ser praticados, a [nome da empresa] pode vir a ser obrigada a pagar multa de até 20% de seu faturamento bruto anual, ser impedida de receber benefícios de órgãos públicos e ter suas atividades suspensas ou interrompidas (MNC (F), documento de 2019).

Diante dos riscos a que está sujeita uma empresa envolvida em irregularidades no relacionamento com o Poder Público, a [nome da empresa] adota a política de tolerância zero em relação à prática de atos lesivos à administração pública, especialmente corrupção, seja nacional ou transnacional (MNC (F), documento de 2019).

Na análise subsequente, foram excluídos os termos que, para o conjunto de documentos analisados, não receberam nenhuma menção (Apropriação indébita, Desfalque e Empresa de fachada).

4.4.1.2. Formas de corrupção nos códigos de conduta

Apenas para a MNC (A) foi possível realizar uma análise comparativa de códigos de conduta (Tabela 7).

Tabela 7 – Frequência de termos da categoria Formas de Corrupção nos códigos de conduta da MNC(A) em 2013 e 2019

Termo	Frequência Absoluta		Frequência Relativa (%)	
	2013	2019	2013	2019
Cartel	0	0	0	0
Conflito de interesses	4	3	20	7
Conluio	0	0	0	0
Contribuição política	3	5	15	12
Corrupção	4	4	20	10
Extorsão	0	1	0	2
Fraude	1	6	5	14
Hospitalidade, entretenimento, viagens	4	5	20	12
Lavagem de dinheiro	0	3	0	7
Nepotismo	0	0	0	0
Patrocínio	0	3	0	7
Presentes	1	5	5	12
Propina	1	0	5	0
Suborno	1	1	5	2
Vantagem indevida	1	6	5	14
Total*	20	42	100	100

*Diferenças se devem a erros de arredondamento

Fonte: Autora

O código de conduta de 2019 da MNC (A) contém quase todas as formas de corrupção mencionadas no de 2013, porém adicionou Patrocínio e Extorsão e excluiu Propina. Além dos termos que já haviam sido excluídos pela baixa menção no total de documentos, verificou-se que os termos Cartel, Conluio e Nepotismo não foram mencionados em nenhum dos dois códigos de conduta da MNC (A).

A Figura 9 apresenta graficamente a frequência relativa dos termos da categoria Formas de Corrupção nos dois códigos de conduta da MNC (A). Para facilitar a compreensão do gráfico, os termos Cartel, Conluio e Nepotismo foram excluídos, embora constem da tabela anterior. Pode-se observar o aumento da frequência relativa dos termos Vantagem indevida, Presentes, Fraude; assim como a inclusão de termos que não constavam do código de conduta de 2013: Extorsão, Patrocínio Lavagem de dinheiro. Por outro lado, observa-se a diminuição da frequência relativa de Conflito de interesses, Contribuição política, Corrupção e Hospitalidade. Além do desaparecimento do termo Propina. Porém, faz-se ressalva que Vantagem indevida é sinônimo de propina.

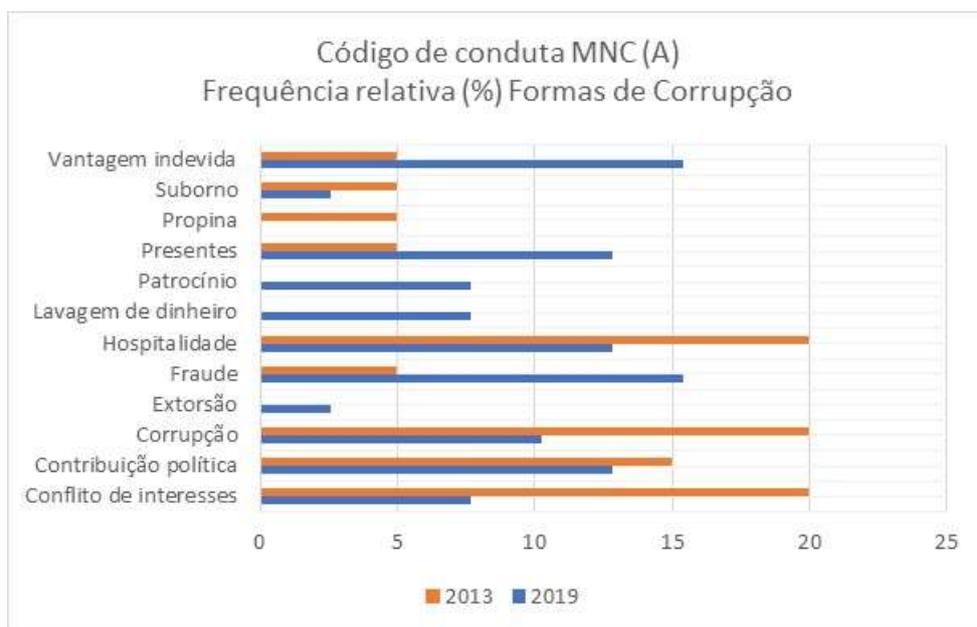


Figura 9 - Frequência Relativa de Termos da Categoria Formas de Corrupção - Códigos de conduta da MNC (A), 2013 e 2019

Fonte: Autora

A seguinte citação no Código de Conduta de 2013 para Propina se referia às relações com agentes públicos e privados:

É vedado a todos os integrantes da organização [...] oferecer, prometer, conceder, autorizar, aceitar ou receber, direta ou indiretamente, qualquer tipo de vantagem, pagamento, presente ou entretenimento que: - conflite com as orientações da Organização; ou - possa ser interpretado como vantagem indevida, propina, suborno ou pagamento em virtude da infração de qualquer lei, incluindo pagamentos impróprios e/ou ilícitos a um agente público, privado ou do terceiro setor; ou - infrinja qualquer legislação ou regulamentação a que uma Empresa da Organização esteja sujeita (MNC (A), documento de 2013).

Com relação às demais MNCs, só foi possível realizar a análise transversal dos códigos de conduta de 2019, pois códigos de conduta anteriores não estavam disponíveis. A Tabela 8 contém a frequência absoluta de incidência de cada termo da categoria Formas de Corrupção para cada MNC. Nas duas últimas colunas, apresenta-se o somatório para o conjunto de MNCs e a frequência relativa do total de menções dentro da categoria.

Tabela 8 – Frequência de Termos da Categoria Formas de Corrupção - Códigos de Conduta de Todas as MNCs em 2019

Termo	Frequência Absoluta por MNC									Total (Todas as MNCs)	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Absoluto	Relativo (%)
Cartel	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
Conflito de interesses	3	4	3	1	0	1	0	0	0	12	6
Conluio	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1
Contribuição política	5	1	4	0	0	1	1	0	0	12	6
Corrupção	4	4	6	0	2	4	2	1	9	32	16
Extorsão	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1
Fraude	6	3	1	0	2	5	2	0	4	23	12
Hospitalidade, entretenimento, viagens	5	3	5	0	0	7	2	0	6	28	14
Lavagem de dinheiro	3	0	1	0	2	0	0	0	3	9	5
Nepotismo	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
Patrocínio	3	1	1	0	0	2	1	0	5	13	7
Presentes	5	2	5	0	3	6	3	1	4	29	15
Propina	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	1
Suborno	1	0	1	0	2	0	1	0	4	9	5
Vantagem indevida	6	3	2	0	1	4	1	0	3	20	10
Total*	39	21	29	1	12	31	16	2	40	194	100

*Diferenças se devem a erros de arredondamento

Fonte: Autora

Destaque-se que o termo Vantagem Indevida, não consta do código de conduta das MNC (D) e MNC (H). Porém, no caso da MNC (H) existem menções à “vantagem” simplesmente, com o sentido de vantagem indevida, conforme pode ser observado na citação: “Os Orçamentos/Propostas devem ser elaborados de forma clara e justa para todas as licitações, não favorecendo ou concedendo vantagens de qualquer natureza” (MNC (H), documento de 2019).

A MNC (F) é bastante explícita em seu código de conduta com relação a formas de corrupção e seu impacto sobre a empresa:

Embora as leis e regras de anticorrupção variem de um país para outro, tais normas possuem o mesmo objetivo de evitar corrupção, fraude e incentivar a livre concorrência, preceitos que deverão ser observados pelos colaboradores da [nome da empresa] (MNC (F), documento de 2019).

...a [nome da empresa] se preocupa em respeitar todas as determinações legais para evitar a aplicação de sanções à empresa e seus colaboradores. Uma das leis importantes a ser observada a esse respeito é a Lei nº 12.846/2013, usualmente conhecida como Lei Anticorrupção. Essa Lei Anticorrupção institui sanções severas às empresas envolvidas em atos lesivos à administração pública nacional ou estrangeira, como corrupção, conluio entre concorrentes, fraude à licitação e imposição de dificuldade a atividades fiscalizatórias do Poder Público. Caso esses atos venham a ser praticados, a [nome da empresa] pode vir a ser obrigada a pagar multa de até 20% de seu faturamento bruto anual, ser impedida de receber benefícios de órgãos públicos e ter suas atividades suspensas ou interrompidas (MNC (F), documento de 2019).

Diante dos riscos a que está sujeita uma empresa envolvida em irregularidades no relacionamento com o Poder Público, a [nome da empresa] adota a política de tolerância zero em relação à prática de atos lesivos à administração pública, especialmente corrupção, seja nacional ou transnacional (MNC (F), documento de 2019).

4.4.1.3. Formas de corrupção nos relatórios anuais

Para análise dos relatórios anuais procedeu-se à comparação dos períodos 2012-2015 e 2016-2019. Isso foi feito separadamente para a MNC(A), para a qual se dispunha de relatórios para todos os anos, e de forma agrupada para as MNCs (A), (B) e (C). A Tabela 9 apresenta os valores absolutos de menções para os dois períodos analisados 2012-2015 e 2016-2019.

Tabela 9 – Frequência Absoluta de Termos da Categoria Formas de Corrupção - Relatórios anuais por período – MNC(A) e MNCs (A) + (B) + (C)

Termo	MNC (A)		MNCs (A) + (B) + (C)	
	2012-2015	2016-2019	2012-2015	2016-2019
Cartel	0	2	0	3
Conflito de interesses	0	0	0	2
Conluio	0	0	0	0
Contribuição política	0	9	0	13
Corrupção	1	34	3	41
Extorsão	0	4	0	4
Fraude	0	1	0	2
Hospitalidade	0	0	0	2
Lavagem de dinheiro	0	0	0	1
Nepotismo	0	0	0	0
Patrocínio	0	0	0	4
Presentes	0	0	0	2
Propina	0	0	0	1
Suborno	0	5	0	9
Vantagem indevida	0	0	0	0
Total	1	55	3	84

Fonte: Autora

Como se pode observar, nos relatórios anuais das empresas estudadas, até 2015 praticamente não havia menção a formas de corrupção, encontrando-se uma única menção nos relatórios da MNC (A) e três menções no total de relatórios examinados. Por esse motivo, não são apresentadas as frequências relativas (nem os respectivos gráficos) dos períodos analisados. No entanto, a partir de 2016, esses relatórios passam a mencionar o termo Corrupção, havendo um aumento marcante no uso desse termo, que passa de apenas três menções para um total de 41. Outro termo que assumiu maior representação é Contribuição política, antes sem qualquer menção, a partir de 2016, com 13 menções. Os outros termos não apresentam número relevante de menções.

4.4.1.4.

Síntese da categoria formas de corrupção

A presença de termos ou expressões da categoria Formas de Corrupção nos documentos analisados é a seguinte:

- Códigos de Conduta – Predominância do termo Corrupção, seguido por formas de corrupção que constam do modelo de Programa de Integridade (CGU, 2015).

- Relatórios Anuais – Passa-se, praticamente, da ausência de menções de qualquer forma de corrupção antes da deflagração da Operação Lava Jato, a expressivo uso do termo Corrupção e Contribuição política. Contudo, os demais termos, referentes às formas de corrupção analisadas, praticamente não são mencionados.

4.4.2. Valores ou princípios

A análise dos termos ou expressões da categoria Valores ou Princípios também é bastante ilustrativa de diferenças nos períodos examinados.

4.4.2.1. Visão geral do uso de termos da categoria valores ou princípios

A Tabela 10 contém a ocorrência dos termos associados à categoria Valores ou Princípios, constante do conjunto de documentos analisados.

Tabela 10 – Frequência Absoluta de Termos da Categoria Valores ou Princípios – Todos os documentos e todos os anos

Termo	Frequência Absoluta		
	Códigos de Conduta	Relatórios Anuais	Total
Cidadania	4	21	25
Compliance	57	60	117
Comunicação	61	69	130
Confiança	9	17	26
Conformidade	18	79	97
Cumprimento da lei	23	1	24
Empatia	1	1	2
Ética	186	193	379
Honestidade	12	2	14
Integridade	43	93	136
Justiça	24	14	38
Lealdade	25	13	38
Probidade	0	0	0
Respeito	41	30	71
Responsabilidade	98	174	272
Retidão	0	0	0
Sinceridade	0	0	0
Transparência	74	186	260

Fonte: Autora

Há termos usados com frequência elevada, destacando-se: Ética (379 menções), Responsabilidade (272 menções) e Transparência (260 menções). A ausência de menções a alguns termos também é sugestiva: Probidade, Retidão e Sinceridade não estão presentes nos textos, e Empatia ocorreu apenas duas vezes. Entre os termos pouco citados, chamam a atenção: Honestidade (14 menções), Cidadania (25 menções) e Confiança (26 menções).

4.4.2.2. Valores ou princípios nos códigos de conduta

Apenas para a MNC (A) foi possível realizar uma análise comparativa de dois códigos de conduta (2013 e 2019), um anterior e o outro posterior à deflagração da Operação Lava Jato. A Tabela 11 apresenta a frequência absoluta e relativa e a Figura 10 apresenta graficamente a frequência relativa dos termos da categoria Valores ou Princípios extraídos dos Códigos de Conduta da MNC (A) de 2013 e 2019.

Tabela 11 – Frequência de Termos da Categoria Valores ou Princípios - Códigos de conduta da MNC(A) em 2013 e 2019

Termo	Frequência Absoluta		Frequência Relativa (%)	
	2013	2019	2013	2019
Cidadania	2	0	4	0
Comunicação	2	1	4	1
Confiança	3	3	6	3
Conformidade	2	11	4	11
Cumprimento da lei	10	2	18	2
Ética	5	19	9	20
Honestidade	2	0	4	0
Integridade	1	18	2	19
Justiça	0	3	0	3
Lealdade	1	1	2	1
Respeito	4	5	7	5
Responsabilidade	18	12	33	12
Transparência	4	22	7	23
Total	54	97	100	100

Fonte: Autora

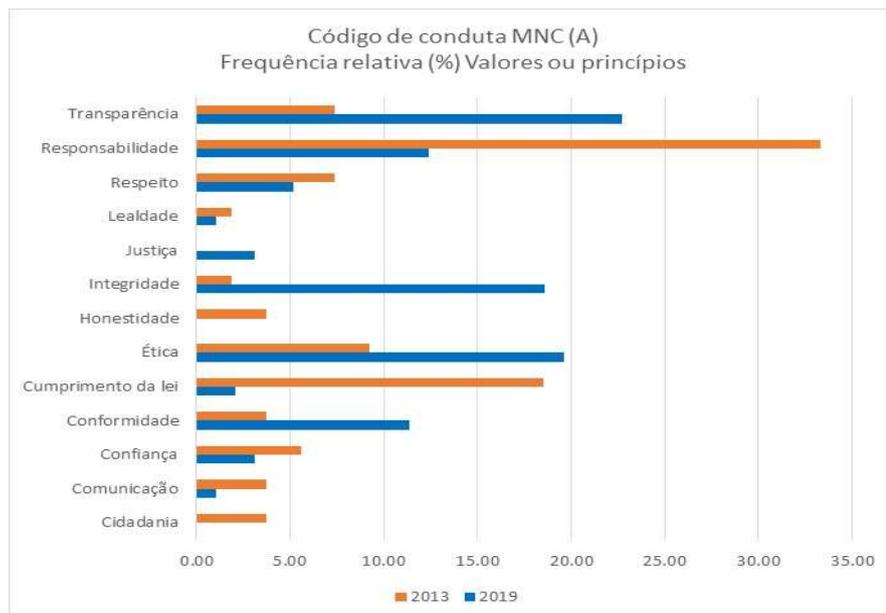


Figura 10 - Frequência Relativa de Termos da Categoria Valores ou Princípios - Códigos de conduta da MNC (A) em 2013 e 2019

Fonte: Autora

O termo Cumprimento da lei era enfatizado no Código de 2013, tendo quase desaparecido no de 2019. Por sua vez, o termo Responsabilidade, que apresentava a maior frequência relativa em 2013, tem seu peso bastante diminuído em 2019. Não aparecem no Código de 2019 os termos Cidadania e Honestidade. Observa-se aumento do peso dos termos Transparência e Integridade, além de um aumento expressivo do termo Ética. Os termos Respeito, Probidade e Compliance não foram mencionados em nenhum dos dois códigos de conduta da MNC (A) e, portanto, não aparecem na figura. No entanto, há a presença do termo Conformidade, usado de forma similar a Compliance. A título de exemplo, no código de conduta de 2019 da MNC (A), enfatizam-se termos relacionados a ética, integridade e transparência, tais como: “A atuação ética, íntegra e transparente, presente na nossa cultura, ao lado do conhecimento técnico que acumulamos em mais de sete décadas, são aplicados em benefício da sociedade” (MNC (A), documento de 2019).

A análise transversal dos termos e expressões relativas à categoria Valores ou Princípios de todos os códigos de conduta de 2019 (único código de conduta disponível para todas as empresas) é apresentada na Tabela 12.

Tabela 12 – Frequência Relativa de Termos da Categoria Valores ou Princípios - Códigos de conduta de todas as MNCs em 2019

Termo	Frequência Absoluta									Total	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Freq. Absoluta	Freq. Relativa (%)
Cidadania	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2	0
Compliance	0	8	9	0	2	21	2	3	12	57	9
Comunicação	1	17	4	1	4	16	6	2	8	59	10
Confiança	3	1	2	0	0	0	0	0	0	6	1
Conformidade	11	1	1	0	1	0	2	0	0	16	3
Cumprimento da lei	2	2	1	0	0	2	2	0	4	13	2
Empatia	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Ética	19	28	31	2	25	22	29	16	9	181	29
Honestidade	0	1	0	1	0	6	1	1	0	10	2
Integridade	18	2	6	1	0	3	3	2	7	42	7
Justiça	3	6	0	0	1	5	3	2	4	24	4
Lealdade	1	1	6	0	0	3	6	2	5	24	4
Probidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Respeito	5	0	3	1	0	6	9	5	8	37	6
Responsabilidade	12	9	12	1	6	12	7	6	15	80	13
Retidão	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sinceridade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transparência	22	5	13	0	2	4	7	3	14	70	11
Total*	97	81	88	7	42	100	77	43	87	622	100

*Diferenças se devem a erros de arredondamento

Fonte: Autora

Observa-se preponderância do termo Ética (181 menções), seguido por Responsabilidade (80), Transparência (70), Comunicação (59), Compliance (57) e Integridade (42).

Há várias menções, nos códigos de conduta de 2019, à preocupação com uma conduta ética. Por exemplo, a MNC (F) explicita:

Com o compromisso de disseminar a cultura ética na [...], foi elaborado este Código de Conduta, que atualiza e substitui o código existente e descreve as regras e princípios que devem guiar a ação profissional de todos os seus colaboradores e embasar o relacionamento com fornecedores e parceiros (MNC (F), documento de 2019).

4.4.2.3. Valores ou Princípios nos Relatórios Anuais

Para análise dos relatórios anuais foi feita a comparação entre os períodos 2012-2015 e 2016-2019. Isso foi feito separadamente para a MNC(A), para a qual se dispunha de relatórios para todos os anos, e de forma agrupada para as MNCs (A), (B) e (C). A Tabela 13 apresenta os valores absolutos de menções nos dois períodos analisados e a Tabela 14 a frequência relativa.

Tabela 13 – Frequência Absoluta de Termos da Categoria Valores ou Princípios - Relatórios anuais por período – MNC(A) e MNCs (A) + (B) + (C)

Termo	MNC (A)		MNCs (A) + (B) + (C)	
	2012-2015	2016-2019	2012-2015	2016-2019
Cidadania	2	12	8	12
Compliance	0	0	13	45
Comunicação	6	40	21	40
Confiança	9	6	9	8
Conformidade	0	63	4	75
Cumprimento da lei	0	0	1	0
Empatia	0	1	0	1
Ética	7	90	46	148
Honestidade	0	1	1	1
Integridade	1	68	2	90
Justiça	1	5	6	8
Lealdade	0	5	4	9
Probidade	0	0	0	0
Respeito	4	12	9	21
Responsabilidade	18	51	88	86
Transparência	8	123	43	144
Total	56	477	255	688

Fonte: Autora

Em termos absolutos, os termos mais citados são: Ética (148 menções) e Transparência (144 menções). Observa-se que as principais alterações se referem à redução do uso do termo Responsabilidade e ao aumento do peso Transparência, Integridade e Conformidade. No entanto, cabe destacar que o número total de termos citados dentro da categoria Valores ou princípios aumenta substancialmente no período 2016-2019, em comparação ao período anterior. Assim, a frequência relativa de termos dentro de cada período pode proporcionar uma ideia mais clara de seu emprego nos relatórios (Tabela 14).

Tabela 14 – Frequência Relativa de Termos da Categoria Valores ou Princípios - Relatórios anuais por período – MNC(A) e MNCs (A) + (B) + (C)

Termo	MNC (A)		MNCs (A) + (B) + (C)	
	2012-2015	2016-2019	2012-2015	2016-2019
Cidadania	4	3	3	2
Compliance	0	0	5	7
Comunicação	11	8	8	6
Confiança	16	1	4	1
Conformidade	0	13	2	11
Cumprimento da lei	0	0	0	0
Empatia	0	0	0	0
Ética	13	19	18	22
Honestidade	0	0	0	0
Integridade	2	14	1	13
Justiça	2	1	2	1
Lealdade	0	1	2	1
Probidade	0	0	0	0
Respeito	7	3	4	3
Responsabilidade	32	11	35	13
Transparência	14	26	17	21
Total*	100	100	100	100

*Diferenças se devem a arredondamento

Fonte: Autora

As Figuras 11 e 12 apresentam uma comparação gráfica dos dois períodos no que se refere à frequência relativa das menções aos termos da categoria Valores ou Princípios nos relatórios anuais, para a MNC (A) e das MNCs (A), (B) e (C) combinadas. Para efeitos do gráfico, não foram consideradas as menções a Cumprimento da Lei, Honestidade, Justiça, Lealdade e Probidade (todos esses termos com, no máximo, dez menções), de forma a facilitar a visualização das categorias relevantes. Foram também excluídos os termos Retidão e Sinceridade, ambos não mencionados nos documentos.

Para a MNC (A), observa-se aumento do peso relativo dos termos Transparência, Integridade e Conformidade e a diminuição do termo Responsabilidade, do período 2012-2015 para 2016-2019, nos relatórios anuais. Quanto à soma das menções nos relatórios das MNC (A) + (B) + (C) também se observa o aumento da frequência dos termos Transparência, Integridade e Conformidade, e a diminuição do termo Responsabilidade do período 2012-2015 para 2016-2019.

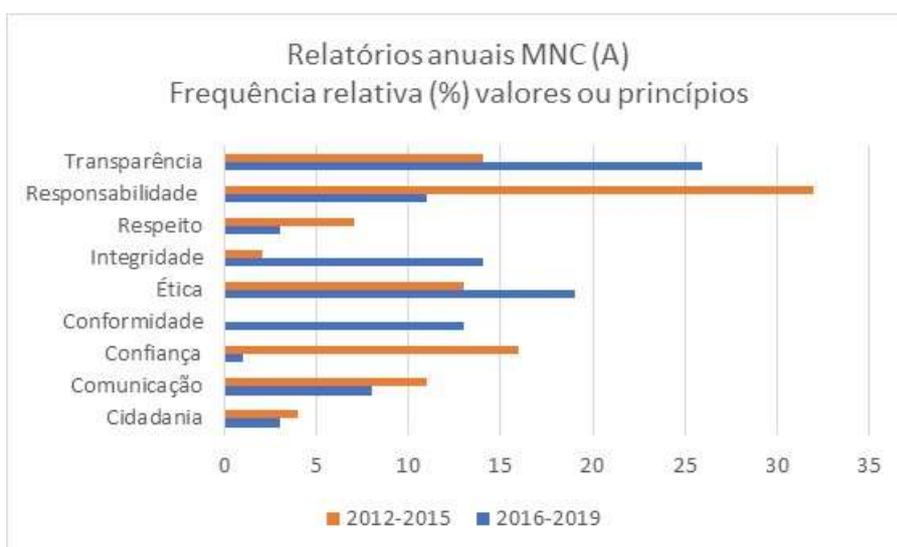


Figura 11 – Frequência Relativa de Termos da Categoria Valores ou Princípios - Relatórios anuais da MNC (A)

Fonte: Autora

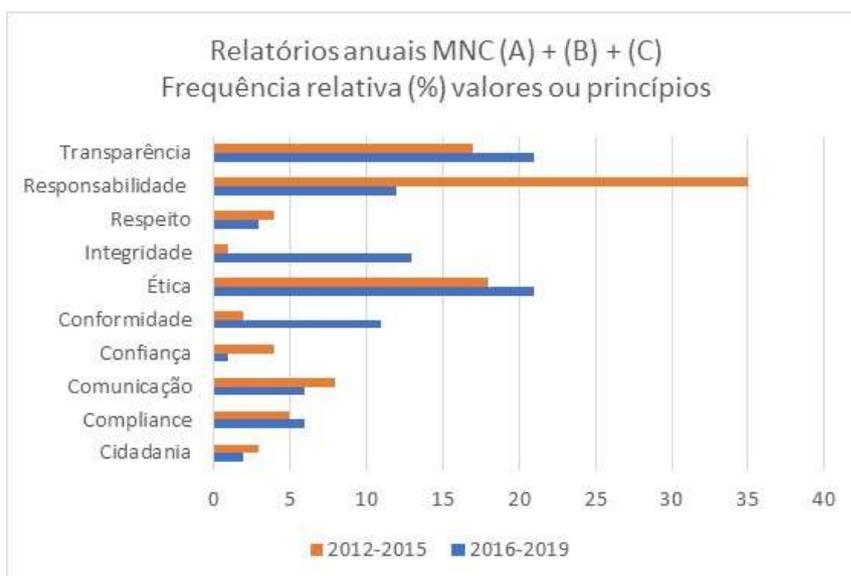


Figura 12 – Frequência Relativa de Termos da Categoria Valores ou Princípios - Relatórios anuais das MNCs (A) + (B) + (C)

Fonte: Autora

4.4.2.4. Síntese da categoria valores ou princípios

Os termos da categoria Valores ou Princípios, nos documentos analisados, se apresentam da seguinte forma:

- O termo Responsabilidade tem seu peso fortemente reduzido tanto nos códigos de conduta quanto nos relatórios anuais das MNCs, quando se comparam os dois períodos. O termo Confiança também mostra redução de um período a outro.
- Os termos Transparência, Integridade e Conformidade mostram peso bem maior nos documentos do segundo período.
- O termo Ética aumenta um pouco seu peso relativo, apesar de aumento significativo no número de menções em todos os documentos.

4.4.3. Partes interessadas

Esta categoria se refere às partes interessadas (*stakeholders*) que são mencionadas nos documentos.

4.4.3.1. Visão geral do uso de termos relacionados a partes interessadas

A Tabela 15 contém a ocorrência dos termos associados à categoria Partes Interessadas, sem distinção de empresa ou período.

Tabela 15 – Frequência Absoluta de Termos da Categoria Partes Interessadas – Todos os documentos e todos os anos

Termo	Frequência Absoluta		
	Códigos de Conduta	Relatórios Anuais	Total
Acionista	25	58	83
Cliente	84	162	246
Comunidade	23	178	198
Concorrente	45	6	51
Empregado	322	267	589
Fornecedor	98	93	191
Gerente	14	100	114
Governo	10	46	56
Sociedade	37	142	179

Fonte: Autora

Constata-se que Empregado é a parte interessada mais frequente nos documentos. Também é mencionada, em vários documentos, a responsabilidade da liderança, como, por exemplo, nos códigos de conduta de 2019 das MNCs (B) e (G):

O colaborador, especialmente em cargo executivo de membro de conselho de administração, diretor, superintendente ou gerente, que permitir que qualquer pessoa vinculada a este Código viole quaisquer de seus princípios ou regras poderá sujeitar-se a responsabilização pela violação (MNC (B), documento de 2019).

Todos os gerentes têm a obrigação de assegurar sua observância. Também devem conhecer o conteúdo do Código de Ética e Conduta para que possam, dessa forma, transmiti-lo aos seus Colaboradores, além de servir de exemplo a estes (MNC (G), documento de 2019).

4.4.3.2. Partes interessadas nos códigos de conduta

Foi realizada a análise comparativa dos códigos de conduta da MNC (A) para verificar que Partes Interessadas são mencionadas nesses documentos. A Tabela 16 apresenta a frequência (absoluta e relativa) dos termos relacionados a Partes Interessadas extraídos dos códigos de conduta de 2013 e 2019.

Tabela 16 – Frequência de Termos da Categoria Partes Interessadas - Códigos de conduta da MNC(A) em 2013 e 2019

Termo	Frequência Absoluta		Frequência Relativa (%)	
	2013	2019	2013	2019
Acionista	4	7	7	8
Cliente	9	15	16	18
Comunidade	1	4	2	5
Concorrente	5	8	9	9
Empregado	22	26	39	31
Fornecedor	9	11	16	13
Gerente	4	3	7	4
Governo	1	2	2	2
Sociedade	1	9	2	11
Total*	56	85	100	100

*Diferenças se devem a erros de arredondamento

Fonte: Autora

A Figura 13 apresenta de forma gráfica a frequência relativa dos termos referentes à categoria Partes Interessadas nos códigos de conduta da MNC (A). As diferenças são marcantes entre os dois códigos. Em primeiro lugar, as menções a Empregado, Gerente e Fornecedor (ou seja, partes interessadas internas à empresa ou mais próximas a ela) passam a ter menos peso no código de 2019.

Por outro lado, a única parte interessada que apresenta incremento marcante no código de 2019 em relação ao de 2013 é Sociedade. Esse resultado sugere que a empresa passou a dar maior importância em seu código de conduta a uma esfera maior, ou seja, além dos limites da organização. Com efeito, ao verificar o sentido das menções à Sociedade, observa-se dentre as 9 menções à sociedade, 3 estão associadas ao termo Ética. Como por exemplo: “Atuação ética, íntegra e transparente, presente na nossa cultura, ao lado do conhecimento técnico que acumulamos em mais de sete décadas, são aplicados em benefício da sociedade” (MNC (A), documento de 2019).

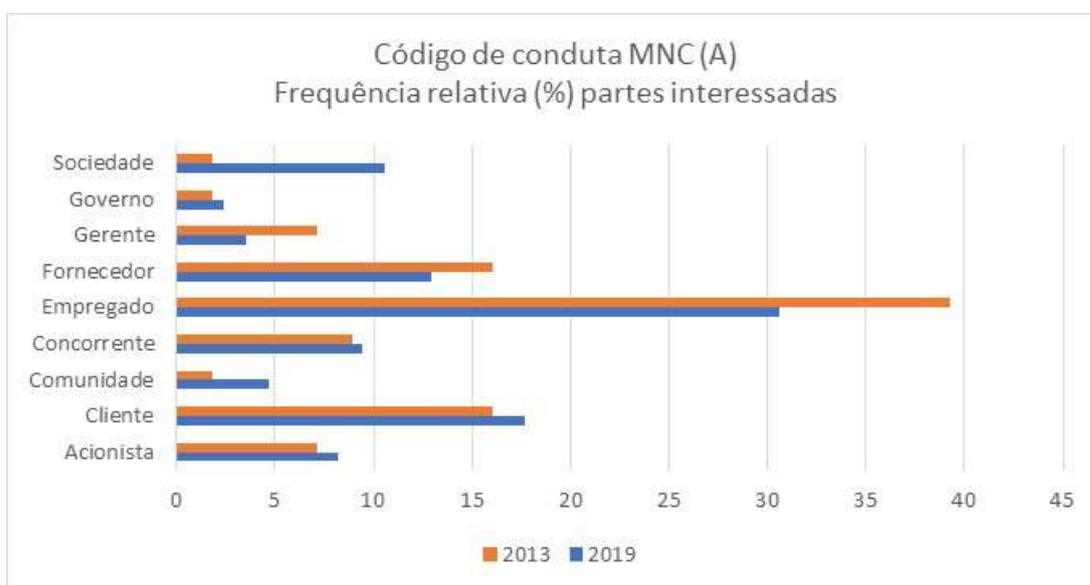


Figura 13 - Frequência Relativa (%) de Termos da Categoria Partes Interessadas - Códigos de conduta da MNC (A) em 2013 e 2019

Fonte: Autora

A análise transversal relativa à categoria Partes Interessadas de todos os códigos de conduta de 2019 é apresentada a seguir (Tabela 17).

Tabela 17 – Frequência de Termos da Categoria Partes Interessadas - Códigos de conduta de todas as MNCs em 2019

Termo	Frequência Absoluta									Total	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Freq. Absoluta	Freq. Relativa (%)
Acionista	7	2	1	0	1	0	5	2	3	21	3
Cliente	15	11	3	1	7	10	8	3	17	75	12
Comunidade	4	1	0	0	1	5	2	1	8	22	4
Concorrente	8	6	2	0	8	5	5	2	4	40	7
Empregado	26	56	39	3	5	59	49	15	48	300	50
Fornecedor	11	6	8	1	6	26	10	6	15	89	15
Gerente	3	1	0	0	1	0	1	2	2	10	2
Governo	2	0	0	0	2	0	2	2	1	9	2
Sociedade	9	9	3	1	5	4	3	0	2	36	6
Total	85	92	56	6	36	109	85	33	100	602	100

Fonte: Autora

Os códigos de conduta tratam, fundamentalmente, da relação com Empregados, conforme a predominância do termo. Em seguida, aparecem Fornecedores e Clientes. Os termos menos mencionados são Governo, Comunidade e Sociedade, que se referem a esferas externas às organizações.

As seguintes citações descrevem menções a Partes interessadas e obrigatoriedade de seguir o especificado nos códigos de conduta das MNCs:

...os dispositivos constantes neste Código deverão ser praticados por todos os colaboradores e por todas as sociedades que compõem a [nome da empresa], bem como transmitidos aos nossos parceiros, sejam clientes, fornecedores, coparticipantes em consórcios ou demais terceiros (“PARCEIROS”), de forma a assegurar aplicação plena das diretrizes aqui contidas e a criação de um ambiente de negócios mais justo e eficiente nos mercados em que atuamos (MNC (B), documento de 2019).

Colaboradores, internos ou externos, no Brasil e/ou no exterior, como parâmetro de suas ações junto a outros Colaboradores, clientes, fornecedores, Concorrentes, prestadores de serviços e demais terceiros a fim de garantir a plena excelência no desenvolvimento dos nossos negócios (MNC (C), documento de 2019).

O Código de ética e conduta se aplica a todos os profissionais que trabalham na [nome da empresa] e partes interessadas, regulando seus relacionamentos com: clientes, fornecedores, bancos, parceiros e concorrentes; poder público em todas as esferas; e comunidade local e sociedade em geral (MNC (E), documento de 2019).

Com o compromisso de disseminar a cultura ética na [nome da empresa], foi elaborado este Código de Conduta, que atualiza e substitui o código existente e descreve as regras e princípios que devem guiar a ação profissional de todos os seus colaboradores e embasar o relacionamento com fornecedores e parceiros (MNC (F), documento de 2019).

É vedado ao colaborador e a terceiros adotar qualquer atitude que denigra a imagem de concorrentes ou parceiros comerciais da [nome da empresa]. Portanto, os colaboradores devem eximir-se de criticar ou injuriar, de maneira desleal ou desabonadora, a atuação de um concorrente, atuando sempre de forma leal em concorrências públicas ou privadas (MNC (I), documento de 2019).

4.4.3.3. Partes interessadas nos relatórios anuais

Foi feita a comparação entre os períodos 2012-2015 e 2016-2019, para a MNC(A) separadamente e de forma agrupada para as MNCs (A), (B) e (C). A Tabela 18 apresenta os valores absolutos de menções nos dois períodos analisados, e a Tabela 19 apresenta a frequência relativa (%).

Tabela 18 – Frequência Absoluta de Termos da Categoria Partes Interessadas - Relatórios anuais por período – MNC(A) e MNCs (A) + (B) + (C)

Termo	MNC (A)		MNCs (A) + (B) + (C)	
	2012-2015	2016-2019	2012-2015	2016-2019
Acionista	11	8	32	26
Cliente	14	37	58	104
Comunidade	45	85	62	112
Concorrente	0	3	3	3
Empregado	3	114	68	199
Fornecedor	5	41	17	75
Gerente	16	39	40	60
Governo	5	9	30	16
Sociedade	22	82	40	102
Total	121	418	350	697

Fonte: Autora

Tabela 19 – Frequência Relativa (%) de Termos da Categoria Partes Interessadas - Relatórios anuais por período – MNC(A) e MNCs (A) + (B) + (C)

Termo	MNC (A)		MNCs (A) + (B) + (C)	
	2012-2015	2016-2019	2012-2015	2016-2019
Acionista	9	2	9	4
Cliente	12	9	17	15
Comunidade	37	20	18	16
Concorrente	0	1	1	0
Empregado	2	27	19	29
Fornecedor	4	10	5	11
Gerente	13	9	11	9
Governo	4	2	9	2
Sociedade	18	20	11	15
Total*	100	100	100	100

*Diferenças se devem a erros de arredondamento

Fonte: Autora

Com relação à frequência absoluta de termos, salienta-se maior número absoluto de menções a Empregado, Comunidade, Cliente e Sociedade, sendo Comunidade e Sociedade instâncias externas à empresa. Quando se analisam, porém, as diferenças de peso dadas nos documentos aos termos, as seguintes mudanças são marcantes:

- Redução do peso dado aos termos Acionista e Governo para o conjunto de empresas.
- Aumento do peso atribuído, nos textos, aos termos Empregado e Fornecedor.
- Redução do peso do termo Comunidade (que, em geral, se refere a moradores do entorno das obras) nos relatórios da MNC (A). Porém, como pode ser observado na Tabela 20, que contém a incidência absoluta dos termos Comunidade e Sociedade associados ao termo ética, nos períodos 2012-2015 e 2016-2019, ocorreu nos documentos mais recentes para as três MNCs, incremento substancial de citações envolvendo tanto o binômio Ética + Comunidade, bem como Ética + Sociedade.

Tabela 20 – Menções Associadas ao Termo Ética - Relatórios anuais por período – MNCs (A) + (B) + (C)

Termo	Menções associadas ao termo ética em relatórios anuais /Período	
	2012-2015	2016-2019
Comunidade	0	12
Sociedade	2	25

Fonte: autora

As Figuras 14 e 15 comparam os dois períodos no que se refere à frequência relativa das menções a Partes Interessadas nos relatórios anuais, para a MNC (A) sozinha e para as MNCs (A), (B) e (C) combinadas.

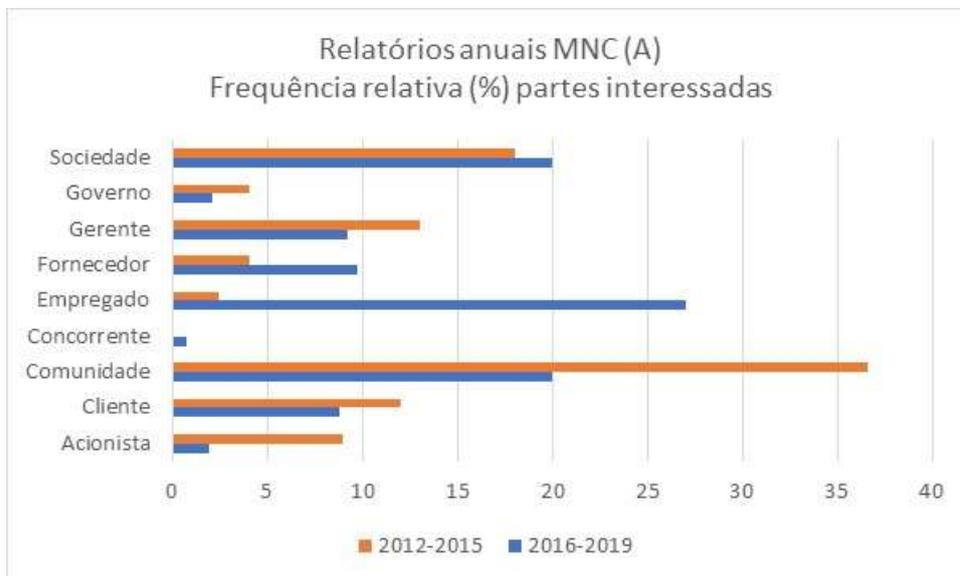


Figura 14 – Frequência Relativa de Termos da Categoria Partes Interessadas - relatórios anuais da MNC (A)

Fonte: Autora

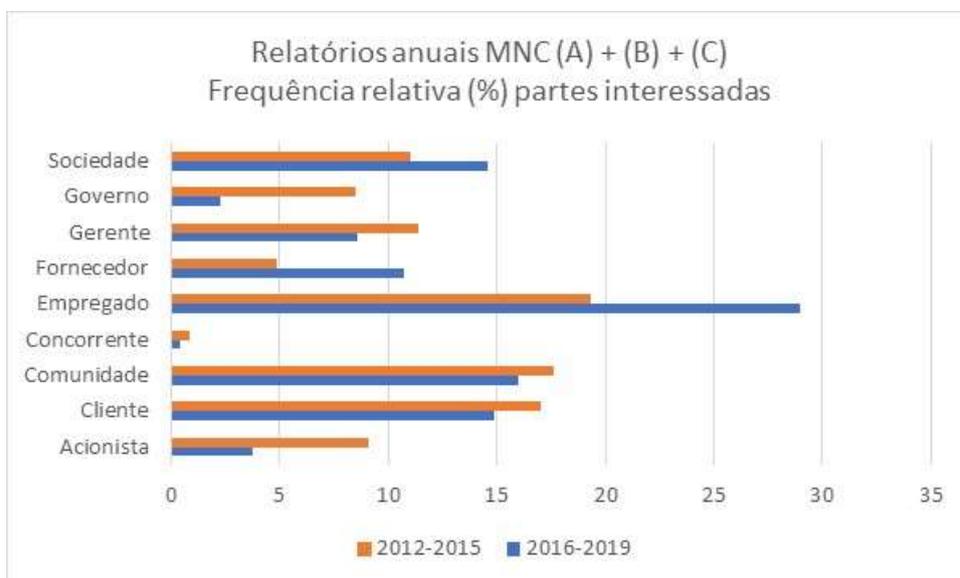


Figura 15 – Frequência Relativa de Termos da Categoria Partes Interessadas - Relatórios anuais das MNCs (A) + (B) + (C)

Fonte: Autora

4.4.3.4. Síntese da categoria partes interessadas

Os aspectos que se salientaram nesta análise foram os seguintes

- No código de conduta mais recente da MNC(A), o termo Sociedade passa a ter maior peso.
- Nos demais códigos de conduta, ocorre predominância do termo Empregados, seguido por Fornecedor e Cliente. Os termos menos empregados são Governo, Comunidade e Sociedade.
- Em relação aos relatórios anuais das três empresas, comunidade perde preponderância, enquanto sociedade tem um leve incremento.
- Os termos Empregado e Fornecedor apresentam aumento bastante forte (tanto absoluto quanto relativo) no período mais recente, e há decréscimo no peso dos termos Governo e Acionista.

4.4.4. Reputação

Esta categoria se refere a aspectos relacionados à Reputação das empresas estudadas nos documentos.

4.4.4.1. Visão geral do uso de termos relacionados a reputação

A Tabela 21 contém a ocorrência dos termos associados à categoria Reputação, sem distinção de empresa ou período.

Tabela 21 – Frequência Absoluta de Termos da Categoria Reputação – Todos os documentos e todos os anos

Termo	Frequência Absoluta		
	Códigos de Conduta	Relatórios Anuais	Total
Imagem	23	35	58
Imprensa	11	13	24
Mídia	15	14	29
Reputação	11	36	47

Fonte: Autora

Os termos mais frequentes são Imagem e Reputação. Apesar de serem mencionados em menor número de vezes, quando comparados a outras categorias, como Valores ou Princípios, encontram-se nos documentos citações enfáticas com relação à necessidade de proteger a reputação por parte das MNCs.

4.4.4.2. Reputação nos códigos de conduta

A Tabela 22 apresenta a frequência absoluta dos termos relacionados a Reputação extraídos dos códigos de conduta de 2013 e 2019.

Tabela 22 – Frequência de Termos da Categoria Reputação - Códigos de conduta da MNC(A) em 2013 e 2019

Termo	Frequência Absoluta		Frequência Relativa (%)	
	2013	2019	2013	2019
Imagem	3	2	75	33
Imprensa	0	0	0	0
Mídia	0	1	0	17
Reputação	1	3	25	50
Total*	4	6	100	100

*Diferenças se devem a erros de arredondamento

Fonte: Autora

Todos os termos são pouco usados nos dois códigos. Devido à baixa frequência de ocorrência dos termos desta categoria, optou-se por não apresentar o gráfico de frequência relativa.

Algumas citações extraídas do Código de Conduta de 2013 da MNC (A) relativas a esta categoria são apresentadas, a seguir. Como se pode observar, essas citações se referem a preocupações com a própria organização:

São vedados os negócios com fornecedores ou prestadores de serviço de reputação duvidosa, ou que não respeitem as normas e as exigências constantes deste Código (MNC (A), documento de 2013).

Sigilo e confidencialidade sobre os assuntos da [nome da empresa], e a preservação do nome e da imagem da Organização, inclusive pelo comportamento adequado de cada um, são esperados de todos (MNC (A), documento de 2013)

[...] devem zelar para que não haja conflito de interesse, nem que haja dano à imagem da [nome da empresa] (MNC (A), documento de 2013).

O código de conduta de 2013 também cita o comportamento desejado com relação a imagem dos concorrentes: “Não devem ser feitos comentários que possam afetar a imagem dos concorrentes, nem que contribuam para a divulgação de boatos sobre eles” (MNC (A), documento de 2013).

No código de conduta de 2019, por sua vez, aparecem citações que, além de mencionarem o interesse da MNC em proteger sua reputação, indicam que os mesmos atos ou atitudes são contrários à lei e se constituem em agressão à sociedade: “Qualquer desvio de conduta, seja por ação, omissão ou complacência, agride a sociedade e destrói a imagem e a reputação da [nome da empresa]” (MNC (A), documento de 2019). Além disso, enquanto o código de 2013 vê possibilidade de “dano” à imagem da empresa, o de 2019 considera o potencial de “destruir” sua imagem, o que mostra o impacto do escândalo de corrupção sobre o discurso da alta direção da MNC (A).

A preocupação com reputação da MNC (A) vai além dos fatos, observando também as aparências, como no extrato a seguir:

...a mera aparência de conflito de interesses pode causar tanto prejuízo à sua reputação e aos seus negócios quanto uma situação concreta. Recomenda-se, portanto, evitar situações que possam aparentar conflito de interesses, mesmo que este conflito não se verifique no caso concreto (MNC (A), documento de 2019).

A análise transversal relativa à categoria Reputação de todos os códigos de conduta de 2019 é apresentada a seguir (Tabela 23). Novamente, os códigos apresentam, de forma geral, uso relativamente baixo desses termos.

Tabela 23 – Frequência de Termos da Categoria Reputação - Códigos de conduta de todas as MNCs em 2019

Termo	Frequência Absoluta									Total	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Freq. Absoluta	Freq. Relativa (%)
Imagem	2	2	0	1	1	2	7	0	5	20	36
Imprensa	0	3	0	0	4	0	0	0	4	11	20
Mídia	1	4	0	0	0	5	2	0	3	15	27
Reputação	3	4	0	0	0	1	1	0	1	10	18
Total*	6	13	0	1	5	8	10	0	13	56	100

*Diferenças se devem a erros de arredondamento

Fonte: Autora

Para melhor entendimento de como o termo é usado, explicitamos a seguir algumas citações selecionadas. Por exemplo, a MNC (F) faz menção à preocupação com imagem e reputação:

Para atender seus clientes, a [nome da empresa] agirá com competência profissional sem se descuidar jamais da observância às regras aplicáveis. Isso se faz essencial para preservar a imagem, reputação e patrimônio da [nome da empresa], fatores fundamentais para a perpetuação da empresa.

A MNC (G) demonstra maior preocupação com a imagem, o que é evidenciado por diversas menções em seu código de conduta. De fato, o termo Imagem é mencionado sete vezes no documento, como nos exemplos a seguir:

Estes valores e práticas refletem elevados padrões éticos e morais, que buscam assegurar credibilidade, preservando a imagem das nossas empresas e de seus fornecedores.

... a conduta pessoal dos Colaboradores não pode prejudicar a imagem ou os interesses da [nome da empresa], como também é vetado aos Colaboradores colocar o nome da [nome da empresa] em controvérsias alheias, particulares ou públicas, devendo zelar pela boa imagem da empresa.

Não têm autorização para concederem entrevistas, publicarem artigos ou utilizarem qualquer outra forma de manifestação pública de caráter profissional ou pessoal envolvendo assuntos relacionados à [nome da empresa] ou a suas atividades ou ao seu segmento. O devem fazer somente se devidamente autorizados pela diretoria e devem preservar os interesses, a imagem e o sigilo das informações relativas aos negócios e atuações da [nome da empresa].

Com relação à Imagem, também se encontraram menções no código de conduta da MNC (I), tais como as apresentadas a seguir:

Patrocínios e doações filantrópicas devem ser efetuados de maneira cautelosa a fim de não comprometer negativamente a imagem e a reputação da empresa, e devem estar de acordo com o objetivo da concessão e com a legislação aplicável.

Os colaboradores devem ter conduta equilibrada e imparcial, não participando de transações e atividades que possam comprometer a sua dignidade profissional ou desabonar sua imagem, bem como a da [nome da empresa].

4.4.4.3. Reputação nos relatórios anuais

Foi feita a comparação entre os períodos 2012-2015 e 2016-2019, para a MNC(A) separadamente e de forma agrupada para as MNCs (A), (B) e (C). As Tabelas 24 e 25 apresentam a frequência absoluta e a frequência relativa de menções na categoria Reputação nos dois períodos analisados.

Tabela 24 – Frequência Absoluta de Termos da Categoria Reputação - Relatórios anuais por período – MNC(A) e MNCs (A) + (B) + (C)

Termo	MNC (A)		MNCs (A) + (B) + (C)	
	2012-2015	2016-2019	2012-2015	2016-2019
Imagem	5	20	10	25
Imprensa	2	6	5	8
Mídia	0	11	1	13
Reputação	2	29	4	32
Total	9	66	20	78

Fonte: Autora

Tabela 25 – Frequência Relativa (%) de Termos da Categoria Reputação - Relatórios anuais por período – MNC(A) e MNCs (A) + (B) + (C)

Termo	MNC (A)		MNCs (A) + (B) + (C)	
	2012-2015	2016-2019	2012-2015	2016-2019
Imagem	56	30	50	32
Imprensa	22	9	25	10
Mídia	0	17	5	17
Reputação	22	44	20	41
Total	100	100	100	100

Fonte: Autora

Em termos absolutos, observa-se incremento marcante no uso de todos os termos da categoria Reputação no período mais recente. Em termos relativos, observa-se, tanto para a MNC(A) quanto para as três empresas conjuntamente: redução do peso do termo Imagem e aumento do peso do termo Reputação; e redução do peso do termo Imprensa e aumento do peso do termo Mídia.

A análise das Figuras 16 e 17 permitem comparar as frequências relativas dos dois períodos graficamente, para a MNC (A) sozinha e para as MNCs (A), (B) e (C) combinadas.

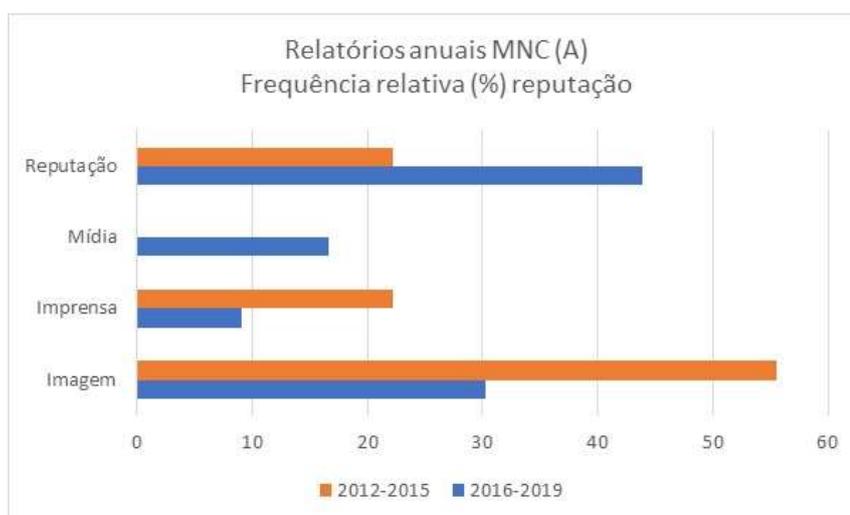


Figura 16 – Frequência Relativa (%) de Termos da Categoria Reputação - Relatórios anuais da MNC (A)

Fonte: Autora

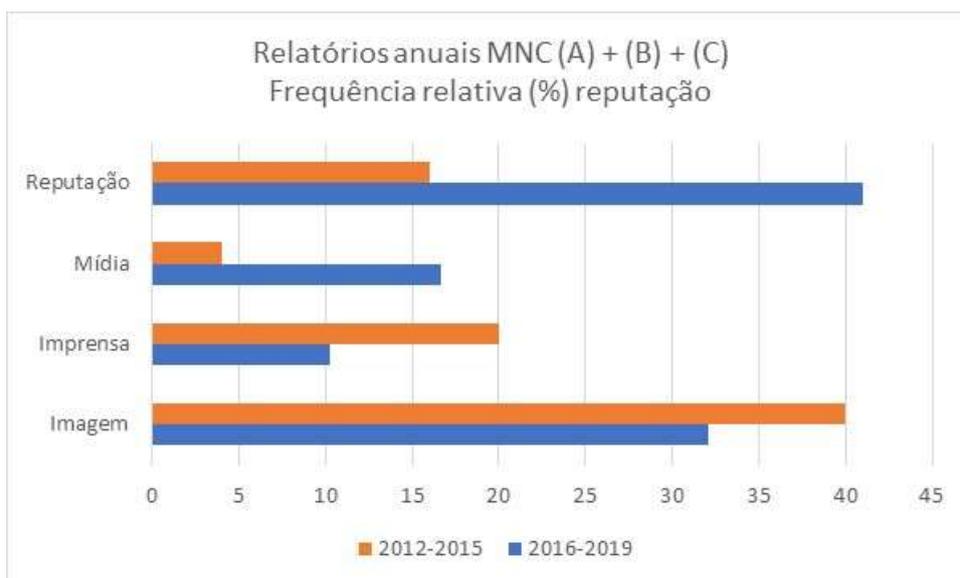


Figura 17 – Frequência Relativa (%) de Termos da Categoria Reputação - Relatórios anuais das MNCs (A) + (B) + (C)

Fonte: Autora

4.4.4.4.

Síntese da categoria reputação

Os aspectos que se salientaram nesta análise foram os seguintes:

- Nos códigos de conduta, baixa menção a termos da categoria, mas diferenças entre as MNCs.
- Nos relatórios anuais, para todas as MNCs, incremento marcante do uso de termos da categoria. Observa-se o maior peso de Reputação em lugar de Imagem, e de Mídia em vez de Imprensa.

4.4.5.

Procedimentos e rotinas

Com relação à categoria Procedimentos e Rotinas, o termo Assinatura só foi encontrado nos códigos de conduta, fato que já era esperado, porque a assinatura por parte do empregado condiciona-se à assinatura quando do recebimento do código de conduta.

4.4.5.1.

Visão geral do uso de termos e expressões de procedimentos e rotinas

A Tabela 26 contém a ocorrência dos termos associados à categoria Procedimentos e Rotinas, sem distinção de firma ou período. Todos os termos analisados aparecem no material e registram número elevado de ocorrências.

Tabela 26 – Frequência Absoluta de Termos da Categoria Procedimentos e Rotinas – Todos os documentos e todos os anos

Termo	Frequência Absoluta		
	Códigos de Conduta	Relatórios Anuais	Total
Assinatura	6	0	6
Auditoria	6	25	31
Canal de denúncia	18	19	37
Comitê	48	42	90
Investigação	20	27	47
Monitoramento	1	26	27
Registros	36	21	57
Riscos	0	44	44
Treinamento	9	42	51

Fonte: Autora

4.4.5.2.

Procedimentos e rotinas nos códigos de conduta

Foi realizada a análise comparativa dos códigos de conduta da MNC (A) para os termos desta categoria. A Tabela 27 apresenta a frequência (absoluta e relativa) dos termos relacionados a Procedimentos e Rotinas extraídos dos dois documentos (2013 e 2019). Devida à baixa ocorrência de termos, optou-se por não apresentar a figura que mostra a frequência relativa.

Tabela 27 – Frequência de Termos da Categoria Procedimentos e Rotinas - Códigos de conduta da MNC(A) em 2013 e 2019

Termo	Frequência Absoluta		Frequência Relativa (%)	
	2013	2019	2013	2019
Assinatura	1	0	20	0
Auditoria	0	1	0	6
Canal de denúncia	0	1	0	6
Comitê	0	0	0	0
Investigação	0	3	0	19
Monitoramento	0	0	0	0
Registros	4	11	80	69
Riscos	0	0	0	0
Treinamento	0	0	0	0
Total*	5	16	100	100

*Diferenças se devem a erros de arredondamento

Fonte: Autora

O código de 2013 dava pouca atenção a Procedimentos e Rotinas, ocorrendo um aumento dessas menções no Código de 2019. O código de 2019 inclui mais tipos – Canal de denúncia, Auditoria e Investigação – que não eram contemplados no Código de 2013. Quanto à obrigatoriedade de assinatura do Código pelo empregado, apesar de não ter sido capturada menção ao termo durante a busca automática com o Atlas.ti, verificou-se manualmente que o Código de 2013 contém um termo de recebimento e compromisso com espaço para assinatura, enquanto o Código de 2019 menciona que todos os integrantes devem ter ciência em, no máximo, 30 dias, a partir da publicação do código de conduta.

Os termos constantes da categoria Procedimentos e Rotinas de todos os códigos de conduta de 2019 são apresentados a seguir (Tabela 28). As MNCs (F), (B) e (I) são as que apresentam maior número absoluto de menções a Procedimentos e Rotinas, enquanto a MNC (D) sequer faz menção aos termos desta categoria. Observa-se que a obrigatoriedade de assinatura do código de conduta, por parte dos empregados, está presente em seis códigos de conduta. Com relação às MNCs (A) e (H), apesar de não haver menção à assinatura, ambas determinam que todos os integrantes devem, em caráter obrigatório, tomar ciência do código. Quanto à MNC (D), não se encontrou no documento menção a obrigatoriedade de ciência pelos empregados.

Tabela 28 – Frequência de Termos da Categoria Procedimentos e Rotinas - Códigos de conduta de todas as MNCs em 2019

Termo	Frequência Absoluta									Total	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Freq. Absoluta	Freq. Relativa (%)
Assinatura	0	1	1	0	0	1	1	0	1	5	4
Auditoria	1	0	0	0	0	3	0	0	2	6	4
Canal de denúncia	1	1	2	0	2	6	3	1	1	18	13
Comitê	0	10	7	0	4	19	0	4	4	48	35
Investigação	3	3	4	0	3	1	0	0	6	20	14
Monitoramento	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1
Registros	11	6	2	0	2	2	5	0	4	32	23
Riscos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Treinamento	0	2	2	0	2	1	1	0	2	9	6
Total	16	23	19	0	13	33	10	5	20	139	100

Fonte: Autora

4.4.5.3. Procedimentos e rotinas nos relatórios anuais

Para análise dos relatórios anuais foi feita a comparação entre os períodos 2012-2015 e 2016-2019, para a MNC(A) separadamente e de forma agrupada para as MNCs (A), (B) e (C). A Tabela 29 apresenta os valores absolutos de menções nos dois períodos analisados, e a Tabela 30 apresenta a frequência relativa.

Tabela 29 – Frequência Absoluta de Termos da Categoria Procedimentos e Rotinas - Relatórios anuais por período – MNC (A) e MNCs (A) + (B) + (C)

Termo	MNC (A)		MNCs (A) + (B) + (C)	
	2012-2015	2016-2019	2012-2015	2016-2019
Auditoria	0	12	2	23
Canal de denúncia	0	3	2	17
Comitê	0	17	5	37
Investigação	0	21	1	26
Monitoramento	0	14	0	26
Registros	0	10	7	14
Riscos	0	29	0	44
Treinamento	0	16	5	37
Total	0	122	22	224

Fonte: Autora

A Tabela 30 – Frequência Relativa (%) de Termos da Categoria Procedimentos e Rotinas - Relatórios anuais por período – MNC (A) e MNCs (A) + (B) + (C)

Termo	MNC (A)		MNCs (A) + (B) + (C)*	
	2012-2015	2016-2019	2012-2015	2016-2019
Auditoria	0	10	8	10
Canal de denúncia	0	2	8	8
Comitê	0	13	19	17
Investigação	0	17	4	12
Monitoramento	0	14	0	12
Registros	0	8	35	6
Riscos	0	23	0	20
Treinamento	0	13	27	16
Total*	0	100	100	100

*Diferenças se devem a erros de arredondamento

Fonte: Autora

A MNC (A) difere bastante, com relação a esta categoria, das MNCs (B) e (C). Enquanto a primeira não incluía em seus relatórios anuais nenhum dos termos analisados na categoria, as demais já o faziam há algum tempo. A razão para tal é que as MNC (B) e (C) utilizam o padrão de relatório do Global Reporting Initiative (GRI), que é um modelo de relatório elaborado por empresa de consultoria independente, desde pelo menos 2012 (primeiro relatório anual a que a pesquisadora teve acesso), enquanto a MNC (A) só começou a adotar esse padrão

de relatório em 2015. É interessante observar que as MNCs (B) e (C) já adotavam esse padrão e mesmo assim envolveram-se no escândalo de corrupção desvendado pela Operação Lava Jato.

Observa-se que ocorreu aumento na frequência absoluta de todos os termos da categoria entre os dois períodos analisados. Com relação ao peso de cada termo dentro da categoria, os itens que adquiriram maior peso foram: Auditoria, Investigação, Monitoramento e Risco. O termo assinatura não aparece em nenhum relatório. De fato, esse termo só faz sentido quando se trata do código de conduta, no âmbito desta pesquisa.

A Figura 18 contém a frequência percentual dos termos desta categoria para as três MNCs em conjunto.

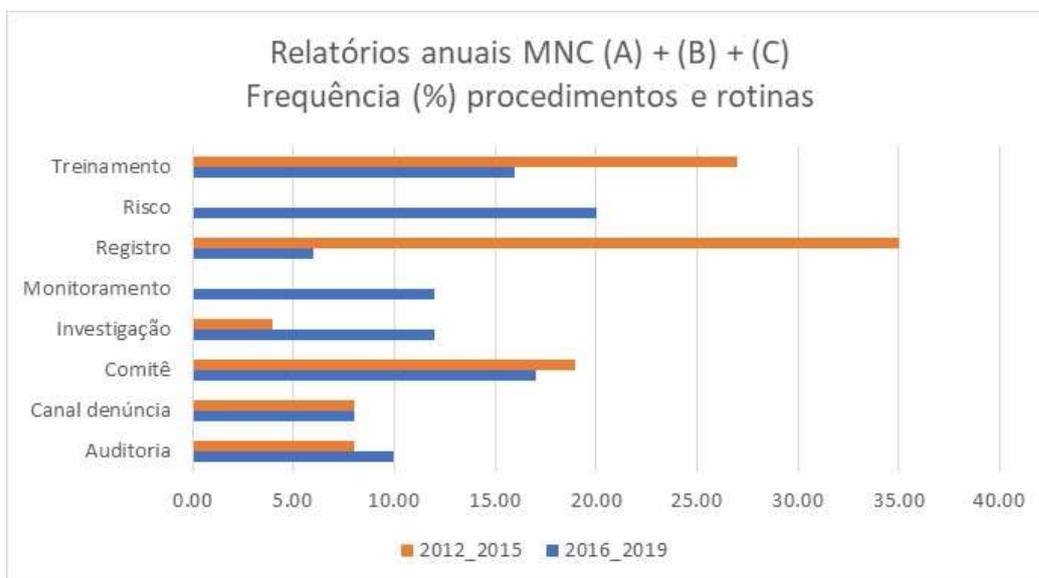


Figura 18 – Frequência Relativa de Termos da Categoria Procedimentos e Rotinas - Relatórios anuais das MNCs (A) + (B) + (C)

Fonte: Autora

Não havia menção ao termo Risco, em particular, e passou a ter presença acentuada.

A seguir, apresentam-se citações de relatórios anuais das MNCs (A), (B) e (C) com relação ao gerenciamento de riscos:

A prática da Política sobre Conformidade com Atuação Ética, Íntegra e Transparente e o aperfeiçoamento contínuo do sistema de conformidade, abrangendo um conjunto de medidas para prevenir, detectar e remediar riscos, evidenciam a efetividade de nossa estratégia e o amadurecimento de nossa gestão (MNC (A), documento de 2018).

As ações estão divididas em “ações de prevenção”, que têm por objetivo a mitigação de riscos empresariais e “ações de monitoramento”, que acompanham e detectam possíveis falhas dos processos ou descumprimentos das políticas. Eventuais falhas detectadas retroalimentam as atividades de prevenção para que as mesmas não ocorram em outra oportunidade (MNC (B), documento de 2016).

Este comprometimento é observado na participação de conselheiros e diretores em palestras e treinamentos sobre o tema, na participação ativa dos executivos da [nome da firma] nas entrevistas que precederam a elaboração da matriz de riscos inicial e de sua revisão, na instituição do Comitê de Ética, nas mensagens do Conselho e da Presidência quanto à aplicação efetiva do Código de Ética da [nome da firma], bem como na aprovação pelo Conselho de Administração de inúmeras melhorias ao Programa, que buscavam conferir maior especificidade e efetividade à sua aplicação, tanto interna quanto externamente (MNC (C), documento de 2016).

Em 2014, a MNC (B) relata seu Programa de Compliance:

...o novo canal de comunicação da [...] gerenciado pela área de Compliance com o suporte de uma consultoria. O objetivo é abrir um canal para o registro de uma denúncia, via internet ou telefone, de eventos envolvendo a empresa e/ou parceiros fornecedores com relação a temas como corrupção e assédio moral, entre outros (MNC (B), documento de 2014).

A MNC (B) apresenta, em seu relatório de 2016, detalhamento dos procedimentos e rotinas de Compliance e Integridade:

Como um mecanismo de monitoramento constante de todas as ações de Compliance e Integridade e com base nos estudos de prevenção à lavagem de dinheiro e corrupção, a [nome da empresa] definiu um conjunto de avaliações e testes periódicos em suas bases de dados contábeis, financeiros e de suprimentos. As avaliações são realizadas em todas as operações. Com base nos critérios abaixo, são solicitados esclarecimentos e evidências de comprovação de que foram realizadas conforme diretrizes internas e legislação vigente. A seleção das transações avaliadas segue critérios, entre outros, como: Contratos firmados ou pagamentos realizados para os seguintes objetos: consultoria, assessoria, aluguel de equipamentos sem mão de obra, projetos etc.; [...] Monitoramento contínuo das transações (G4-SO3)

- Realização de pagamentos elevados para empresas classificadas como microempresas;
- Pagamentos suportados por notas fiscais sequenciais para o mesmo fornecedor;
- Pagamentos suportados por notas fiscais com numeração inicial [...];
- Pagamentos realizados para empresas ligadas a pessoas expostas politicamente (PEP) ou realizados diretamente para um PEP;
- Transações contendo as seguintes palavras-chave: político, doação, brinde, licitação, edital, facilita, esquema, suborno, propina, cartel, presente, caridade, patrocínio etc.

- Realização de pagamentos em espécie (MNC (B), documento de 2016).

No caso da MNC (C), informa-se, a partir de 2018, que a empresa aderiu a procedimentos e rotinas associados a seu Programa de Compliance:

A [nome da empresa] dedicou-se à melhoria contínua do seu Programa de Compliance, através das ações realizadas em 2018: Realização de novo risk assessment com apoio de empresa independente para reavaliação da exposição a riscos; Revisão do Código de Ética e demais políticas, bem como criação de procedimentos complementares; Treinamento de reciclagem para os colaboradores e terceiros (MNC (C), documento de 2018).

Seguem-se algumas das citações contidas no relatório de 2018 referentes aos resultados do Programa de Compliance da MNC (C):

Todos os executivos passaram por treinamentos sobre o Código de Ética, Política Anticorrupção, Relações Governamentais (MNC (C), documento de 2018).

14 agentes de compliance capacitados em 2018 com o objetivo de atuar ativamente na implementação e acompanhamento dos processos de Compliance MNC (C), documento de 2018).

Mais de 18.000 funcionários e terceiros treinados no Código de Ética e apresentados às demais Políticas Internas de Compliance (MNC (C), documento de 2018).

E quanto a Canal de denúncia:

...o Canal recebe eventuais suspeitas em relação a violações da legislação vigente, do Código de Ética e demais normas internas para apuração, ações e tratativas (MNC (C), documento de 2018).

Ainda com relação a Canal de denúncia, a seguir, apresenta-se citação de documento da MNC (A) sobre a implantação do mesmo:

O canal é operado desde maio de 2018 por empresa externa independente e especializada que atua de forma isenta e estruturada no recebimento de relatos, assegurando a confidencialidade e o sigilo das informações. Cabe à empresa operadora do canal a recepção, análise e classificação dos relatos, recomendando à [nome da firma] as tratativas a serem adotadas.

4.4.5.4.

Síntese da categoria procedimentos e rotinas

Os aspectos que se salientaram nesta análise foram os seguintes:

- O código de conduta de 2013 da MNC (A) fazia muito pouca referência a Procedimentos e Rotinas e nenhuma referência aparecia em seus relatórios anuais até 2015. Observa-se aumento posterior.

- Não há padrão nos códigos de conduta de 2019 das MNCs, com forte uso de termos relacionados a Procedimentos e Rotinas, e ausência ou quase ausência de uso em outras.
- Encontrou-se muita diferença no uso de termos dessa categoria nos relatórios entre a MNC(A) e suas congêneres (B) e (C), nos dois períodos, o que se devia ao fato de só as duas últimas já adotarem, naquele período, padrões internacionais de relatório (GRI).
- Ocorreu aumento do peso relativo dos termos Auditoria, Investigação e Monitoramento, e Gerenciamento de Riscos passou a ser mencionado no período 2016-2019 nos relatórios anuais.

4.4.6. Medidas disciplinares

Esta categoria se refere a diferentes tipos de Medidas Disciplinares mencionadas nos documentos.

4.4.6.1. Visão geral do uso de termos relacionados a medidas disciplinares

A Tabela 31 contém a ocorrência dos termos associados à categoria Medidas Disciplinares no conjunto de documentos analisados.

Tabela 31 – Frequência Absoluta de Termos da Categoria Medidas Disciplinares – Todos os documentos e todos os anos

Termo	Frequência Absoluta		
	Códigos de Conduta	Relatórios Anuais	Total
Advertência	5	3	8
Demissão	4	7	11
Medida disciplinar	11	14	25
Penalidade	5	3	8
Punição	8	0	8
Sanção	25	4	29
Suspensão	6	2	8

Fonte: Autora

Com relação à categoria Medidas Disciplinares, os termos mais frequentes são Sanção e Medida Disciplinar.

4.4.6.2.

Medidas disciplinares nos códigos de conduta

A Tabela 32 apresenta a frequência (absoluta e relativa) dos termos relacionados a Medidas Disciplinares extraídos dos códigos de conduta de 2013 e 2019 da MNC(A). Devido à baixa frequência de uso dos termos, foi omitido o gráfico de frequência relativa.

A Tabela 32 – Frequência de Termos da Categoria Medidas Disciplinares - Códigos de conduta da MNC(A) em 2013 e 2019

Termo	Frequência Absoluta		Frequência Relativa (%)	
	2013	2019	2013	2019
Advertência	0	0	0	0
Demissão	0	0	0	0
Medida disciplinar	1	2	100	67
Penalidade	0	1	0	33
Punição	0	0	0	0
Sanção	0	0	0	0
Suspensão	0	0	0	0
Total	1	3	100	100

Fonte: Autora

No código de conduta de 2013 da MNC (A) havia apenas uma citação com relação a Medidas Disciplinares: “O integrante que violar este Código, ou permitir que um integrante de sua equipe o faça, estará sujeito a ação disciplinar”. O código de conduta 2019 apresenta duas menções: “Qualquer pessoa que violar as disposições deste código ou permitir que um integrante de sua equipe o faça, ou ainda que saiba de alguma violação e deixe de reportá-la, está sujeito à ação disciplinar adequada”; e “Possuímos procedimentos para detectar ilegalidades e, caso necessário, adotamos imediatamente medidas corretivas e disciplinares”.

A análise transversal relativa à categoria Medidas Disciplinares de todos os códigos de conduta de 2019 é apresentada a seguir (Tabela 33).

Tabela 33 – Frequência de Termos da Categoria Medidas Disciplinares - Códigos de conduta de todas as empresas em 2019

Termo	Frequência Absoluta									Total	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Freq. Absoluta	Freq. Relativa (%)
Advertência	0	1	1	0	0	1	0	1	1	5	8
Demissão	0	1	0	0	0	1	0	1	1	4	6
Medida disciplinar	2	1	1	0	0	0	3	1	2	10	16
Penalidade	1	2	1	0	0	0	0	0	1	5	8
Punição	0	1	0	0	1	2	2	0	2	8	13
Sanção	0	2	5	0	2	9	2	0	5	25	40
Suspensão	0	1	1	0	0	3	0	0	1	6	10
Total*	3	9	9	0	3	16	7	3	13	63	100

*Diferenças se devem a arredondamento

Fonte: Autora

As MNCs (A), (C), (F), (G), (H) e (I) mencionam em seus códigos a Lei 12.846, conhecida como Lei Anticorrupção. Por exemplo, no código da MNC (C) aparece a seguinte menção:

Os Colaboradores que comprovadamente descumprirem ou não observarem as disposições deste Código de Ética, assim como os valores e as crenças da Companhia e a Legislação Anticorrupção, poderão ser penalizados com a aplicação das seguintes sanções, observada a gravidade das condutas e eventual frequência na prática do ato: a) Advertência oral; b) Advertência escrita; c) Suspensão de até 30 (trinta) dias corridos, quando aplicável; e/ou d) Rompimento do vínculo existente entre a empresa e o infrator (MNC (C), documento de 2019).

4.4.6.3.

Medidas disciplinares nos relatórios anuais

Foi feita a comparação entre os dois períodos, para a MNC (A) separadamente e de forma agrupada para as MNCs (A), (B) e (C). A Tabela 34 apresenta a frequência absoluta de menções na categoria Medidas Disciplinares nos dois períodos analisados.

Tabela 34 – Frequência Absoluta de Termos da Categoria Medidas Disciplinares - Relatórios anuais por período – MNC(A) e MNCs (A) + (B) + (C)

Termo	MNC (A)		MNCs (A) + (B) + (C)	
	2012-2015	2016-2019	2012-2015	2016-2019
Advertência	0	2	1	2
Demissão	0	6	0	7
Medida disciplinar	0	10	0	14
Penalidade	0	2	1	2
Punição	0	0	0	0
Sanção	0	1	0	4
Suspensão	0	2	0	2
Total	0	23	2	31

Fonte: Autora

Verifica-se que nenhum desses termos era mencionado nos relatórios anuais do período 2012-2015 pela MNC (A), e apenas pontualmente pelas MNC (B) e (C). Já no período de 2016-2019, para todas as três empresas, há menções nos relatórios, mas só um termo tem maior peso: Medida disciplinar.

Na MNC (B), por exemplo, têm-se as seguintes menções:

Os incidentes recebidos são avaliados pelas áreas envolvidas que atuam em apoio à estrutura de compliance e, sempre que necessário, submetidos ao correspondente Comitê de Ética. Podem gerar penalidades a colaboradores e correções e aprimoramentos dos procedimentos (MNC (B), documento de 2015).

...prevê a aplicação de medidas disciplinares nos casos de descumprimento do Código de Ética e Conduta, políticas, normas ou procedimentos internos. Durante o ano de 2016, foram identificadas violações ao Código de Ética e Conduta e funcionários receberam sanções dentro da legalidade cabível ao empregador (MNC (B), documento de 2016).

Na MNC (C), em relação a medidas disciplinares, encontram-se as seguintes citações no relatório de 2018.

O Comitê de Ética é a instância responsável por julgar o mérito das denúncias, com base naquilo que foi apurado e, de acordo com as evidências apresentadas, deliberar as ações preventivas, corretivas e possíveis sanções. (MNC (C), documento de 2019).

As sanções aplicadas como resultado das investigações podem variar desde uma simples orientação até a demissão com justa causa, conforme previsto no Código de Ética. (MNC (C), documento de 2019).

4.4.6.4. Síntese da categoria medidas disciplinares

O aspecto que se salienta nesta análise é ausência, ou praticamente ausência, de menções a Medidas Disciplinares no período que precede a Operação Lava Jato. Mesmo assim, há poucas menções nos documentos em geral, e variação entre as empresas, no que se refere aos códigos de conduta, sem um padrão específico.

4.5. Análise geral dos documentos

Esta seção visa analisar de que forma se estruturam, em uma perspectiva longitudinal, as narrativas das MNCs, utilizando para tal os documentos por elas emitidos para conhecimento público, mais precisamente, disponíveis em seus websites. Incluem-se aqui todos os tipos de documentos examinados nesta pesquisa (código de conduta e relatório anual), para, a partir dos documentos disponíveis, fazer uma análise evolutiva. Tal análise não foi possível para as MNCs (D), (E), (F), (G), (H) e (I) porque a pesquisadora não conseguiu acesso a documentos de anos anteriores.

Optou-se por uma análise de conteúdo qualitativa, em que, mais do que os termos utilizados pelas empresas, buscou-se entender de que forma se estruturava a narrativa oficial nas etapas que antecederam e sucederam o escândalo de corrupção desvendado pela Operação Lava Jato. Partiu-se da busca pelos seguintes termos avulsos: Anticorrupção, Lava Jato, Leniência, Moral e Sustentabilidade.

4.5.1. MNC (A)

A pesquisadora teve acesso a todos os relatórios MNC (A) e a dois códigos de conduta, um anterior e outro posterior à Operação Lava Jato. A empresa assinou acordo de leniência com o Ministério Público Federal.

Os documentos aos quais a pesquisadora teve acesso, publicados anteriormente ao ano 2015, ou seja, antes da deflagração da Operação Lava-Jato, mostram uma empresa orgulhosa de seus valores e de suas competências. A imagem que a MNC (A) buscava projetar inclui os elementos de uma organização global, “de origem brasileira”, que atua em todos os continentes, com alto grau de diversificação de seus negócios, tanto do ponto de vista geográfico como de setores de atuação. A globalidade é um aspecto central da imagem projetada, não só pelo fato de operar em países em vários continentes, mas também associada às ideias de contribuição ao desenvolvimento e de compromisso com a sustentabilidade:

Organização global, de origem brasileira, [...] tem compromisso permanente com a satisfação dos clientes, a geração de valor para os acionistas, o desenvolvimento das sociedades em que está inserida e a realização de seus integrantes. Presente em cinco continentes, com negócios diversificados e estrutura descentralizada, atua em engenharia & construção, na indústria e no desenvolvimento de projetos (MNC A, documentos de 2012, 2013, 2014).

Não só no Brasil, mas onde quer que estejamos, permanecemos atentos ao exercício de nosso papel como indutores do desenvolvimento. Particularmente na África, na América Latina, no Caribe e em outras regiões que buscam emergir e integrar-se ao mercado internacional, [...] adotamos uma postura comprometida e colaborativa ao oferecermos nossas competências para auxiliar no planejamento de caminhos para o crescimento sustentável (MNC (A), documento de 2013).

As competências organizacionais são exaltadas em todos os documentos anteriores à Lava Jato, resultando no crescimento da empresa e na sua solidez:

[nome da empresa] obtivemos um crescimento que, certamente, poucas organizações empresariais no mundo puderam alcançar (MNC A, documento de 2013).

alargamos nossa reputação como provedores de soluções para os desafios do desenvolvimento e, assim, angariamos respeito e confiança. (MNC A, documento de 2013).

A empresa se diz guiada por uma filosofia que embasa sua cultura empresarial. Essa filosofia empresarial considera serem os acionistas e os clientes suas fontes de prosperidade:

O acionista e o cliente são as fontes de vida da organização. Do acionista emanam as concepções filosóficas (cultura) que orientam os empresários da organização com vistas à satisfação do cliente. Do cliente exigente vêm os resultados que permitem à organização se desenvolver de forma sustentável (MNC (A), documento de 2012).

Também se destaca uma postura confiante quanto ao futuro da organização, apresentada como uma consequência de sua filosofia e de sua cultura empresarial, assim como de uma ambição estratégica relacionada à ideia de globalidade:

olhamos adiante buscando a consolidação do nosso crescimento e mirando as oportunidades que costumam vir no bojo das crises (MNC (A), documento de 2012).

Estamos sempre com os olhos postos no futuro. É o lugar aonde queremos chegar que determina nossa ação presente. Por isso, no mesmo momento em que nos congratulamos com nossos Integrantes pelos resultados alcançados em 2012, começamos a pensar nos desafios que teremos de vencer, para que nosso crescimento prossiga de forma sustentada (MNC (A), documento de 2013).

A empresa se apresenta ainda como “referência”, em que a ética é entendida como valor “inegociável”:

Em 2020, queremos ser também uma Organização conhecida em todo o mundo, reconhecida pela filosofia empresarial, pela competência na geração de riquezas tangíveis e intangíveis e por não as perseguir com atitudes oportunistas, ao preço do sacrifício de nossos valores. Queremos ser uma referência e um lugar sonhado pelos jovens que se identificam com a ideia de que nossas qualificações são construídas sob uma base moral e ética inegociável. Esse é o nosso caminho para sobreviver, crescer mais e crescer sempre, no rumo da perpetuidade (MNC (A), documento de 2013).

Em 2014, já deflagrada a Operação Lava Jato, a empresa não altera o discurso anterior, reforçando as ideias de globalidade e competência, mas faz referência, diretamente e de forma explícita, a um papel influenciador na condução dos destinos do Brasil, que é visto como “base político estratégica” da organização, e até mesmo em outros países em que atua:

A amplitude de nossa atuação nos confere, hoje, uma capacidade de influenciar que pode se refletir nas decisões de agentes dos setores público e privado. [...] Por tudo isso, temos tido o discernimento de tomar decisões pautadas, sempre, pelo interesse público, convictos de que só serve aos acionistas o que serve à sociedade (MNC (A), documento de 2014).

Da mesma forma, no âmbito internacional, avançaremos na tarefa de induzir o estreitamento de laços de confiança e a geração de sinergias entre países. [...] desfrutamos de uma posição privilegiada para conjugar oportunidades de investimento e recursos, assim como demandas e ofertas de bens e serviços [...]. Já na América Latina, [...] coloca-nos em uma situação muito propícia para fomentarmos a dinamização e a competitividade das exportações, viabilizando o uso comum de vantagens geográficas... (MNC (A), documento de 2014).

Em 2014, o relatório anual trata, pela primeira vez em relação aos dois anos anteriores, do código de conduta, incluindo um parágrafo específico a seu respeito. O reforço à construção do futuro e à perpetuidade da organização aparecem no discurso adotado de forma bem mais incisiva, que, lida a posteriori, pode ser interpretada como desafiadora:

[...] renovamos nosso compromisso com a perpetuidade da Organização, com nossa permanência nos países em que atuamos e com o desenvolvimento sustentável de todas as sociedades a que servimos. Nossa confiança no futuro é absoluta, amparada sempre na geração de resultados tangíveis e intangíveis que garantem o nosso crescimento sustentável e a formação da imagem que importa e faz diferença[...]. Assim seguimos estabelecendo relações de longo prazo pautadas na confiança e contribuindo para a sustentabilidade, de modo a conquistar um lugar entre as organizações mais admiradas do mundo, referência na criação de valor e desenvolvimento sustentável [...] (MNC (A), documento de 2014).

Em 2015, os documentos mostram uma mudança de tom. Dobra o espaço dedicado a tratar do código de conduta no relatório anual. Mas é clara a posição explicitada nos documentos oficiais da empresa em relação ao escândalo de corrupção:

Acreditamos que nossa relação com o poder público é plenamente legítima – não só no Brasil como em todos os países onde atuamos. [...] Entendemos, no entanto, que o problema da corrupção merece atenção, cuidados e combate extremos, e que se faz necessário evidenciar a licitude de quaisquer ações envolvendo recursos públicos. Acreditamos que as relações entre o setor público e o setor privado devem ser plenamente transparentes (MNC (A), documento de 2015).

Além de não admitir ainda seu papel no escândalo de corrupção, os documentos falam de como a crise política e a perda de confiabilidade das instituições podem trazer prejuízos ao país:

A atual crise política e de confiabilidade das instituições e empresas do Estado brasileiro traz perdas econômicas imensuráveis para o país, limitando e inibindo investimentos fundamentais para o crescimento da economia. Ela também afeta diretamente o mercado de trabalho, com a suspensão de muitos projetos. Em razão disso, urge o esclarecimento dos fatos e o reordenamento do país, em bases sólidas, transparentes e confiáveis. O Brasil tem uma oportunidade singular de revisar padrões de conduta política e recuperar a credibilidade de suas instituições assim como de sua classe empresarial (MNC (A), documento de 2015).

E a empresa coloca-se a disposição para contribuir para o esclarecer os fatos:

Temos aumentado o diálogo com [empregados] e suas famílias, Clientes, Parceiros, Investidores e com diversos atores sociais, de modo a fortalecer a confiança mútua e a união comum, tornar ainda mais transparentes as nossas estratégias e contribuir para que sejam sanadas as incertezas do momento (MNC (A), documento de 2015).

Em 2016, o discurso nos documentos publicados se altera significativamente.

É feita menção direta à Operação Lava Jato:

Mesmo não tendo responsabilidade dominante sobre os fatos apurados na Operação Lava Jato, fomos envolvidos em um sistema ilegal e ilegítimo de financiamento político-eleitoral. A indústria de construção pesada, pela complexidade dos projetos, pela soma de recursos envolvidos e pela proximidade entre agentes públicos e privados para sua execução, é altamente visada pelo setor público. Termina, algumas vezes, por aquiescer a práticas danosas para si e para a sociedade (MNC (A), documento de 2016).

Esta citação contém o reconhecimento de a MNC (A) “foi envolvida em um Sistema ilegal e ilegítimo de financiamento político-eleitoral”. Entretanto, a MNC busca distanciar-se do escândalo, ao afirmar não ter “responsabilidade dominante sobre os fatos”, e apresentando uma justificativa ampla sobre a questão da corrupção na indústria de construção, embora reconhecendo ser esta, “algumas vezes”, prejudicial à própria empresa e à sociedade. Mesmo assim, o documento de 2016 apresenta um pedido de desculpas:

Reconhecemos nossos erros e estamos aprendendo muito com eles. Mas isso não basta. É meu dever pedir desculpas a todos que possam ter sido prejudicados pelo envolvimento de nossa organização em tais episódios: nossos integrantes e suas famílias, clientes, acionistas, financiadores, fornecedores e, também, ao conjunto da sociedade brasileira. E registrar o compromisso de aperfeiçoar as nossas práticas internas, notadamente nas relações com o poder público (MNC (A), documento de 2016).

Uma das marcas centrais da história da [nome da empresa] é a transformação de crise em oportunidade. Temos, neste momento, a oportunidade de nos reinventarmos. A chave para essa reinvenção está na ética, integridade e transparência, que passam a ser marcas inflexíveis de nossa atuação em todos os âmbitos (MNC (A), documento de 2016).

A cultura empresarial que nos trouxe até aqui será mantida. Mas deverá ser fortalecida, especialmente com o espírito de honradez, a ser plenamente internalizado por cada um de nossos integrantes. Estamos incorporando novas ferramentas de apoio [...] (MNC (A), documento de 2016).

Os documentos revelam uma justificativa para a corrupção, que é apresentada como um mal intrínseco às sociedades em que a empresa atua e contra o qual a empresa se propõe a atuar em colaboração com a sociedade:

Há uma longa e profunda transformação pela frente. Acreditamos que toda a sociedade deve estar engajada nessa missão. Nossa experiência [...] em países das três Américas, da África, da Ásia e da Europa poderá colaborar para que a realização dos projetos públicos brasileiros esteja de acordo com os melhores critérios internacionais de qualidade, segurança e responsabilidade socioambiental (MNC (A), documento de 2016).

Os aprendizados obtidos nos anos recentes nos levaram a mudanças comportamentais e ao ajuste de nossa macroestrutura organizacional. Levaram-nos também a assumir um compromisso público de evoluir com o Brasil e com todos os países em que estamos presentes (MNC (A), documento de 2016).

A crença no futuro é renovada, ainda em uma perspectiva voltada ao longo prazo (comum à ideia de perpetuidade):

As transformações em curso nos permitirão manter a solidez da [empresa], construir as bases para um novo ciclo de crescimento e dar sequência ao processo de renovação organizacional, a ser levado adiante pelas novas gerações (MNC (A), documento de 2016).

Ainda naquele ano, a empresa dá sinais de preocupação com o impacto da Operação Lava Jato sobre a reputação corporativa:

Em 2016, o índice ficou em 3,2 pontos (em escala de 0 a 10). Isso significa que, ao longo do ano, 68% da visibilidade da [...] na imprensa foi negativa. Assuntos relacionados à Operação Lava-Jato corresponderam a 61% do conteúdo total. Esse resultado é pior que o do ano anterior [...]. A justificativa está na maior divulgação de notícias sobre a Operação Lava-Jato, com vazamentos do conteúdo de delações e especulações sobre o acordo de leniência (MNC (A), documento de 2016).

Em 2016, os documentos oficiais publicados, além de apresentarem os resultados da empresa, reportam detalhadamente os esforços da empresa para modificar regras e procedimentos associados à governança. A empresa passa a adotar os critérios estabelecidos pela Global Reporting Initiative (GRI).

A mudança pode ser assim resumida: antes, a [nome da empresa] buscava servir, com excelência, a clientes e comunidades; agora, o compromisso assumido pelos líderes e integrantes de [nome da empresa] é servir a clientes e comunidades, com excelência – e de forma ética, íntegra e transparente. Uma nova governança e um novo sistema de conformidade são as bases institucionais desses avanços, explicitados ao longo deste relatório (MNC (A), documento de 2016).

Além disso, a empresa promete cumprir os acordos de leniência:

Vamos cumprir todos os Acordos de Leniência que firmamos, na certeza de que os órgãos públicos também assim o farão. A essência desses acordos é permitir que as empresas voltem a operar plenamente, promovendo novas oportunidades de trabalho e desenvolvimento, gerando tributos e valor para a sociedade e prestando serviços e fabricando produtos que melhorem a qualidade de vida das comunidades (MNC (A), documento de 2016).

Em 2017, há o reconhecimento das práticas de corrupção, que são apresentadas como “impróprias”, afirmando-se que contrariavam os valores tradicionais da organização:

a [nome da empresa] reconheceu ter participado de práticas impróprias em sua atividade empresarial, em uma violação de seus princípios e agressão a valores consagrados de honestidade e ética (MNC (A), documento de 2017).

Mais ainda, a empresa reconhece o impacto que tais práticas tiveram em sua reputação, ao afirmar “ter consciência de que desvios de conduta – ocorridos por ação, omissão ou complacência – agridem a sociedade, ferem as leis e destroem a imagem e a reputação de toda a [nome da empresa]”. E declara: “Vamos reconstruir a imagem e a reputação da [nome da empresa]” (MNC (A), documento de 2017). A MNC (A) relata ainda, no relatório de 2017, sua participação do Pacto Global, conforme a citação a seguir:

Pacto Global - em junho de 2016, a [nome da empresa] aderiu aos compromissos do Pacto Global pela adoção de melhores práticas nas áreas de direitos humanos, ambiente de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Em janeiro de 2017, a [nome da empresa] publicou o seu relatório de progresso que atende aos critérios de nível ativo.

E em outro trecho do relatório:

Também houve encontros com especialistas de referência internacional nos temas de Governança, Conformidade e Sustentabilidade, no intuito de evoluir e garantir compromissos com ética, integridade e transparência (MNC (A), documento de 2017).

Não obstante, no relatório de 2018, a MNC (A), afirma que suspendeu sua participação no Grupo do Pacto Global em Nova York:

Em março de 2017, em acordo com a direção do Pacto Global em Nova York, a [nome da empresa] solicitou a suspensão temporária de sua participação e decidiu priorizar o diálogo com as redes locais do Pacto em cada país em que atua, mantendo o compromisso com os dez Princípios do Pacto Global e com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

Porém, já no relatório de 2019, a MNC (A) mostra seu interesse em atuar de acordo com os objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU:

Nossa ambição é ir além da atuação ética, íntegra e transparente com a qual nos comprometemos. Queremos participar de iniciativas que promovam a melhoria dos ambientes de negócios aliando a atuação segundo os compromissos à nossa capacidade de servir, contribuindo para alcançar os Objetivos de desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela ONU para o horizonte de 2030.

No relatório de 2018, a MNC (A) assume com mais clareza seu papel na Operação Lava Jato: “A [nome da empresa] assume o “Compromisso com o Brasil” e decide colaborar com as investigações da Operação Lava Jato” (MNC (A), documento de 2018).

Em 2019, a MNC (A), ao tratar da gestão de riscos, informa que há um “equacionamento financeiro e jurídico dos passivos da Lava Jato” (MNC (A), documento de 2019). Porém, em outro trecho do mesmo relatório, é mencionado que o Programa de Integridade ainda se encontrava em elaboração, conforme citação a seguir:

O processo de gestão de riscos da [nome da empresa] encontra-se em fase de implementação, por isso não é possível, nesse momento, apresentar índices de abrangência das avaliações de riscos relacionadas a corrupção e a direitos humanos (MNC (A), documento de 2019).

Mesmo assim, a empresa reportou avanços:

A jornada da transformação iniciada em 2016 tem sido positivamente recebida por ir ao encontro das demandas da sociedade pela ética, integridade e transparência nas atividades empresariais e na relação público-privada. Um exemplo desse reconhecimento foi a celebração do termo de compromisso entre a [...] e a [...] prevendo um conjunto de ações que resultaram no levantamento do bloqueio cautelar e na liberação para que a [...] e a [...] possam voltar a participar de processos licitatórios com a companhia (MNC (A), documento de 2019).

Em 2019, a empresa faz referência à realização de acordos de leniência no Brasil e nos Estados Unidos:

No Brasil e em vários países, firmamos acordos de leniência com as autoridades e temos cumprido todas as condições estabelecidas nesses acordos. As etapas do processo de monitoria externa, como parte dos acordos firmados com o Departamento de Justiça nos EUA e o Ministério Público Federal no Brasil (MNC (A), documento de 2019).

Com relação ao termo Moral, ele é mencionado associado à ética apenas no relatório de 2013, com sentido amplo: “Queremos ser uma referência e um lugar sonhado pelos jovens que se identificam com a ideia de que nossas qualificações são construídas sob uma base moral e ética inegociável”.

4.5.2. MNC (B)

No que se refere à MNC (B), a pesquisadora teve acesso a três relatórios anuais e ao código de conduta vigente em 2019. A empresa também fez acordo de leniência com o Ministério Público Federal.

Em 2013, a empresa se apresenta como “empresa global, com perfil investidor, atuação diversificada e condições de realizar negócios e participar do desenvolvimento do Brasil e de outras nações” (MNC (B), relatório de 2013). Além disso, no mesmo documento, informa que “encerrou 2012 com solidez e vantagens competitivas para dar novos passos pelo mundo”. E prossegue: “contratamos R\$ 10 bilhões em obras pelo mundo, uma capacidade de resposta e um sinal da robustez do Grupo, da postura proativa e do olhar empreendedor mesmo diante da crise internacional e de seus impactos”. Mais adiante, afirma-se a postura vitoriosa da empresa:

A história da [nome da empresa] é marcada por grandes sonhos, saltos empreendedores em momentos cruciais da vida da empresa e trajetória vitoriosa. O Grupo, com disciplina, soube rever estratégias e redesenhar caminhos. Chegou aos 64 anos de vida posicionado entre os maiores conglomerados privados da América Latina, com comprovada capacidade de se reinventar e buscar oportunidades. Preparado para crescer, sempre (MNC (B), relatório de 2013).

A preocupação com imagem aparece antes da Operação Lava Jato, mas apresentada positivamente:

Ao cultivar relacionamentos de longo prazo com fontes e instituições mundiais, a vice-presidência reforça a imagem da [nome da empresa] em âmbito mundial (MNC (B), documento de 2013).

É o momento para discutir, ainda, a gestão financeira, a imagem institucional e outras questões no radar, envolvendo a alta liderança no diálogo e no suporte às decisões estratégicas (MNC (B), documento de 2013).

Com relação à responsabilidade social corporativa, é mencionado no relatório de 2013 que uma das empresas do grupo da MNC (B) é signatária do Pacto Global da ONU: “... a [nome da empresa] assinou o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), com a adoção dos dez princípios, e faz parte da carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBOVESPA”.

A MNC (B) emitiu comunicações similares às examinadas na MNC (A) nos primeiros anos após a deflagração da Operação Lava Jato. Na citação a seguir, a MNC (B) não assume diretamente sua inserção na Operação:

...a [nome da empresa] tem conhecimento dos desdobramentos em função da chamada Operação Lava Jato. Porém, o objeto de investigação não é conhecido, já que não houve intimação ou citação à empresa, o que não permite concluir a respeito de possíveis efeitos nas demonstrações consolidadas (MNC (B), documento de 2015).

O documento coloca “apurações e questionamentos” associados à Operação Lava Jato como um dos desafios enfrentados, mas o texto não sugere uma importância maior, comparativamente a outros eventos que afetam a empresa, como sugere o parágrafo a seguir:

Do ponto de vista de mercado, 2014 foi intenso na agenda externa, o que impactou o setor de infraestrutura no Brasil e no mundo. A baixa do preço do petróleo trouxe prejuízos para a indústria nacional e importantes economias globais. O Brasil viveu um momento de desafios motivados pelo colapso do preço das commodities, que gerou incertezas quanto às importações e novos investimentos, além da própria instabilidade no cenário interno, com baixa na produção industrial e o próprio processo eleitoral. O setor da construção passa por um momento singular no País, diante de apurações e questionamentos que envolvem esse mercado (MNC (B), documento de 2015).

E afirma:

A [empresa], embasada por princípios éticos e de compliance, está preparada para enfrentar a situação com transparência, postura que é sua marca registrada em mais de seis décadas de atividades (MNC (B), documento de 2015).

Nesse mesmo documento, a empresa informa que

[nome da empresa] seguiu com o programa de Compliance, em que a transparência é um dos valores que norteiam o jeito [nome da empresa] de fazer negócios, por meio de relacionamentos de confiança, ética e credibilidade com clientes, investidores, colaboradores e parceiros, entre outros. Executamos nossas atividades em conformidade com as políticas internas, a Cultura [nome da empresa] e a legislação vigente. A empresa disponibiliza para o público em geral o Código de Ética e Conduta, com o posicionamento em temas como direitos humanos, meio ambiente, comunicação e concorrência.

Já em documento de 2017, no entanto, a empresa admite sua participação no escândalo de corrupção, inclusive admitindo a “prática de ilícitos” e informa ter feito acordo de leniência.

Conforme já salientado no último relatório anual, a [nome da empresa] foi alvo, em 2015, da denominada “Operação Lava Jato” [...] (MNC (B), documento de 2017).

...tendo negociado e obtido, junto ao Ministério Público Federal, Termo de Leniência assinado em [...] onde reconheceu a prática de ilícitos e comprometeu-se a (i) o pagamento de multa [...]; (ii) aprimorar seu sistema de compliance e integridade baseado em padrões internacionais, (iii) dar continuidade a suas investigações internas, levando ao conhecimento do Ministério Público Federal os fatos e provas apurados no âmbito do Acordo de Leniência, bem como permitindo que seus funcionários e ex-funcionários adiram ao acordo que, em troca de imunidade cível e criminal, reconheceriam a prática de ilícitos e forneceriam detalhes que auxiliem no aprofundamento e na ampliação das investigações (MNC (B), documento de 2017).

A partir daí, há diversas referências a ações empreendidas pela empresa com vistas a cumprir os acordos e seguir a legislação vigente. Encontrou-se, por meio do termo avulso Anticorrupção, citações que revelam a aderência da MNC (B) ao preconizado na Lei 12.846, conforme apresentado a seguir.

A minuta padrão dos contratos da [nome da empresa] prevê uma cláusula nomeada “Política de Integridade”, onde o fornecedor declara formalmente que não pratica ou praticará quaisquer atos que violem as leis anticorrupção; conhece o Código de Ética e Conduta da [nome da empresa]; concorda em fornecer evidências de que está atuando na prevenção de práticas que possam violar as leis anticorrupção; dá o direito da [nome da empresa] suspender ou rescindir o contrato, caso surjam denúncias de violação a qualquer lei anticorrupção (MNC (B), documento de 2017).

A empresa indica ainda uma expectativa de “retomada da normalização dos negócios”, no contexto da adoção de práticas mais avançadas de compliance e integridade:

A [nome da empresa] acredita já estar em processo de retomada da normalização de seus negócios, tendo obtido novas contratações ao longo de 2016 e 2017 mostrando a confiança do mercado nos compromissos assumidos pela Companhia, possibilitando seu crescimento sustentável e alinhado às mais modernas práticas de Compliance e Integridade materialização (MNC (B), documento de 2017).

Mesmo assim, a empresa manifesta preocupação em relação a sua imagem e reputação:

Riscos corporativos são mapeados a nível institucional e consideram situações onde o evento possa causar impactos a nível corporativo, tais como aqueles associados à imagem da Companhia” (MNC (B), documento de 2017).

Em 2019, em seu código de conduta, a empresa faz diversas recomendações relevantes para a prática anti-corrupção:

Nenhuma operação de cunho econômico financeiro ou patrimonial envolvendo qualquer empresa integrante da [nome da empresa] será realizada fora dos livros comerciais ou fiscais. Todos Colaboradores devem informar adequadamente as áreas responsáveis sobre quaisquer transações e pagamentos para que sejam devidamente apurados, justificados e lançados nos registros contábeis, desde o início (MNC (B), documento de 2019).

Especificamente no relacionamento com agentes públicos, o código explicita:

É expressamente proibido a qualquer colaborador oferecer, prometer, autorizar ou dar, diretamente ou por meio de terceiros, qualquer vantagem indevida de qualquer natureza, seja em dinheiro ou qualquer bem ou serviço de valor, a agentes públicos, partidos políticos e seus membros ou a quaisquer candidatos a cargos públicos, no Brasil ou no exterior, bem como a representantes e familiares ou equiparados de quaisquer tais pessoas, com o intuito de obter benefício pessoal ou para a [empresa] (MNC (B), documento de 2019).

Doações políticas por qualquer sociedade da [nome da empresa] são proibidas. Os Colaboradores poderão fazer doações com seus próprios recursos, desde que respeitada a legislação aplicável, sem qualquer envolvimento e vínculo da [empresa].

a mera aparência de conflito de interesses pode causar tanto prejuízo à sua reputação e aos seus negócios quanto uma situação concreta. Recomenda-se, portanto, evitar situações que possam aparentar conflito de interesses, mesmo que este conflito não se verifique no caso concreto (MNC (B), documento de 2019).

Há ainda uma preocupação de avaliação dos riscos enfrentados pela empresa em suas atividades futuras, o que levou a:

um mapeamento e identificação dos riscos gerais da Companhia. Como resultado, temos a “Matriz de Riscos Corporativos”, documento que relaciona os principais riscos aos quais a Companhia está exposta, bem como o impacto e a probabilidade de materialização (MNC (B), documento de 2019).

Com relação ao termo Moral, há apenas uma menção nos documentos da MNC (B), conforme citação, porém depreende-se a conexão com a Operação Lava Jato:

Nos últimos três anos, a [nome da empresa] passou pelos momentos mais difíceis de seus quase 70 anos de história e teve que se reinventar. Aprendemos com os erros e nos comprometemos em trabalhar fortemente para que não voltem a ocorrer. O resultado de tudo isso foi aderência a um compromisso moral que assumimos conosco, com nossas famílias, amigos, comunidade e entidades as quais nos vinculamos. Ser ético é absolutamente natural e é o que se espera de cada um de nós (MNC (B), documento de 2017).

4.5.3. MNC (C)

A MNC (C) possui código de conduta atualizado e obteve-se três relatórios anuais 2012/2013, 2017/2018 e 2018/2019. Nos documentos estudados não há evidências de haver realizado acordo de leniência no período da presente pesquisa de campo.

Não foi encontrada nos relatórios anuais disponíveis desta MNC qualquer menção aos termos Lava Jato e leniência. Faz-se a ressalva de que estavam disponíveis apenas documentos dos anos 2011, 2013, 2018 e 2019. Entre esses, o relatório de 2011 foi obtido apenas após ser realizada a primeira parte do trabalho, relativa ao uso de termos. Este relatório, portanto, foi usado exclusivamente na análise apresentada nesta seção. Assim, no período mais relevante da Operação Lava Jato envolvendo as construtoras, de 2014 a 2017, não se encontraram relatórios da MNC (C) disponíveis na internet. Para suprir essa falha, utilizou-se um relatório de uma das empresas do grupo, não relacionada à área de construção e engenharia, mas que traz algumas informações relativas ao grupo. Esse relatório foi utilizado apenas nessa fase da análise, por trazer indícios complementares úteis.

A MNC (C) se apresenta, em 2012, como um grupo com “história empresarial consistente no que se refere à competência de otimizar a sinergia que a diversificação de atividades lhe tem proporcionado”. Mais adiante, o mesmo documento observa que “os investimentos realizados em tecnologia, qualidade e ecoeficiência resultaram em reconhecimento, tanto no país quanto no mercado internacional...” e informa serem seus “valores essenciais”: “confiabilidade, trabalho, lealdade e qualidade”. A empresa informa ainda que adotou um novo sistema de governança, criando conselhos que passam a ser integrados pelos acionistas, que passavam a ser “integrantes das instâncias exclusivamente institucionais dos negócios” (MNC (C), documento de 2011). Ainda nesse documento, há uma seção específica sobre “Gestão de Ética”. Nesta seção, destaca que a empresa:

orienta a conduta e os relacionamentos da empresa e de seus colaboradores com clientes, fornecedores, concorrentes, poder público e sociedade em geral, de modos que todos atuem de forma correta e eficiente na busca de resultados, incorporando os valores da Organização – confiabilidade, qualidade, trabalho e lealdade – e obedecendo às normas e aos regulamentos internos. [...] Como opera em diversos países da América Latina, do Caribe e da África, o Grupo tem como filosofia o cumprimento da legislação local (MNC (C), documento de 2011).

Em 2013, a MNC (C) menciona seu compromisso com a responsabilidade social nos moldes da Global Reporting Initiative (GRI):

Comprometida também com a transparência e a gestão responsável, a empresa publicou o seu primeiro Relatório Anual de Sustentabilidade, referente ao ano fiscal de 2011, já no modelo preconizado internacionalmente pela Global Reporting Initiative (MNC(C), documento de 2013).

Com relação à preocupação com sua reputação, o relatório anual de 2013 considera como garantida a imagem favorável da MNC (C) no Brasil e no mundo, referenciando os quatro valores: confiabilidade, lealdade, qualidade e trabalho:

não são objeto de negociação nem de concessões, seja qual for o motivo. Eles estabelecem os padrões de moral e ética que definem a administração dos negócios da [nome da empresa] e resumem, em suas definições, a própria identidade da companhia e a imagem que ela projeta para o mundo e para seu público interno (MNC (C), documento de 2013).

Com relação ao valor Confiabilidade, a MNC entende:

Cumprir todos os objetivos e prazos estabelecidos em qualquer relação de trabalho, seja com clientes, seja com os colaboradores. Este valor garante a confiança total em relação aos projetos, empreendimentos e serviços oferecidos pela [nome da empresa] (MNC (C), documento de 2013).

Na ausência de relatórios que cobrissem o período de 2014 a 2017, utilizou-se um relatório de 2017 de outra empresa do grupo que não a construtora, mas em que a preocupação com corrupção já aparece:

A [empresa do grupo] submete a avaliações de riscos relacionados à corrupção todas as suas atividades de escritório, atividades realizadas como operadores de concessões e atividades realizadas como não operadores, ou seja, realizadas por terceiros, em nome próprio (MNC (C), documento de 2017 de outra empresa do grupo).

Os riscos relacionados a corrupção indicados são: verificação de conteúdo nacional mínimo, contratação de consultores, concessão de licença ambiental, processos de compras e contratações, grande quantidade de subcontratações, relacionamento com a empresa X (principal compradora dos serviços), problemas com despachos aduaneiros, fraudes na área de suprimentos, falta de *due diligence* anticorrupção em sócios/ *joint ventures*, exposição a excessos na cobrança e fiscalização tributária e falha na contratação e monitoramento de terceiros.

Assim, evidencia-se que o grupo passou a implementar políticas e mecanismos anticorrupção já no ano de 2016, tendo sido reportado em 2017. Este relatório também não faz menção à Operação Lava Jato.

No relatório de 2018 da MNC (C), encontra-se menção à política de “contribuições financeiras”, mas essa é a única menção no relatório a práticas anticorrupção:

A [nome da empresa] não realiza apoio, de qualquer natureza, a candidatos a cargos eletivos (presidente, governadores, deputados e senadores) e/ou a seus respectivos partidos políticos, de acordo com a sua Política de Doações e Patrocínios. Esta política segue o previsto na legislação vigente, que proíbe, expressamente, que empresas participem do financiamento de campanhas eleitorais, incluindo doações em dinheiro, empréstimos e/ou disponibilização, pela empresa, de seus bens e/ou serviços de qualquer natureza para tal finalidade.

No mesmo relatório de 2018, a MNC (C) menciona a manutenção de sua imagem:

Por sua vez, nossos acionistas esperam que a [nome da empresa] mantenha sua imagem de expertise, solidez e seriedade no mercado e, como investidores, também confiam no crescimento, no desenvolvimento e na perpetuidade do negócio, bem como no retorno do que investiram na Companhia. Outros representantes no âmbito interno, nossos colaboradores anseiam por oportunidades concretas de desenvolvimento profissional (MNC (C), documento de 2018).

O sentido do valor Confiabilidade é diferente do sentido contido no relatório de 2013: “agimos com ética, transparência e integridade em todas as nossas relações” (MNC (C), documento de 2018).

O discurso de sustentabilidade prossegue no relatório de 2019, no qual se encontra a seguinte alusão ao Pacto Global das Nações Unidas:

No relatório 2018, trazemos algumas informações adicionais que convergem com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e os princípios do Pacto Global. Adotamos as diretrizes para relato de sustentabilidade da Global Reporting Initiative (GRI Standards).

A preocupação com a imagem da empresa e com os acionistas é clara nos relatórios de 2018 e 2019:

[...] nossos acionistas esperam que a [nome da empresa] mantenha sua imagem de expertise, solidez e seriedade no mercado e, como investidores, também confiam no crescimento, no desenvolvimento e na perpetuidade do negócio, bem como no retorno do que investiram na Companhia (MNC (C), documento de 2018 e documento de 2019).

Finalmente, o relatório de 2019 da MNC (C) contém um histórico da evolução de suas práticas, com relação ao combate a corrupção. A seguir, destacam-se alguns trechos do documento:

Com um Programa de Compliance cada vez mais eficaz e robusto, a [nome da empresa] está se tornando verdadeira referência nas melhores práticas de mercado. A empresa periodicamente, por meio de empresas independentes de renome, promove a análise dos riscos a que está exposta, buscando a melhoria contínua de seu Programa de Compliance, evoluindo em seus controles internos, bem como realizando o monitoramento e a auditoria das ações implantadas (MNC (C), documento de 2019).

A [nome da empresa] possui um Canal de Denúncia independente, operado pela [...], empresa de renome global, voltada para auditoria e consultoria. Garantindo total anonimato do denunciante, o Canal recebe eventuais suspeitas em relação a violações da legislação vigente, do Código de Ética e demais normas internas para apuração, ações e tratativas (MNC (C), documento de 2019).

O Quadro 19 apresenta a evolução histórica da adoção de medidas anticorrupção na MNC (C), segundo o relatório de 2019.

Quadro 19 – Histórico da evolução da adoção de medidas anticorrupção

Ano	Medida
2014	Providências preliminares para a implantação do programa de compliance Risk Assessment por empresa independente Instituição do comitê de ética, divulgação do código de ética e implantação do canal de comunicação.
2015	Criação da diretoria de compliance e reformulação do comitê de ética. Revisão do código de ética e implementação de políticas anticorrupção, de contratação de terceiros, de brindes, presentes e hospitalidades, e de doações e patrocínios. Reformulação do código de comunicação e implementação do plano de comunicação para divulgar o programa de compliance Treinamento.
2017	Aprovação de políticas internas de conflito de interesses, de canais de comunicação, contra retaliação e de parcerias e associações. Treinamento

Fonte: extraído do MNC (C), documento de 2019

Com referência ao ano de 2018, o relatório de 2019 menciona que o Programa da Compliance se encontra em fase de melhoria contínua.

Essa Lei Anticorrupção institui sanções severas às empresas envolvidas em atos lesivos à administração pública nacional ou estrangeira, como corrupção, conluio entre concorrentes, fraude à licitação e imposição de dificuldade a atividades fiscalizatórias do Poder Público. Caso esses atos venham a ser praticados, a [nome da empresa] pode vir a ser obrigada a pagar multa de até 20% de seu faturamento bruto anual, ser impedida de receber benefícios de órgãos públicos e ter suas atividades suspensas ou interrompidas (MNC (F), documento de 2019).

Encontra-se, também neste documento, o posicionamento da empresa em relação a eventual apoio a candidatos políticos:

A [nome da empresa] não realiza apoio, de qualquer natureza, a candidatos a cargos eletivos (presidente, governadores, deputados e senadores) e/ou a seus respectivos partidos políticos”... (MNC (C), documento de 2018 e documento de 2019).

Com relação ao termo Moral, evidenciaram-se duas menções ao termo, uma menção em um documento anterior à Operação Lava Jato e outra no código de conduta atual da empresa, apresentadas a seguir.

Eles estabelecem os padrões de moral e ética que definem a administração dos negócios da [nome da empresa] e resumem, em suas definições, a própria identidade da companhia e a imagem que ela projeta para o mundo e para seu público interno (MNC (C), documento de 2013).

Tais valores e crenças representam os alicerces de sua postura e evidenciam o caráter das pessoas que integram esta Companhia e, portanto, dela própria; estabelecem, dessa forma, os padrões de moral e ética que definem a administração dos nossos negócios e que resumem, em suas definições, a própria identidade da nossa Companhia (MNC (C), documento de 2019).

5

Discussão

Neste capítulo, discutem-se os resultados obtidos na pesquisa.

Inicialmente, discutem-se os resultados da análise do conteúdo dos documentos com base nas categorias e nos termos. Identifica-se que, de fato, ocorreram mudanças no conteúdo de documentos institucionais divulgação de práticas de conformidade de MNCs brasileiras após a deflagração da Operação Lava Jato da Polícia Federal. Salienta-se, ainda, em quais aspectos ocorreram tais mudanças nos documentos, que possam refletir mudanças nas firmas analisadas, e como podem ser interpretadas.

Em segundo, discute-se, a partir da análise de textos, de que forma evoluíram, nos documentos analisados, as menções à Operação Lava Jato, a postura da empresa e as justificativas, as respostas à crise, bem como a assunção das penalidades. Esta discussão baseia-se nos relatórios anuais da MNC (A), pois esta é a única MNC cuja a pesquisadora teve acesso a todos os relatórios anuais cobrindo o período de 2012 a 2019.

Por fim, discutem-se, à luz da teoria institucional e da teoria da agência, aspectos da governança corporativa de multinacionais brasileiras do setor de construção, com enfoque na prevenção e no combate à grande corrupção. A discussão remete à contribuição das duas correntes teóricas para o entendimento do fenômeno da corrupção.

5.1.

Temas centrais do estudo

Nesta seção, discute-se os temas centrais do estudo à luz da análise do conteúdo dos documentos institucionais, utilizando-se como lente a revisão de literatura.

5.1.1. Formas de corrupção

A categoria Formas de Corrupção reúne atos lesivos que, se perpetrados, podem constituir crime e sua execução, portanto, ferir as leis. Alguns termos se referem diretamente a crimes, tais como formação de cartel, atos de corrupção, Empresa de fachada, Extorsão, Fraude, Lavagem de dinheiro, suborno e vantagem indevida; enquanto outros podem não estar necessariamente associados a ações criminosas, tais como Conflito de interesses, Contribuição política, Hospitalidade, Entretenimento e Viagens, Nepotismo, Patrocínio, Presentes e Propina. No caso dos termos Contribuição política, Entretenimento, Hospitalidade, Patrocínio, Presentes e Viagens, trata-se de artifícios frequentemente utilizados para encobrir malfeitos e ilegalidades. De fato, a Operação Lava Jato encontrou fartas provas de que os agentes que cometeram crimes de corrupção (ativa ou passiva) usavam esses recursos com o propósito de corrupção.

De forma geral, os documentos anteriores à deflagração da Operação Lava Jato são pouco elucidativos quando se trata de mencionar formas de corrupção. Nos códigos de conduta da única empresa para a qual a pesquisadora teve acesso a dois códigos, um anterior e outro posterior à Operação Lava Jato, destaca-se que houve um incremento de termos que não eram mencionados no código de 2013: Extorsão e Patrocínio. Com efeito, Fraude, Presentes e Vantagem indevida, recebem maior destaque no código de conduta de 2019. A inclusão destes termos coincide com os termos previstos no Modelo de Programa de Integridade da CGU (CGU, 2015). Com efeito, quando se examinam todos os códigos de conduta de 2019 conjuntamente, observa-se uma uniformidade de menção a essas formas de corrupção.

Na comparação entre relatórios anuais das MNC (A), (B) e (C), nos dois períodos, identifica-se mudança significativa, uma vez que até 2015 ocorreram apenas três menções ao termo Corrupção e nenhuma menção a Contribuição política. Entretanto, no período 2016-2019, ocorrem menções a Cartel, Conflito de interesses, Extorsão, Fraude, Hospitalidade, Patrocínio, Presentes, Propina e Suborno. Porém, o destaque são as inúmeras menções aos termos Corrupção e Contribuição política. Neste sentido, a diferença marcante que se observou nas diversas análises realizadas sobre as formas de corrupção é a preponderância e o aumento do uso dos termos Corrupção e Contribuição Política. Isto pode significar

que as empresas estudadas passaram a dar maior importância ao fenômeno da grande corrupção, e introduziram em seus documentos preocupações e controles com relação a esse fenômeno.

Com relação à Contribuição política, considerando-se que o escândalo de corrupção envolveu elites políticas, e que o pagamento de propina servia, em parte, para financiamento de campanhas político-eleitorais (conforme apontam DAVI; PORTUGAL, 2018; VALARINI; POHLMANN, 2019), seria esperado que as MNCs passassem a explicitar o controle desta prática que está diretamente ligada à materialização da grande corrupção no Brasil.

Embora estas modificações não sejam garantia de que as empresas não se envolvam em corrupção, a literatura é bastante clara – e positiva – diante de evidências documentais de que as empresas passaram a se preocupar com corrupção.

A divulgação de preocupações com corrupção e de práticas anticorrupção aumenta a probabilidade de que atos corruptos sejam detectados, diminuindo a assimetria de informações entre o principal e os agentes (BARKEMEYER, PREUSS, LEE, 2015). Esses autores identificaram que firmas que operam em ambientes com alto nível de corrupção divulgam menos as práticas anticorrupção. Para Saenz e Brown (2018); e Krishnamurti, Pensiero e Velayutham (2019), divulgar práticas anticorrupção conduz a maior transparência e diminui o risco de corrupção da firma. Além disso, Blanc *et al.* (2019) concluíram que, quando a firma é exposta a um escândalo de corrupção, passa a divulgar mais as práticas anticorrupção.

Ainda com relação aos termos da categoria Formas de Corrupção, cabem alguns comentários. O termo Propina aparece apenas cinco vezes nos documentos examinados nesta tese. Entretanto, vale destacar que, no Brasil, o termo propina não é tipificado como crime. Com efeito, na legislação brasileira, o termo sinônimo tipificado como crime é Vantagem indevida. De fato, o termo Vantagem indevida é mencionado na quase totalidade dos códigos de conduta analisados nesta pesquisa. Porém, nos Estados Unidos e na Europa o termo *bribe* é tipificado como crime. Cuervo-Cazurra (2016), Doh *et al.* (2003), Li, Yao e Ahlstrom (2015) e Sarpong, Sajdakova e Adams (2019) ressaltam que esta é a forma mais comum de corrupção. Curiosamente, Gordon e Miyake (2001), em seus estudos, encontraram que apenas 23% dos 246 códigos de conduta estudados faziam referência ao termo

Propina. Por outro lado, Cuervo-Cazurra (2016) aponta que, apesar de existirem leis contra a corrupção em todos os países, muitos gerentes consideram o pagamento de propina, não como forma de corrupção, mas sim uma maneira de adquirir vantagem competitiva em relação aos demais competidores.

Dentre os termos pouco citados, consta o termo Nepotismo, que é mencionado uma única vez no material. Interessante notar que Andrews *et al.* (2019) e Luo (2004) estudaram aspectos culturais relacionados a formas de corrupção e encontraram que em países da Ásia, tais como a Coreia, em que predomina uma cultura coletivista, o nepotismo e o apadrinhamento não são considerados atos corruptos. Por outro lado, em países de cultura individualista, Nepotismo é considerado um ato corrupto (ANDREWS *et al.*, 2019, p. 459). Com efeito, segundo a escala de Hofstede, o Brasil tem uma cultura coletivista (SANTANA; MENDES; MARIANO, 2014). Essa seria uma explicação plausível para que o termo nepotismo não apareça como uma das formas de corrupção a ser controlada pelas MNCs brasileiras. Além disso, as MNCs analisadas são, em sua maioria, empresas familiares, e deve-se considerar que, em uma empresa em que propriedade e gestão estão em mãos de familiares, não faz sentido falar em Nepotismo.

Cartel é outra palavra mencionada apenas cinco vezes nos documentos pesquisados. Uma explicação possível para a inexpressiva prevalência do termo Cartel poderia ser o fato de que a decisão de constituir cartel não cabe ao público-alvo ao qual os documentos analisados se destinam. Ou seja, a decisão de participar de cartel com outras firmas é justamente de quem elabora os documentos analisados nessa pesquisa.

Os termos Apropriação indébita, Desfalque e Empresa de fachada não são mencionados no material. O termo Conluio é mencionado apenas duas vezes, enquanto, Extorsão aparece no material apenas seis vezes. Vale notar que especificamente quanto a extorsão, Gordon e Myiake (2001) observaram que o termo não era mencionado nos 246 códigos de conduta que essas autoras analisaram.

Nove termos da categoria Formas de Corrupção – Apropriação indébita, Cartel, Conluio, Desfalque, Empresa de fachada, Extorsão, Lavagem de dinheiro, Nepotismo e Propina – não são mencionadas na Lei 12.846, no Decreto 8420, ou mesmo no documento de orientação da CGU (2015). Consequentemente, poder-se-ia esperar que as MNCs não mencionassem essas formas de corrupção.

5.1.2. Valores ou princípios

Um dos aspectos mais interessantes da análise de conteúdo desta pesquisa é a variação de importância que os valores (ou princípios) assumem no discurso das empresas. O termo mais curioso é Ética, que, além de ser o valor predominantemente citado nos documentos, tem peso quase similar nos relatórios anteriores e posteriores à Operação Lava Jato. De fato, quando se examinam os relatórios das três multinacionais, detecta-se a presença do termo Ética como um valor anterior à Operação Lava Jato de que as empresas se orgulham.

Como isso pode se explicar?

Com efeito, Melé, Debeljuh e Arruda (2006), em estudo empírico sobre ética com MNCs do Brasil, da Argentina e da Espanha, asseveraram que o interesse em ética nos negócios havia aumentado, àquela época, no Brasil e em outros países da América Latina, tanto por parte da academia, quanto em organizações e Governo, e que as organizações empenharam grande esforço para elaborar códigos de ética.

Acrescente-se uma segunda conjectura: é que o termo ética pode assumir significados distintos, ou aplicar-se a esferas distintas, em diferentes momentos. Uma empresa pode se orgulhar de ser ética em sua relação com empregados, fornecedores e clientes, sem, contudo, aplicar os mesmos princípios em relação à sociedade como um todo. A terceira conjectura leva em conta a questão do alto grau de pervasividade, que indica onipresença da corrupção, sua infiltração em toda a sociedade. O risco de engajamento em prática de corrupção, ao que os documentos consultados indicam, antes do escândalo da Operação Lava Jato, parece ter sido negligenciado. Ou, ainda, como algo inerente aos negócios de construção, como parte do jogo competitivo e como um mal necessário a que as empresas se submetem. Mais ainda, parece ter sido entendida como uma prática social, e se todos praticam, seguir essa lógica não gera culpa. A empresa poderia, portanto, ser ética, e mesmo assim, envolver-se em atos de corrupção. Ou ainda ter adotado a

postura que sugerem Chen, Cullen e Parboteeah (2015, p. 344): “o tomador de decisão pode se sentir compelido a pagar propina a fim de se adaptar às regras locais”.

De fato, a relação entre o que é certo e errado, do ponto de vista da corrupção em negócios, é nebulosa. Vários autores mencionam esta condição (por exemplo, Cuervo-Cazurra, 2016; Gordon e Myiake, 2001; Smeltzer e Jennings, 1998; Sims e Gegez, 2004). Porém, essa condição é exacerbada quando se trata da indústria da construção, pois, de acordo com Barkemeyer, Preuss e Lee (2015), Brown e Loosemore (2015), Saenz e Brown (2018) e Weitzel e Berns (2006), a corrupção é prática corrente neste segmento industrial.

Neste caso, o pagamento de propina pode ser considerado apenas como uma das formas de se tornar competitivo, ou pode supor-se ainda que exista uma dissociação entre o conceito de ética e o jeito de fazer negócios. Além disso, conforme ressaltado anteriormente, pagar propina é uma forma de garantir vantagem competitiva, segundo os achados de Davi e Portugal (2020). Outro indício convergente com esta afirmativa, reside no fato de que o termo Moral é mencionado apenas quatro vezes nos documentos, porém em sentido retórico. Ressalte-se que Ullah *et al.* (2019) apontam que o problema de agência, entre a firma e o gerente, é uma questão ética, e não uma pura e simples imperfeição no contrato de trabalho dos gerentes. Dito de outra forma, o cargo de gerente implica um comportamento ético/moral que escapa ao contrato de trabalho. Nesta linha, Paik, Warner-Søderholm e Huse (2019) apontam que a Finlândia possui alto nível de CPI (baixo nível de corrupção) porque possui elevados padrões morais.

Ressalte-se que os achados nesta pesquisa revelam citações em que a MNC enfatiza um comportamento moral apenas no nível institucional, sem considerar que o gerente e os demais empregados, ou seja no nível individual, devem possuir atributos para fazer julgamentos levando em consideração valores morais. Com efeito, o termo Moral é mencionado apenas quatro vezes nos documentos ora analisados. Três destas citações estão contidas em documentos anteriores à deflagração da Operação Lava Jato, e uma quarta citação contida na mensagem de pedido de desculpas pelos atos corruptos da MNC, institucionalmente, assumindo um “compromisso moral” junto à sociedade. Portanto, não se encontraram nos documentos, ora analisados, menções indicando preocupação, por parte das MNCs,

com o fato de que o tomador de decisões precisa, muitas vezes, fazer um julgamento moral sobre seus atos.

Dois valores assumem preponderância no período posterior à Operação Lava Jato, Transparência e Integridade. Também aumenta o peso de termos relacionados a conformidade legal (Conformidade, Compliance). Quanto aos termos relacionados à conformidade legal, seria óbvio esperar-se um incremento nestes termos, considerando que a Lei Anticorrupção foi publicada em 2013, e regulamentada por meio do Decreto 8.420, em 2015, fato que contribuiu para a reformulação dos documentos institucionais das MNCs. Com relação aos termos Transparência e Integridade, Paik, Warner-Søderholm e Huse (2019) apontam que a vontade de abraçar normas e padrões de integridade, por meio da adesão às convenções internacionais e acordos anticorrupção, contribuíram em grande medida para o alto nível de transparência e integridade nos países da Escandinávia. Adicione-se que Barkemeyer, Preuss e Lee (2015) advogam que a transparência confere visibilidade aos atos de corrupção, permitindo que eles possam ser facilmente detectados. Outrossim, a transparência diminui a assimetria de informações entre as partes interessadas. Halter, Arruda e Halter (2009), em estudo sobre a percepção de fornecedores internacionais de MNCs brasileiras, observaram que os fornecedores prezam a transparência como exemplo de bom comportamento ético nas relações comerciais.

O esforço no sentido da maior transparência representa um grande desafio para o segmento da indústria da construção, considerando que tradicionalmente, conforme salientado por Brown e Loosemore (2015) e Saenz e Brown (2018), entre outros, este segmento tem como uma de suas características a falta de transparência, sobretudo em grandes projetos.

Com relação ao termo Responsabilidade, embora ainda bastante citado, perdeu preponderância, sobretudo porque outros termos foram adicionados aos documentos. O termo Responsabilidade está associado, conforme Kaptein e Bons (2014), a práticas, tais como confidencialidade de informações e proteção à propriedade corporativa, entre outras e, essas são, em última análise, demandas da relação MNC e empregado. Enquanto, os termos Transparência e Integridade estão associados, além desta esfera, a questões que envolvem outras partes interessadas, como sociedade, por exemplo. Entretanto, destaque-se que tanto Responsabilidade,

quanto, Integridade e Transparência são valores presentes no modelo de Programa de Integridade da CGU (CGU, 2015).

Diversos valores identificados na literatura não foram encontrados, ou foram apenas mencionados uma ou outra vez. Os valores Sinceridade, Retidão e Probidade não são mencionados em nenhum documento. Quanto à Retidão, Ralston *et al.* (2011) compararam valores individuais culturais de países asiáticos aos dos Estados Unidos, e encontraram que Retidão destacou-se como um valor individual asiático, sem reciprocidade nos Estados Unidos. É possível que o mesmo ocorra no Brasil. O termo Empatia é mencionado apenas duas vezes. Os termos Cidadania, Confiança e Honestidade são mencionados poucas vezes, quando comparadas aos demais valores nos documentos. Curiosamente, Confiança e Honestidade são considerados valores fundamentais, no que se refere à prevenção de corrupção nos países da Escandinávia (PAIK; WARNER-SØDERHOLM; HUSE, 2019). Em especial, em relação à Confiança, Amir, Danziger e Levi (2017) ressaltam que este valor é primordial nos negócios em economias consideradas fortes. No caso específico de negócios com empresas brasileiras, Halter, Arruda e Halter (2009) observaram que Confiança e Honestidade são valores importantes para os fornecedores de MNCs brasileiras. Entretanto, vale notar que Leung *et al.* (2011) afirmaram que o entendimento do significado de Confiança pode ser diferente em diferentes culturas. Os autores observaram que, na China, a forma de se obter confiança pessoal consiste em fazer parte de rede de *guanxi*, ou seja, uma rede de relações pessoais que dá a seus integrantes acessos privilegiados a negócios, e o *guanxi* é considerado uma prática legítima. Ressalte-se que também no Brasil, as redes de relações pessoais desempenham papel importante nos negócios e em todas as atividades.

5.1.3. Corrupção e partes interessadas

A análise da categoria Partes Interessadas – também conhecidas como *stakeholders* – permite algumas considerações relevantes para o estudo. A análise de conteúdo dos documentos produziu resultados altamente sugestivos, acerca de uma concepção do mundo dos negócios que é rompida pelo escândalo de corrupção e, forçada, por meio de pressões institucionais, a se alterar, ou pelo menos, a dar início a um processo de mudança. O que se observou no presente estudo foi uma

mudança na variedade e na ênfase dada a diferentes partes interessadas, emergindo um novo e importante ator no discurso institucional: a Sociedade. Embora esse ator não seja ainda preponderante, nem esteja presente em todos os documentos, sua presença (e antes em menor parcela) sinaliza uma mudança significativa na concepção de mundo das lideranças dessas empresas.

Até então, as MNCs do setor de construção brasileiro expressavam em seus documentos institucionais a relação com empregados, fornecedores, clientes, ou seja, uma esfera bem próxima à empresa e, em geral, convergente com seus interesses e dos acionistas. A corrupção não afetava negativamente a essas partes interessadas, muito ao contrário, contribuía para a satisfação de empregados valorizados e bem treinados, fornecedores com fluxo crescente de pedidos, clientes servidos e acionistas bem remunerados. Tampouco afetava negativamente a comunidade local em que as obras eram construídas, que eram eventualmente mencionadas nos documentos anteriores à Lava Jato. Quem faltava nesse quadro geral de partes interessadas era a Sociedade, que emerge dos documentos pós-deflagração da Operação Lava Jato.

Tal fato é evidenciado no material analisado nesta pesquisa. Pois em 42 citações, dentre as 179 citações, que contêm o termo Sociedade, o termo aparece relacionado ao termo Ética 42 vezes. Outrossim, observa-se que as citações que contêm o binômio (Ética + Sociedade) ocorrem em sua quase totalidade no material após a deflagração da Operação Lava Jato.

Convém refletir, ainda, sobre quem são os agentes da corrupção no setor de construção, especificamente, investigados no caso da Operação Lava Jato. Adota-se a concepção de Jain (2001), que diferencia a grande corrupção, ou seja, aquela que envolve a elite política do país, das outras formas. A grande corrupção envolve agentes políticos e agentes de empresas. Com efeito, o autor destaca que a grande corrupção é aquela em que os agentes agem em nome do principal, e perpetram atos em benefício próprio, configurando um problema de agência, ao sacrificar o interesse do principal. Assim, no caso do escândalo de corrupção da Lava jato, depreende-se que existem agentes privados e agentes públicos agindo em nome do principal, onde o principal são os acionistas, por parte das MNCs e a sociedade, por parte do governo.

No que se refere às MNCs, diferentemente do que Brown e Loosemore (2015) apontam, os agentes investigados não são os gerentes de projetos e os engenheiros, mas sim, os executivos do mais alto escalão da empresa, que praticaram a corrupção, não à revelia do principal (que são, no caso, os acionistas majoritários). Acresça-se a isso o fato de, por se tratar de empresas familiares em que propriedade e gestão caminham lado a lado, é comum acionistas principais participarem ativamente da gestão. De fato, a presidência dessas grandes empresas brasileiras de construção era exercida, pelo menos até as mudanças oriundas de pressões institucionais, por membros da família proprietária, mesmo nas empresas constituídas como sociedades anônimas. Curiosamente, no caso da Operação Lava Jato, encontram-se os principais das MNCs agindo em seu próprio interesse porque o agente é próprio empresário. Porém, o principal no caso dessas MNCs, não é exclusivamente o dono da empresa. De fato, o principal constitui-se do conjunto total de acionistas, constituídos pelos donos, acrescidos pelos demais acionistas. Ressalte-se que os donos das empresas são acionistas com poder de decisão, enquanto os demais acionistas, são minoritários, portanto, sem poder de decisão. Dito de outra forma, quando uma MNC toma a decisão de engajamento em corrupção, os acionistas minoritários não participam da tomada de decisão, criando-se um problema de agência, devido à assimetria de informações.

Além disso, conforme a investigação da Polícia Federal revelou havia forte conexão entre os empresários e a elite política do país. Havia um mútuo interesse entre a classe política e os empresários. Davi e Portugal (2020) e Valarini e Pohlmann (2019) apontam que, para as empresas, a possibilidade de conseguir contratos no setor público, ou mesmo, influenciar o processo eleitoral, mediante financiamento de campanha; e para os políticos, receber doações de campanha demonstra aos votantes o prestígio do candidato. Entretanto, a pergunta que se faz é: Em que medida essa parceria pode produzir vantagens sustentadas para ambas as partes? Brockman, Rui e Zou (2013) apontam que MNCs conectadas politicamente levam vantagem, em países com sistema institucional fraco. Por outro lado, em países com sistema institucional forte, as MNCs conectadas politicamente levam desvantagem em relação às não conectadas. Faccio (2010) alerta para o fato de que a conexão com o Governo aumenta o risco da corrupção. Ademais, Habib e Zurawicki (2002) apontaram que, quando a MNC tem forte conexão com o governo, a transparência e o desempenho são prejudicados. No caso particular

desta pesquisa, ou seja, grandes empresas do ramo de construção, adicione-se a circunstância de que a proximidade com o governo é inevitável, pois conforme destacaram Barkemeyer, Preuss e Lee (2015), a indústria de construção estabelece vínculo forte com governos porque realiza grandes empreendimentos públicos.

5.1.4.

Prevenção e controle da corrupção: procedimentos e rotinas

Com relação à categoria Procedimentos e rotinas, observou-se muita variação de uma empresa a outra nos documentos analisados. Entretanto, observa-se que o controle de registros contábeis está presente na maioria dos documentos. De fato, o controle financeiro é a base da governança corporativa, inclusive, Osuji (2011) ressaltou que a mudança de orientação das organizações no sentido da responsabilidade social corporativa (RSC) consiste exatamente em, além do controle financeiro, ampliar o escopo da governança corporativa. Com efeito, vários autores mencionam que a prestação de contas é o passo inicial para o controle de fraude e corrupção. Gordon e Miyake (2001), por exemplo, encontraram que o registro contábil é o procedimento prevalente dentre os 246 códigos de conduta analisados (60%). No caso particular desta pesquisa, depreende-se que possuir controle de registros contábeis não evitou que as MNCs analisadas nesta pesquisa cometessem atos corruptos.

De forma geral, as empresas mostraram avanços na direção da melhoria dos instrumentos de governança corporativa, com vistas à prevenção e combate à corrupção. Encontraram-se evidências de incrementos substanciais com relação às menções a procedimentos, tais como auditoria, investigação e monitoramento. Com efeito, Kaptein (2015) apontou que a existência de programa de integridade, contendo elementos tais como, auditoria, investigação, medidas disciplinares e monitoramento, pode ser bastante eficaz no combate à corrupção.

A literatura indica que a adoção de instrumentos de governança corporativa para prevenção e combate à corrupção confere comprometimento da organização e é fundamental para reduzir as práticas de corrupção na empresa que, em um espectro mais amplo, impactam a própria sociedade. Com efeito, Rose-Ackerman (2002) e Brown e Loosemore (2015) reconhecem que o controle de corrupção exige um esforço conjunto no nível governo, por meio de regulamentos e fiscalização, bem como da firma, por meio de adoção de ferramentas de governança para

prevenção e combate à corrupção. Nessa linha, Dobers e Halme (2009) ressaltaram que é necessário um esforço das MNCs e governos para implantar práticas para detectar fraudes e corrupção. Ullah *et al.* (2019) concluíram que um sistema regulatório forte e uma boa governança da MNC podem diminuir a vulnerabilidade ética das organizações. Outros autores reforçam a importância de esforços das MNCs para combater a corrupção, tais como Barkemeyer, Preuss e Lee (2015), Gordon e Myiake (2001) e Hess e Dunfee (2000).

Lopatta *et al.* (2017) estudaram riscos financeiros decorrentes do engajamento em corrupção e sugeriram que as MNCs podem minimizar sua exposição potencial à corrupção, ao adotarem estratégias corporativas em relação a RSC e implementarem mecanismos eficazes de gerenciamento e controle de riscos para garantir a aderência da própria MNC, bem como de seus funcionários ao código de conduta. Além disso, o gerenciamento de riscos é também uma forma de conferir transparência para as Organizações. No geral, as MNCs, embora com diferenças entre elas, avançaram em seus padrões de governança ao implantarem e divulgarem em seus documentos institucionais requisitos preconizados na Lei 12.846 e no decreto que a regulamenta, além de orientações internacionais, tais como o modelo de relatório GRI, por exemplo. Algumas MNCs não mencionam programa de auditoria, tampouco a existência de comitê independente para tratar de assuntos sobre prevenção e combate a corrupção. Indique-se que Blanc *et al.* (2017) apontam que o comitê serve para conferir transparência aos processos, bem como facilitar a divulgação de ações. Em relação ao canal de denúncia, esta é uma das recomendações da Transparency International (KEIG; BROUTHERS; MARSHALL, 2015). Com exceção da MNC (D), encontraram-se menções com relação a esse instrumento em todas as demais MNCs.

Conforme mencionado anteriormente, todas as MNCs analisadas nesta pesquisa possuem um código de conduta disponível no website. Nestes documentos, as MNCs demonstram o seu comprometimento com a prevenção e o combate à corrupção. Pode-se inferir que a existência destes documentos é também uma consequência da mudança da Legislação Anticorrupção no Brasil. Isto porque Valarini e Pohlmann (2019) asseveraram que, em 2008, apenas três, dentre as MNCs investigadas pela Operação Lava Jato, possuíam um código de conduta; e, esse número subiu para dez, em 2014. Além disso, assim como também verificado nesta pesquisa, esses autores observaram que os códigos de conduta anteriores à

Operação Lava Jato continham apenas uma descrição de regras éticas nos negócios, e os comportamentos ilegais e indesejados eram imprecisos, por vezes, insuficientes ou vagos. Tampouco mencionavam penalidades ou sanções.

Barkemeyer, Preuss e Ohana (2018) realizaram pesquisa com códigos de conduta de firmas de países em desenvolvimento, salientam que o comprometimento com a efetiva implantação do código de conduta é um critério de avaliação de mudanças na governança. Os autores categorizaram códigos de conduta de MNCs em quatro níveis, no que se refere ao comprometimento da MNC com a efetividade de implantação do mesmo, onde, no nível de menor comprometimento, o código se constitui apenas de uma declaração aspiracional; no segundo nível, além das declarações, a companhia estabelece requisitos com relação a partes interessadas; no terceiro nível, a companhia explica por que controlar a corrupção é importante e informa sobre as consequências para a firma e para toda a sociedade sobre os danos decorrentes da prática. No nível mais elevado, a firma estabelece medidas disciplinares para o não cumprimento do código, além de canal de denúncia, bem como uma opção de treinamento online. Para os autores, apenas a existência do código de conduta com intenções não é suficiente para controlar a corrupção, sendo necessário que o código de conduta possua mecanismos para garantir que o que está escrito, será efetivamente observado.

Destaque-se que na maioria dos códigos de conduta analisados nesta pesquisa, percebe-se um padrão mandatório, com regras a serem cumpridas pelos empregados. Conduta. Neste sentido, o valor Responsabilidade é o mais frequente nesses documentos. Há a exigência de assinatura dos empregados, atestando recebimento e ciência do documento. Além do mais, observaram-se nos documentos prevalência de procedimentos e rotinas para controle dos agentes, incluindo medidas disciplinares para não cumprimento dos requisitos. Entretanto, uma, dentre as MNCs analisadas, apresenta em seu código unicamente um conjunto de declarações aspiracionais, sem mencionar a maneira pela qual pretende efetivamente prevenir e combater a corrupção.

5.2.

Efeitos da corrupção: recuperação da legitimidade e da reputação

A teoria institucional parte do pressuposto de que as organizações, para operar num determinado ambiente, precisam estar em conformidade do ponto de vista moral e normativo com o ambiente. Mais ainda, essa teoria enfatiza que as organizações lutam para manter sua legitimidade, pois ao ser reconhecida como legítima, a organização obterá os recursos de que precisa para operar. Quando uma organização é submetida a um escândalo público, sua legitimidade é abalada (BLANC *et al.*, 2019; SCHEMBERA; SCHERER, 2017). Com efeito, Hauser e Hogenacker (2014), apontaram que as firmas adotam uma postura reativa em relação ao combate de corrupção.

Pfarrer *et al.* (2008) apontaram que após uma transgressão de corrupção, a organização busca recuperar sua legitimidade. Neste particular, reconhece-se que Operação Lava Jato produziu um escândalo de proporções internacionais porque afetou, não só o Brasil, mas também diversos países. Os efeitos foram percebidos no valor de mercado das MNCs envolvidas no escândalo. Quanto maior a repercussão, maiores são os prejuízos. Com efeito, Paik, Warner-Søderholm e Huse (2019) apontam que a corrupção, no longo prazo, mancha a reputação da empresa e prejudica a prática da governança corporativa. Além disso, Sampath, Gardberg e Rahman (2018) destacam que quando os diretores estão envolvidos, as perdas de valor de mercado são maiores. Blanc. *et al.* (2019) apontam que após um escândalo de corrupção, a firma passa a divulgar imediatamente práticas anticorrupção no sentido de buscar recuperar sua legitimidade. Ademais, Schembera e Scherer (2017) observaram que, quando a transgressão é acompanhada de um choque devido à perda de legitimidade, as MNCs reagem drástica e rapidamente.

Dentre os documentos analisados nesta pesquisa, os termos da categoria Reputação são pouco mencionados nos códigos de conduta das MNCs. No entanto, observa-se nos relatórios anuais das três MNCs para as quais esses documentos estavam disponíveis, forte preocupação com reputação, que não se expressa apenas pelo número de citações, mas também pela preocupação que transborda no decorrer do texto sobre as implicações que a perda de reputação tem sobre o futuro da empresa. A literatura é bastante clara a esse respeito, indicando que, diante de uma crise pública que afeta sua reputação, é esperado que a MNC reaja.

Com efeito, encontraram-se evidências das ações da MNC (A) em busca da recuperação de sua legitimidade após a crise provocada devido à Operação Lava Jato, por meio de diversas menções contidas em seus relatórios anuais. De maneira semelhante, foram encontradas evidências de busca de recuperação de legitimidade nos relatórios anuais da MNC (B).

Tais evidências encontram embasamento no estudo de Schembera e Scherer (2017) sobre estratégias adotadas em contexto de perda de legitimidade. Os autores apontaram que o processo investigatório, no caso da Siemens, foi tão intenso que criou uma condição de transparência dos fatos sem precedentes na história da MNC, habilitando a firma a quebrar o tabu e contar a história da corrupção, bem como obter lições para implantar padrões de controle (SCHEMBERA; SCHERER, 2017).

As mudanças são bastante significativas e demarcam bem a passagem de um período anterior ao escândalo de corrupção para um período em que este se tornou crítico para as empresas estudadas, por afetar sua reputação, sua legitimidade e, em decorrência, “sua licença para operar”.

5.3. Contribuições da teoria institucional e da teoria da agência para o estudo

A combinação dessas duas teorias no estudo de um escândalo público de corrupção de âmbito nacional e internacional permite examinar tanto as pressões do ambiente institucional externo em que as empresas atuam, quanto o desdobramento dessas pressões nas práticas internas de governança. Ressalte-se que, com relação às práticas internas, elas servem tanto para atender às pressões institucionais externas, quanto para endereçar problemas de assimetria de relações e controle de agentes. Nesta pesquisa, o principal são os acionistas minoritários, isto porque os donos são os acionistas majoritários, ou seja, executivos, gerentes, a alta direção das MNCs, que agem em nome da empresa, representando os interesses dos demais acionistas na tomada de decisão.

Assevere-se que, dentro da perspectiva institucional, utilizou-se o esquema de três pilares de Scott (2013): regulatório, normativo e cognitivo. De forma complementar, segundo a perspectiva da teoria da agência, ao atender a pressões institucionais, a MNC também endereça o problema da agência, ou seja, assimetria de informações e controle de agentes. Neste sentido, reconhece-se que alguns

procedimentos adotados pelas MNCs, atendem simultaneamente à pressões externas e internas, no que se refere ao controle dos agentes, tais como, controle de riscos, controle de registros contábeis, ou ainda, canal de denúncia; enquanto outros, tratam do controle de agentes: valores ou princípios explicitados em código de conduta, treinamento auditoria, investigação, monitoramento e medidas disciplinares.

5.3.1. Pilar regulatório

O pilar regulatório compreende as leis e pressões coercitivas, as quais as organizações estão submetidas. Neste sentido, as estruturas institucionais regulatórias controlam as organizações por meio do medo de sanções derivadas do não cumprimento de regras estabelecidas (SCOTT, 2013).

A legislação brasileira sobre combate à corrupção foi alterada em 2013, por meio da promulgação da Lei 12.846, conhecida como a Lei Anticorrupção, que entrou em vigor em janeiro de 2014, antecedendo à deflagração da Operação Lava Jato. Essa lei foi regulamentada por meio do Decreto 8.420, de 18 de março de 2015. Ou seja, após a deflagração Da Operação. Ambos, a lei e o decreto, mostraram ter servido aos gestores e acionistas das MNCs brasileiras do setor de construção para introduzir mudanças na divulgação de práticas de governança corporativa com vistas à prevenção e combate à corrupção, como se depreende dos resultados da pesquisa.

De fato, observou-se que oito dentre nove MNCs estudadas utilizam como referência a Lei Anticorrupção. Tal evidência é um indicativo de que essas empresas buscam, por meio da divulgação de seus documentos institucionais de governança, atender à pressão regulatória. Destaque-se, ainda, que se encontraram, nos textos dos documentos analisados, menções a acordos de leniência firmados com o Ministério Público. Considerando que a Lei Anticorrupção prevê que implantar programa de integridade pode atenuar penalidades, depreende-se que a Lei foi um elemento determinante para a mudança na divulgação de prevenção e no combate da corrupção. De fato, Paik (2019) aponta que o pilar regulatório é de fundamental importância, e deve ser fortalecido, por parte dos Governos, no sentido de diminuir a corrupção.

Todas as MNCs que foram analisadas nesta pesquisa (nove) possuíam códigos de conduta em 2019, ano em que foi feita a coleta de documentos para este trabalho. Outrossim, encontram-se citações, com relação à Lei Anticorrupção, no material analisado que permitem inferir que oito MNCs atualizaram seus códigos de conduta. Além disso, seis possuem programa de integridade baseado no modelo do Programa de Integridade - Diretrizes para Empresas Privadas, publicado em 2015 pela Controladoria Geral da União (CGU, 2015).

Assim, as evidências obtidas no presente estudo sugerem que mudanças no ambiente institucional regulatório contribuíram para modificar a prática de divulgação de prevenção e combate à corrupção das MNCs.

5.3.2. Pilar normativo

O pilar normativo, segundo Scott (2013), refere-se a obrigações sociais que, se não cumpridas, geram vergonha e desonra para aqueles que as infringem. Avila (2013), ressaltou que o pilar normativo representa a cultura de um determinado país, destacando que a adequação de uma organização a esses padrões constitui-se em obrigação moral. Assim, firmas adotam estratégias para manter sua legitimidade após um escândalo, conforme apontado por Blanc *et al.* (2017), Blanc *et al.* (2019), Hauser e Hogenacker (2014), Pfarrer *et al.* (2008), Schembera e Scherer (2017) e Sroka e Szántó (2018).

Portanto, os documentos analisados nesta pesquisa forneceram evidências que permitiram identificar respostas das MNCs com relação a pressões institucionais no nível normativo. Encontraram-se elementos relacionados à preocupação com recuperação da imagem, implantação de procedimentos e rotinas para prevenir e combater a corrupção. Além disso, observou-se que três dentre as nove MNCs para as quais a pesquisadora obteve relatórios anuais, adotam o padrão Global Report Initiative (GRI), que é o modelo de relatório sugerido por organismo internacional para orientação às organizações, amplamente utilizado (BARKEMEYER, PREUSS, LEE, 2015).

Outrossim, observou-se algumas menções aos Dez Princípios do Pacto Global da ONU nos documentos das MNCs, explicitando a relação entre responsabilidade social corporativa e princípios éticos. Apesar disso, quando a pesquisadora realizou a busca dos documentos nos websites, observou que os códigos de conduta e programas de integridade encontravam-se localizados em abas denominadas como compliance ou governança, enquanto, os relatórios anuais encontravam-se na aba de sustentabilidade. Tal constatação aponta que as MNCs, apesar de adotarem o discurso de prevenção e combate à corrupção como atribuição de RSC, ainda tratam da matéria como governança corporativa. De fato, Barkemeyer, Salignac e Argade (2019) e Branco e Delgado (2012) observam que o entendimento de que o combate à corrupção por parte das MNCs é atributo de RSC é bem recente. Além do mais, não se encontrou qualquer menção à RSC nos códigos de conduta. As únicas menções encontradas com relação ao controle da corrupção, como parte do desafio para a sustentabilidade, estão nos relatórios anuais. Com efeito, diversos autores apontam que o engajamento da firma em ações de prevenção e combate a corrupção é atributo da responsabilidade social corporativa (RSC), tais como, Barkemeyer, Preuss e Ohana (2018); Carr e Outhwaite (2011); Osuji (2011). Porém, Bondy, Matten e Moon (2008), apontaram que as firmas elaboram códigos de conduta normalmente para “formalizar regras já consagradas na lei, tratar de questões internas do trabalho, tais como conflitos de interesse, abuso de informação privilegiada, assédio” (BONDY; MATTEN; MOON, 2008, p. 295).

5.3.3. Pilar cognitivo

O pilar cognitivo refere-se à maneira pela qual os indivíduos percebem e interpretam a realidade. O componente cognitivo trata, portanto, de aspectos objetivos e subjetivos oriundos do ambiente institucional no qual o indivíduo atua. Assim, em relação à pressão cognitiva, a demanda institucional é endereçada em parte pela orientação dos indivíduos em relação aos valores ou princípios que a MNCs considera relevantes e por meio do estabelecimento de regras claras para controle dos indivíduos. Outrossim, cabe à MNC, por meio de adoção de ferramentas institucionais, tais como, código de conduta, treinamento em ética, procedimentos de investigação, monitoramento e gerenciamento de riscos, bem

como, por meio da aplicação de medidas disciplinares, atender à demanda institucional para prevenir e combater a corrupção. De forma complementar à teoria institucional, segundo a teoria da agência, a literatura sugere que para prevenir e combater a corrupção, a MNC deve possuir mecanismos que garantam transparência nos processos para diminuir a assimetria de informações, bem como controlar os agentes por meio de regras claras.

Ademais, acrescenta-se que nesta pesquisa, observou-se que tanto os técnicos quanto os gerentes (empregado, gerente, ou mesmo o executivo-chefe) das MNCs podem assumir o papel de agente. Ou seja, tomar decisão em nome do principal, que se constituem no conjunto de acionistas.

Com efeito, a análise do conteúdo dos documentos evidenciou o destaque a duas partes interessadas: o gerente e o empregado. Encontraram-se evidências nos documentos analisados com alusão a treinamento, medidas disciplinares, controle de registros, monitoramento, auditoria, gerenciamento de riscos e canal de denúncia. Em particular, no caso de treinamento, Hauser (2019) aponta que o treinamento de empregados pode ser um fator neutralizador do triângulo da fraude: motivação pessoal, oportunidade e racionalismo. Por sua vez, Bussmann e Niemeczek (2019) apontam que o treinamento de empregados aumenta o nível de conhecimento sobre normas e pode ajudar a criar uma cultura ética. Com efeito, observou-se que várias MNCs estudadas possuem programa de treinamento específico para lideranças. De fato, Ullah *et al.* (2019) apontam que a questão da vulnerabilidade ética da MNC reside mais em uma questão ética do que em um simples problema de conflito de interesses entre os agentes e o principal. Essa observação dos autores está em linha com o fato de essa pesquisa ter estudado, ainda que não intencionalmente, empresas familiares.

Medidas disciplinares estão presentes, na quase totalidade dos códigos de conduta, com maior preponderância nos documentos após 2015. No entanto, há grande variação entre o peso que cada empresa atribui a essas medidas em seus códigos de conduta, com adoção diferenciada. Isso não é incomum, dado que Gordon e Myiake (2001) apontaram que apenas 27%, dentre 246 códigos sobre propina, mencionavam ações punitivas. Entretanto, no presente estudo, trata-se em especial, de empresas que foram imersas em um escândalo público de corrupção, com ampla repercussão.

6 Considerações finais

Este capítulo contém as conclusões desta pesquisa, apresenta a forma pela qual a pergunta de pesquisa é endereçada, os principais achados e limitações do estudo. Por último, propõe estudos futuros para avanço no conhecimento sobre o tema.

6.1. Síntese do estudo

Esta tese procurou compreender o fenômeno da prevenção e do combate à corrupção, por meio da análise de documentos institucionais de governança corporativa divulgados por MNCs brasileiras do setor de construção condenadas na Operação Lava Jato da Polícia Federal, deflagrada em 2014. Optou-se por uma estratégia de pesquisa longitudinal. Partiu-se do pressuposto de Blanc *et al.* (2019), Pfarrer (2008) e Schembera e Scherrer (2017), de que as MNCs modificam seus documentos institucionais, quando sofrem um forte choque de legitimidade. Esta pesquisa analisou documentos institucionais publicados por nove MNCs da indústria da construção de 2012 a 2019.

A revisão da literatura contém os principais conceitos, as definições, a perspectiva teórica adotada, o esquema conceitual de partida, bem como os termos agrupados por categorias de análise. Executou-se uma pesquisa bibliográfica por meio de pesquisa no site da Web of Science, abrangendo o intervalo temporal de 1998 a 2019, inclusive. Selecionaram-se apenas artigos *peer reviewed* e revisões de literatura. A amostra de artigos gerada contém 346 títulos, da qual extraíram-se 87 relacionados à pergunta de pesquisa. Outros artigos citados foram identificados como importantes para a construção do referencial teórico, além de artigos obtidos posteriormente à revisão. O conjunto resultante contém 165 artigos, que foram examinados na revisão de literatura. A revisão abrangeu os seguintes temas relacionados à MNCs: governança e responsabilidade social corporativa, prevenção e combate à corrupção, códigos de conduta e prevenção de corrupção, divulgação

de práticas anticorrupção, teoria institucional e combate à corrupção, teoria da agência e combate à corrupção.

Optou-se pela análise de conteúdo, que é uma técnica apropriada para investigar processos de comunicação. Analisaram-se dois tipos de documentos: códigos de conduta e relatórios anuais, perfazendo um total de 24 documentos institucionais, que contêm valores ou princípios e procedimentos que norteiam a governança corporativa de MNCs brasileiras, do ramo da construção, produzidos antes e após a deflagração da Operação Lava Jato da Polícia Federal. O resultado produziu um conjunto de termos (ou códigos), distribuídos nas seis categorias, somados a cinco termos avulsos, perfazendo um total de 3.205 códigos, distribuídos em 2.272 citações.

A discussão dos resultados, à luz da revisão da literatura, mostrou que as MNCs modificaram seus documentos para obter legitimidade e continuar operando. Destaque-se ainda que as teorias institucional e da agência, complementarmente, forneceram argumentos robustos para a compreensão do fenômeno.

6.2. Conclusões

A seguinte questão de pesquisa norteou o estudo:

Ocorreram mudanças no conteúdo de documentos institucionais de MNCs brasileiras da indústria de construção relativas à prevenção e combate à grande corrupção, decorrentes da Operação Lava Jato?

Ocorreram mudanças relevantes nos documentos institucionais corporativos das MNCs analisadas no que se refere à prevenção e combate à corrupção, após a deflagração da Operação Lava Jato. Apesar de a pesquisadora não ter conseguido acesso aos relatórios anuais de todas as empresas, os resultados obtidos suportam esta conclusão, com base em ampla análise de dados que permitiu apreender as mudanças no conteúdo dos documentos de governança das MNCs frente à Operação Lava Jato.

A Figura 19 apresenta de forma esquemática as principais mudanças identificadas nos termos utilizados antes e depois da deflagração da Operação Lava Jato.

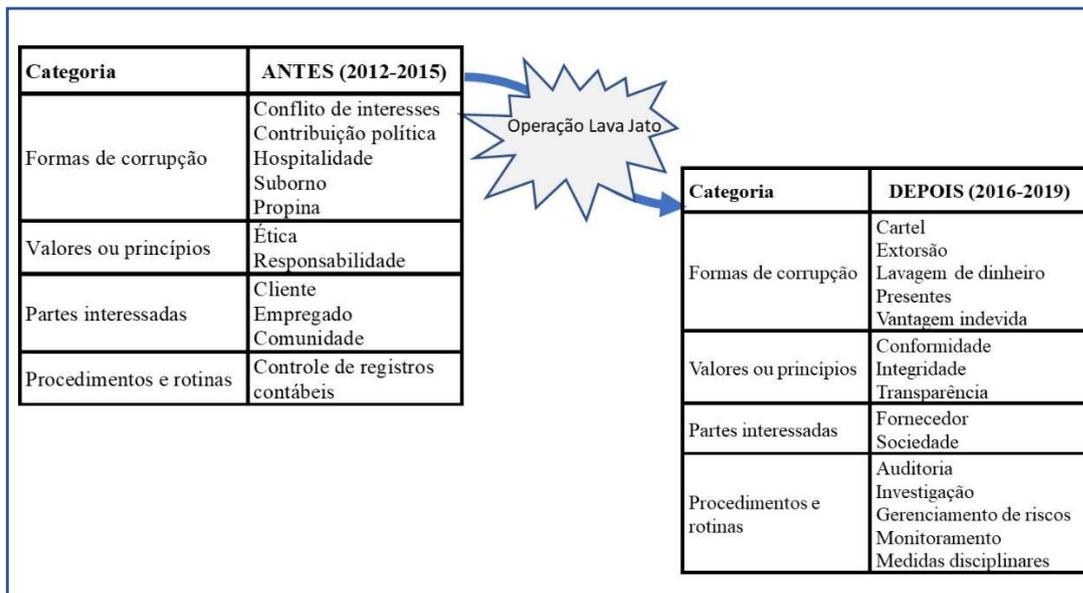


Figura 19 – Termos Predominantes nos Documentos das MNCs (2012-2019)

Fonte: autora

A Contribuição política já era mencionada em documentos anteriores à Operação Lava Jato, e continua sendo mencionada nos documentos recentes, porém as formas de corrupção estão ampliadas e encontram-se menções a, além dos termos anteriores Cartel, Extorsão, Lavagem de dinheiro, Presentes e Vantagem indevida. Vale destacar que os crimes pelos quais os dirigentes das empresas foram condenados mencionavam, em sua maioria, o pagamento de Vantagem indevida ou Propina, Lavagem de dinheiro e formação de Cartel. Valores relativos à Conformidade, Integridade e Transparência sobrepõem o termo Responsabilidade.

Se, no período anterior, Comunidade e Empregado eram as principais partes interessadas, com o escândalo consumado, Fornecedor e Sociedade ganham força, sem, entretanto, diminuir a preponderância do termo Empregado. Uma grande modificação no teor dos documentos é com relação à adoção de Procedimentos e rotinas, pois, se antes as MNCs enfatizavam o controle de registros contábeis, novos procedimentos e rotinas são acrescentados, tanto para atender às pressões institucionais, quanto para controlar os agentes e diminuir a assimetria de informações entre principal e agentes, tais como, Gerenciamento de riscos, Monitoramento e Medidas disciplinares. Os termos Auditoria e Investigação também aumentaram sua preponderância. Além disso, ocorre uma mudança na orientação com relação a sustentabilidade e adesão a organismos e princípios de governança globais. De fato, desde o trabalho de Rose-Ackerman (2002), vários pesquisadores (BARCKEMEYER; PREUSS; LEE, 2015; BARCKEMEYER;

PREUSS; OHANA, 2018; BRANCO, DELGADO, 2012; OSUJI, 2011) asseveram que a responsabilidade social corporativa deve incorporar, além de outras questões já consagradas, tais como, meio ambiente, trabalho escravo, por exemplo, o combate à grande corrupção.

A Figura 20 contém uma ilustração esquemática da comunicação por documentos institucionais da única empresa para a qual foram obtidos os documentos para todos os anos.

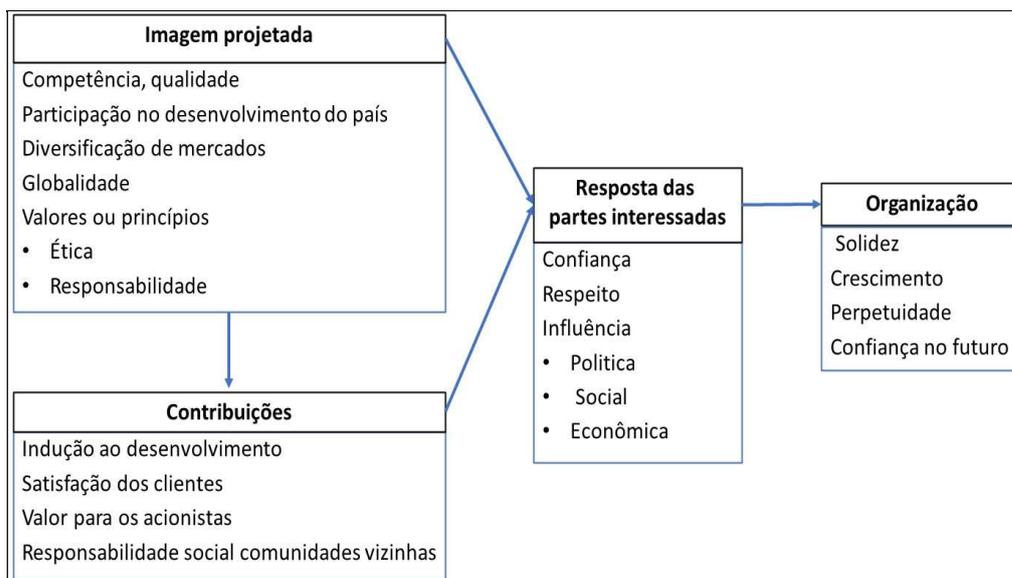


Figura 20 – Imagem Projetada da MNC Antes do Escândalo de Corrupção – Ambiente Institucional
Fonte: autora

Como pode ser observado na Figura 20, antes da Operação Lava Jato, a MNC assumia como garantida a boa imagem e a boa reputação no ambiente em que atuava, além de demonstrada competência, perspectiva de crescimento e perpetuidade, orgulho de suas realizações no Brasil e no exterior. Nesse contexto, a ética se fazia presente, a responsabilidade era apresentada como um princípio primordial, e as partes interessadas eram vistas como atendidas (clientes, empregados e comunidades vizinhas). Embora a figura se inspire nos documentos de uma das empresas, os resultados parciais obtidos para outras são similares.

Observando as mudanças do conteúdo dos documentos institucionais ao longo dos anos, é possível classificá-las em quatro fases: Normalidade, Negação, Postura defensiva e Aceitação (Quadro 20).

Quadro 20 – Evolução das Mensagens da MNC em Função do Escândalo de Corrupção

Ano				
Teor da Mensagem	Normalidade (2014)	Negação (2015)	Postura Defensiva (2016)	Aceitação (2017, em diante)
Opinião sobre os fatos	Reforço da imagem projetada. Reforço da crença no futuro e na perpetuidade.	Insistência na legitimidade da relação com poder público. Insistência na licitude de ações envolvendo recursos públicos.	Ausência de responsabilidade dominante. Empresa foi envolvida por agentes públicos e estatais em financiamento ilegal/ilícito político eleitoral.	Reconhecimento de participação em ilícitos. Aceitação de penalidades legais.
Justificativa ou Explicação		Corrupção é mal externo a empresa, proveniente do ambiente institucional	Corrupção é mal intrínseco às sociedades em que atua Indústria da construção e visada por agentes públicos corruptos	Atuação da empresa em ambientes institucionais fracos
Enfrentamento			Pedido de desculpas às partes interessadas Compromisso de mudanças internas e nas relações com o poder público Adoção de valores, além da ética, integridade e transparência.	Reconstrução de imagem e legitimidade. Adesão a organismos e princípios de governança globais Intenção de participar de ações para melhoria do ambiente institucional. Adoção de práticas de conformidade e governança
Cumprimento da Lei				Delação premiada Acordos de leniência Pagamento de multas

Fonte: autora

Mesmo no ano da deflagração da Operação Lava Jato, em 2014, há ainda uma “certeza” de que a MNC não seria frontalmente atingida. A MNC mantinha uma posição de “Normalidade”, quem sabe, acreditando que as investigações seriam paralisadas. Talvez isso se justificasse porque nenhuma MNC estudada até então havia sido intimada e apenas dirigentes da estatal de petróleo estavam sendo convocados para esclarecimentos. Entretanto, no final do ano de 2014, os dirigentes de MNCs começam a ter prisão decretada, conforme ANEXO 1.

Fruto do avanço das investigações, e após a prisão de vários executivos das empresas de construção, ocorre uma ruptura no padrão dos documentos. Com efeito, a partir de 2015, a imagem e a reputação das empresas começam a ser abaladas e a ênfase se volta para conservar esses ativos intangíveis. Neste momento, a MNC passa a uma fase de “Negação” de sua participação nos ilícitos e atribui os fatos ao ambiente institucional brasileiro.

No ano de 2016, com a reputação e a imagem afetadas devido à repercussão midiática no Brasil e no exterior, a MNC luta para recuperá-las. Porém, assume ainda uma “Postura defensiva” em relação aos fatos. Há, sem dúvida, o reconhecimento de culpa, que se evidencia por meio de um pedido de desculpas. Não obstante, em 2017, ocorre a condenação da MNC. Aceita a condenação, a MNC assume publicamente sua responsabilidade (configurando a fase de “Aceitação”), porém, ainda assim, atribuindo parte da responsabilidade ao ambiente institucional.

Embora não tenha sido possível verificar se todas as empresas passaram por essas fases na pesquisa, pela falta de acesso a todos os documentos institucionais de todas as empresas analisadas no período, argumenta-se aqui que as fases indicadas possivelmente se aplicam às demais empresas. Além disso, a autora deste estudo acredita que essas fases são próprias de MNCs envolvidas em escândalos de corrupção em países com instituições fracas, pois só nesses países poderia ocorrer tanto a prolongada demora na aceitação da culpa, quanto a imputação de que o ambiente institucional dos países seria responsável, pelo menos em boa parte, pela corrupção, e não a empresa.

A questão de em que medida o ambiente institucional interfere nas posturas das MNCs de países emergentes é tratada na literatura. Com efeito, Dobers e Halme (2009), ao discutirem a importância da RSC em países onde as instituições são mais frágeis, como os de economias emergentes, apontaram que é necessário um esforço dos governos e das MNCs para implantar práticas com o objetivo de detectar fraudes e corrupção. Acrescente-se que Barkemeyer, Preuss e Ohana (2018) realizaram pesquisas com MNCs em países emergentes e concluíram que as MNCs tendem a espelhar em suas práticas as do ambiente institucional.

As MNCs envolvidas no escândalo de corrupção foram submetidas a dois tipos de pressão: a normativa, por meio da imprensa, porque diariamente eclodiam notícias nos maiores veículos de comunicação no Brasil, com repercussões no exterior; e a pressão coercitiva, o cumprimento da Lei Anticorrupção, 2014, regulamentada pelo Decreto 8.240, 2015, no qual constam requisitos necessários para atenuação de penalidades criminais. Pode-se concluir que tais pressões foram determinantes para as mudanças identificadas neste estudo, em linha com Schembera e Scherer (2017), que concluíram que a combinação entre a pressão

regulatória e a pressão social-normativa produzem um choque de legitimidade capaz de desencadear mudanças na estratégia anticorrupção da firma.

Tal choque de legitimidade se refere, fundamentalmente, à reputação da empresa e às implicações quanto a seu acesso a oportunidades de negócios, tanto no Brasil, quanto no exterior. Exatamente por esse motivo, as empresas estudadas mostram-se preocupadas com a recuperação de sua imagem e reputação. Com efeito, a adoção de práticas de corrupção, no longo prazo, mancha a reputação da empresa e prejudica a governança corporativa, como apontam Paik, Warner-Søderholm e Huse (2019). No caso das MNCs estudadas, a amplitude e a profundidade do escândalo afetaram de tal forma as empresas que essas reduziram seu tamanho e tiveram sua própria sobrevivência ameaçada.

Faz-se ressalva que Chan e Ananthram (2018) e Yi, Meng e Teng (2018) apontam que a MNC pode funcionar como substituto do governo em países onde as instituições de combate à corrupção são fracas. Em contraposição a esses autores, Omoteso e Yusuf (2017) destacam que, em ambientes institucionais frágeis, a governança corporativa das MNCs pouco pode fazer para influenciar eticamente o ambiente institucional. Esta é um tema ainda em debate na academia.

6.3. Contribuições do estudo

O presente estudo se insere no campo de negócios internacionais, analisando a resposta de MNCs brasileiras, da indústria da construção, às demandas institucionais para a prevenção e o combate à grande corrupção, decorrentes de um escândalo de corrupção, inicialmente, envolvendo MNCs da indústria da construção, MNCs estrangeiras instaladas no Brasil, a MNC de petróleo estatal e as elites políticas brasileiras. Porém, com o avanço das investigações, a abrangência do esquema de corrupção descoberto pela Polícia Federal do Brasil, em 2014, atravessou fronteiras e atingiu dezenas de países nas Américas, Europa, África e Ásia.

O estudo contribui para o entendimento da questão da corrupção por MNCs de países emergentes, ao estudar MNCs da construção em um país emergente, o Brasil. Especificamente, o estudo proporciona duas contribuições à teoria.

Primeiro, o estudo mostra que as MNCs modificam o conteúdo de seus documentos de governança corporativa para fazer face ao choque de legitimidade decorrente de um escândalo de corrupção de vastas proporções, em linha com a perspectiva da teoria institucional e da teoria da agência. Retomando os três pilares institucionais de Scott (2013), o estudo possibilitou identificar mudanças associadas a cada um deles na análise de conteúdo dos documentos. Desta forma, atentando-se para o pilar regulatório, identificou-se que as MNCs alteraram de forma substancial seus documentos institucionais, procurando adequar-se ao novo arcabouço regulatório. Adicionalmente, com relação ao pilar normativo, observa-se o comprometimento da alta administração na busca da recuperação da reputação após o escândalo de corrupção. Além disso, as MNCs se preocupam com o monitoramento de riscos à reputação, bem como, criam canais de denúncia, indicando, assim, maior transparência com relação ao combate da corrupção. Outrossim, com relação ao pilar cognitivo, observa-se a preocupação em criar uma postura anticorrupção, inclusive por meio de treinamento de empregados e gerentes, considerada uma ferramenta importante para a prevenção da corrupção (CHAN; ANANTHRAM, 2018; BARKEMEYER; PREUSS; LEE, 2015; DOH *et al.*, 2003; HAUSER; 2019; SCHWARTZ, 2013; SROKA; SZÁNTÓ, 2018; ULLAH *et al.*, 2019). Por sua vez, dentro da perspectiva da teoria da agência, os documentos institucionais das MNCs mostram elementos relacionados à busca por diminuição da assimetria de informações e controle ético de agentes.

Em segundo lugar, o estudo contribui para o entendimento da questão da corrupção em MNCs ao identificar fases no processo pelo qual a MNC enfrenta o escândalo de corrupção e a crise de legitimidade daí decorrente. Sugere-se que essas fases seriam similares às de outras empresas de países emergentes e distintas das enfrentadas por empresas de países desenvolvidos (como no estudo de PFARRER *et al.*, 2008), como resultado das características de ambientes institucionais fracos.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa contribui para mostrar que a análise de conteúdo é um método adequado para interpretar documentos de websites institucionais. A estratégia de utilizar websites para coleta de mensagens é particularmente interessante porque é possível coletar material, sem interferência de quem os produziu. A pesquisa de documentos na Web é particularmente útil quando se pretende analisar um fenômeno que trata de práticas ilegais e, portanto, os envolvidos tentam esconder. Outrossim, a pesquisa em websites é rápida, com

baixo custo e pode alcançar um número infinito de informações de empresas. Os resultados obtidos nesta pesquisa sugerem que a busca na Web por documentos institucionais, associada à análise de conteúdo, por meio de software, abre diversas possibilidades de pesquisa.

Do ponto de vista empresarial, esta pesquisa fornece elementos orientadores com relação a práticas de governança corporativa para a prevenção e o combate à corrupção. A inclusão do tema grande corrupção na agenda de sustentabilidade das corporações é importante, considerando que o Brasil ocupa a posição 106º no ranking mundial de corrupção. Destaque-se a importância de as empresas possuírem um código de conduta com regras claras e um sistema de controle de agentes. Além disso, dispor de relatório padrão para divulgação de resultados e práticas adotadas em sustentabilidade é útil para conferir transparência e manter uma boa imagem e salvaguardar a reputação. Outrossim, é esperado que MNCs adotem padrões internacionais de conformidade.

6.4. Limitações

As limitações de uma pesquisa desta natureza são múltiplas e decorrem tanto dos métodos adotados quanto de dificuldades surgidas no decorrer do processo de pesquisa.

Na revisão de literatura, a primeira limitação reside na escolha de palavras-chave a serem buscadas na base do Web of Science – Core Collection. As referências adotadas nesta tese estão fundamentadas nesta escolha. Porém, outro pesquisador poderia escolher outras palavras-chave e chegaria a resultados diferentes. No entanto, as palavras-chave pesquisadas representam o cerne do título, objetivo e pergunta de pesquisa tratados neste estudo. Além disso, as fontes utilizadas são publicações revisadas por pares, obtidas em pesquisa na WoS, reconhecida como uma das mais importantes bases de artigos (MARTÍN-MARTÍN *et al.* 2018).

Com relação a análise de conteúdo, a todo método correspondem limitações derivadas de suas características metodológicas e processuais. A primeira limitação deve-se à própria natureza do método. Por exemplo, durante a etapa de leitura flutuante, ou seja, durante a preparação da amostra, a pesquisadora identificou novos termos que foram acrescentados à lista de termos a serem buscados nos

documentos das MNCs. Essa escolha é, por si mesma, subjetiva. Outro pesquisador poderia, partindo dos mesmos documentos, analisar termos diferentes. Dessa forma, o resultado da pesquisa poderia ser distinto. Além disso, pinçar citações dos documentos ora analisados para evidenciar condições e circunstâncias coerentes com a revisão de literatura, e, a partir daí, construir argumentos, carrega também alguma subjetividade. Outrossim, podem ocorrer falhas na interpretação dos dados obtidos, devido ao caráter subjetivo que frases e textos contêm, e que foram interpretados pela pesquisadora.

Contudo, ao descrever detalhadamente a forma pela qual o estudo é conduzido, pretende-se minimizar tais limitações e possibilitar a reprodutibilidade da pesquisa. Não obstante, uma análise desta natureza permitiu lançar luz sobre questões que envolvem valores ou princípios, normas organizacionais e seu impacto sobre as práticas de combate à corrupção. Além do mais, tal abordagem vem sendo adotada amplamente por vários pesquisadores do tema (BARKEMEYER, 2009; BLANC *et al.*, 2019; GORDON; MYIAKE, 2001; KAPTEIN, 2004). Tanto em relação ao método de coleta de material de pesquisa, via website, bem como a utilização de análise de conteúdo para capturar mensagens institucionais de governança corporativa.

Outra limitação refere-se ao acesso aos documentos. Como já detalhadamente explicado, não foi possível obter todos os documentos das empresas para o período analisado, à exceção de uma delas que é uma sociedade anônima de capital aberto. O acesso a todos os documentos possibilitaria verificar se as fases identificadas ocorrem em todas as empresas do setor escolhidas para a pesquisa, mas, infelizmente, os documentos não estavam disponíveis em sua totalidade.

Por fim, é claro que o uso de documentos oficiais remete ao discurso utilizado pelas empresas para se comunicarem com seus públicos, envolvendo aquilo que a empresa deseja comunicar, trazendo um viés de conteúdo selecionado pelo emitente da mensagem. Mesmo assim, este estudo mostra que é possível identificar no conteúdo de documentos oficiais aspectos relevantes para o entendimento de uma questão tão delicada quanto o envolvimento de empresas em escândalos de corrupção.

6.5. Sugestões para pesquisas futuras

Esta pesquisa apresentou achados com relação à divulgação de práticas de conformidade em documentos de governança corporativa de MNCs da indústria da construção brasileiras. Foram analisados os termos adotados em documentos institucionais de governança divulgados para prevenir e combater a grande corrupção. Seria interessante elaborar um questionário para entrevistar executivos, bem como empregados, e demais partes interessadas dessas MNCs, para confrontar as prescrições de conformidade identificadas com os desdobramentos da adoção destas práticas.

Além disso, sugere-se comparar os documentos institucionais de governança das matrizes das MNCs instaladas no Brasil com os documentos de suas subsidiárias no exterior para compreender como essas MNCs divulgam suas práticas de conformidade em ambientes institucionais diferentes. Outrossim, comparar o conteúdo dos documentos das MNCs brasileiras da indústria da construção com MNCs da indústria da construção de outras regiões, tais como Escandinávia, demais países da Europa ou Ásia, bem como, outros países das Américas, pode produzir resultados sobre ambientes institucionais diferentes.

Dentro do contexto brasileiro, sugere-se comparar os resultados encontrados com os de MNCs de outros segmentos produtivos para verificar se existem diferenças concernentes ao ramo da indústria.

Ademais, sugere-se uma atualização da revisão da literatura sobre códigos de conduta em relação ao combate de corrupção, porque as normas internacionais evoluem e uma atualização do estudo de Gordon, e Myiake (2001) pode agregar ao corpo de conhecimento.

7

Referências bibliográficas

ABOTSI, A. K. Influence of governance indicators on illicit financial outflow from developing countries. **Contemporary Economics**, [s.l.], v. 12, n. 2, p. 139–152, 2018.

ADES, A.; DI TELLA, R. The new economics of corruption: A survey and some new results. **Political Studies**, [s.l.], v. 45, n. 3, p. 496–513, 1997.

AIDT, T. S. Economic analysis of corruption: A Survey. **Economic Journal**, [s.l.], v. 113, n. 491, p. 632–652, 2003.

ALVARENGA, D.; MELO, L. Para virar a página, empresas da Lava Jato investem em planos anticorrupção, 2017, **Globo.com**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/para- virar-a-pagina-empresas-da-lava-jato-investem-em-planos-anticorruptao.ghtml>>. Acesso em: 16 de fev. 2020.

AMIR, E.; DANZIGER, S.; LEVI, S. Business corruption and economic prosperity. **Journal of Accounting, Auditing & Finance**, [s.l.], p. 1–17, 2017.

ANDREWS, T. G. *et al.* Corruption in Asia Pacific business organizations: insights on causes, conditions, consequences and treatment. **Asia Pacific Business Review**, [s.l.], v. 25, n. 4, p. 459–469, 2019.

AVILA, H. A. **Fatores institucionais dos países hospedeiros e fatores da firma: influência nos investimentos diretos das multinacionais brasileiras.** Tese de Doutorado. UFRJ-COPPEAD, 2013.

BAHOO, S.; ALON, I.; PALTRINIERI, A. Corruption in international business: A review and research agenda. **International Business Review**, [s.l.], p. 1-24, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101660>>. Acesso em: 22 de jun. 2020.

BARDHAN, P. Corruption and development: a review of issues. **Journal of Economic Literature**, [s.l.], v. 35, n. 3, p. 1320–1346, 1997.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Tradução: Luís Antero Neto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARKEMEYER, R. Beyond compliance – below expectations? CRS in the context of international development. **Business Ethics: A European Review**, [s.l.], v. 18, n. 3, p. 273–289, 2009.

_____.; PREUSS, L.; LEE, L. Corporate reporting on corruption: an international comparison. **Accounting Forum**, [s.l.], v. 39, n. 4, p. 349–365, 2015.

_____.; _____.; OHANA, M. Developing country firms and the challenge of corruption: Do company commitments mirror the quality of national-level institutions? **Journal of Business Research**, [s.l.], v. 90, p. 26–39, 2018.

_____.; SALIGNAC, F.; ARGADE, P. CSP and governance in emerging and developing country firms: Of mirrors and substitutes. **Business and Politics**, [s.l.], v. 21, n. 4, p. 540-568, 2019.

BERTELS, S.; CODY, M.; PEK, S. A responsive approach to organizational misconduct: Rehabilitation, reintegration, and the reduction of reoffense. **Business Ethics Quarterly**, [s.l.], v. 24, n. 3, p. 343-370, 2014.

BÉTHOUX, É.; DIDRY, C.; MIAS, A. What codes of conduct tell us: corporate social responsibility and the nature of the multinational corporation. **Corporate Governance: An International Review**, [s.l.], v. 15, n. 1, p. 77–90, 2007.

BLACKBURN, K.; FORGUES-PUCCIO, G. F. Why is corruption less harmful in some countries than in others? **Journal of Economic Behavior and Organization**, [s.l.], v. 72, n. 3, p. 797–810, 2009.

BLANC, R. *et al.* Corporate anti-corruption disclosure: An examination of the impact of media exposure and country-level press freedom. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, [s.l.], v. 30, n. 8, p. 1746–1770, 2017.

_____. *et al.* Disclosure responses to a corruption scandal: The case of Siemens AG. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 156, n. 2, p. 545–561, 2019.

BONDY, K.; MATTEN, D.; MOON, J. Multinational corporation codes of conduct: Governance tools for corporate social responsibility? **Corporate Governance**, [s.l.], v. 16, n. 4, p. 294–311, 2008.

BOUBAKRI, N.; MANSI, S. A.; SAFFAR, W. Political institutions, connectedness, and corporate risk-taking. **Journal of International Business Studies**, [s.l.], v. 44, n. 3, p. 195–215, 2013.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 2 de agosto de 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm>. Acesso em: 21 fev. 2020.

_____. Decreto nº 8.240, de 18 de março de 2015. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 1 de março de 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm>. Acesso em: 21 fev. 2020.

BROCKMAN, P.; RUI, O. M.; ZOU, H. Institutions and the performance of politically connected M&As. **Journal of International Business Studies**, [s.l.], v. 16, n. 8, p. 833–852, 2013.

BROUHERS, L. E.; GAO, Y.; MCNICOL, J. P. Corruption and market attractiveness influences on different types of FDI. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 29, n. 1, 673–680, 2008.

BROWN, J.; LOOSEMORE, M. Behavioural factors influencing corrupt action in the Australian construction industry. **Engineering Construction and Architectural Management**, [s.l.], v. 22, n. 4, p. 372–389, 2015.

BUSSMANN, K. D.; NIEMECZEK, A. Compliance through company culture and values: An International Study Based on the Example of Corruption Prevention. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 157, n. 3, p. 797–811, 2019.

CARCELLO, J. V.; HERMANSON, D. R.; Ye, Z. Corporate governance research in accounting and auditing: Insights, practice implications, and future research directions. **Auditing: A Journal of Practice & Theory**, [s.l.], v. 30, n. 3, p. 1-31, 2011.

CARR, I.; OUTHWAITE, O. Controlling corruption through corporate social responsibility and corporate governance: Theory and Practice. **Journal of Corporate Law Studies**, [s.l.], v. 11, n. 2, p. 299–341, 2011.

CHAN, C.; ANANTHRAM, S. A neo-institutional perspective on ethical decision-making. **Asia Pacific Journal of Management**, [s.l.], v. 37, n.1, 227–262, 2018.

CHANDLER, J. D.; GRAHAM, J. L. Relationship-oriented cultures, corruption, and international marketing success. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 92, n. 2, p. 251–267, 2010.

CHEN, C. J. P.; DING, Y.; KIM, C. F. High-level politically connected firms, corruption, and analyst forecast accuracy around the world. **Journal of International Business Studies**, [s.l.], v. 41, n. 9, p. 1505–1524, 2010.

CHEN, C. W.; CULLEN, J. B.; PARBOTEEAH, K. P. Are manager-controlled firms more likely to bribe than shareholder-controlled firms: A cross-cultural analysis. **Management and Organization Review**, [s.l.], v. 11, n. 2, p. 343–365, 2015.

CLARK, C.; BROWN, J. A. Multinational corporations and governance effectiveness: Toward a more integrative board. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 132, n. 3, p. 565–577, 2015.

COLLINS, J. D.; UHLENBRUCK, K.; RODRIGUEZ, P. Why firms engage in corruption: A top management perspective. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 87, n. 1, p. 89–108, 2009.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade - Diretrizes Para Empresas Privadas**, 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/colecao-programa-de-integridade>>. Acesso em: 19 de fev. 2020.

COŞAR, B.; YILMAZ, H.; ALTINDAĞ, E. The role of state-owned enterprises in an artificial monopoly market: The case of Turkey. **American Journal of Economics and Sociology**, [s.l.], v. 78, n. 5, p. 1171-1199, 2019.

COSTA, S. Do freedom of information laws decrease corruption? **Journal of Law Economics & Organization**, [s.l.], v. 29, n. 6, p. 1317–1343, 2013.

CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. 3rd ed. Sage. Kindle file, 2009.

CUERVO-CAZURRA, A. Who cares about corruption? **Journal of International Business Studies**, [s.l.], v. 37, n. 6, p. 807–822, 2006.

_____. The effectiveness of laws against bribery abroad. **Journal of International Business Studies**, [s.l.], v. 39, n. 4, p. 634–651, 2008.

_____. Corruption in international business. **Journal of World Business**, [s.l.], v. 51, n. 1, p. 35–49, 2016.

_____.; GENC, M. Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries. **Journal of International Business Studies**, [s.l.], v. 39, n. 6, p. 957–979, 2008.

DARROUGH, M. N. The FCPA and the OECD convention: Some lessons from the U.S. experience. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 93, n. 2, p. 255–276, 2010.

DAVI, M. G.; PORTUGAL, M. S. Politics and finance: a study on the impact of campaign donations on Brazilian firms. **Empirical Economics**, [s.l.], v. 58, n. 3, p. 1057-1105, 2020.

DAVIS, K. The case for and against business assumption of social responsibilities. **Academy of Management Journal**, [s.l.], v. 16, n. 2, p. 312–322, 1973.

DILLER, J.; STATES, U. Social labelling and investor initiatives. **International Labour Review**, [s.l.], v. 138, n. 2, p. 99–129, 1999.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, [s.l.], v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983.

DOBERS, P.; HALME, M. Corporate social responsibility and developing countries. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s.l.], v. 16, n. 5, p. 237–249, 2009.

DOH, J. P. *et al.* Coping with corruption in foreign markets. **Academy of Management Executive**, [s.l.], v. 17, n. 3, p. 114–127, 2003.

DONALDSON, T.; DUNFEE, T. W. When ethics travel: The promise and peril of global business ethics. **California Management Review**, [s.l.], v. 41, n. 4, 1999.

DONLEAVY, G. D.; LAM, K. C. J.; HO, S. S. M. Does east meet west in business ethics: An introduction to the special issue. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 79, n. 1–2, p. 1–8, 2008.

DUNFEE, T. W.; HESS, D. Getting from Salbu to the “tipping point”: The role of corporate action within a portfolio of anti-corruption strategies. **Northwestern Journal of International Law & Business**, [s.l.], v. 21, n. 2, p. 1471-490, 2001.

EISENHARDT, K. M. Agency Theory: An assessment and review. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 14, n. 1, p. 57–74, 1989.

EUROPEAN COMMISSION. Internal Market Directorate General. **Comparative Study ff Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and Its Member States**, 2002. Disponível em: <<https://ecgi.global/code/comparative-study-corporate-governance-codes-relevant-european-union-and-its-member-states>>. Acesso em: 20 fev. 2020.

FACCIO, M. Politically connected firms. **American Economic Review**, [s.l.], v. 96, n. 1, p. 369–386, 2006.

_____. Differences between politically connected and nonconnected firms: A cross-country analysis. **Financial management**, [s.l.], v. 39, n. 3, p. 905-928, 2010.

FARIA, W.; CHIZZOTI, F. Obrigatoriedade de compliance para a contratação pública, **Estadão**, 17 de fev. 2020. Disponível em: <<https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/obrigatoriedade-de-compliance-para-contratacao-publica/>>. Acesso em: 20 fev. 2020.

FEDOTOV, A.; VOLOSHYNA, M. Reformation of the institutional anti-corruption system in the context of European integration transformation. **Baltic Journal of Economic Studies**, [s.l.], v. 5, n. 1, p. 224- 232, 2019.

FORSGREN, M. **Theories of the multinational firm: A multidimensional creature in the global economy**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2013.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. v. 6. Brasília: Liber Livro, 2008.

FREI, C.; MUETHEL, M. Antecedents and consequences of MNE bribery: A multilevel review. **Journal of Management Inquiry**, [s.l.], v. 26, n. 4, p. 418–432, 2017.

FUENTES, Esther. Understanding the Petrobras scandal. **Washington, DC: Council on Hemispheric Affairs**, 2016.

GALANG, R. M. N. Victim or victimizer: Firm responses to government corruption. **Journal of Management Studies**, [s.l.], v. 49, n. 2, p. 429–462, 2012.

GETZ, K. A.; VOLKEMA, R. J. Culture, perceived corruption, and economics: A Model of Predictors and Outcomes. **Business & Society**, [s.l.], v. 40, n. 1, p. 7–30, 2001.

GLOBO.COM. 5 Anos de Lava Jato, 7 de jan. 2019. Disponível em: <<https://especiais.g1.globo.com/politica/2015/lava-jato/linha-do-tempo-da-lava-jato/>>. Acesso em 08 de jun. de 2020.

GONÇALVES, V. B.; ANDRADE, D. M. A corrupção na perspectiva durkheimiana: um estudo de caso da Operação Lava Jato. **Revista de Administração Pública**, [s.l.], v. 53, n. 2, p. 271-290, 2019.

GORDON, K.; MIYAKE, M. Business approaches to combating bribery: A study of codes of conduct. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 34, n. 3-4, p. 161-173, 2001.

GRAYCAR, A. Corruption: Classification and analysis. **Policy and Society**, [s.l.], v. 34, n. 2, p. 87-96, 2015.

GRI. **Sustainability Reporting**, 2020. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 12 de março de 2020.

GUO, Y. *et al.* Interpersonal relations in China: Expatriates' perspective on the development and use of guanxi. **International Business Review**, [s.l.], v. 27, n. 2, p. 455-464, 2018.

HABIB, M.; ZURAWICKI, L. Corruption and foreign direct investment. **Journal of International Business Studies**, [s.l.], v. 33, n. 2, p. 291-307, 2002.

HALTER, M. V.; DE ARRUDA, M. C. C.; HALTER, R. B. Transparency to reduce corruption? **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 84, p. 373-385, 2009.

HANSEN, H. K. Managing corruption risks. **Review of International Political Economy**, [s.l.], v. 18, n. 2, p. 251-275, 2011.

HAUSER, C. Fighting against corruption: Does anti-corruption training make any difference? **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 159, n.1, p. 281-299, 2019.

_____.; HOGENACKER, J. Do firms proactively take measures to prevent corruption in their international operations? **European Management Review**, [s.l.], v. 11, n. 3-4, p. 223-237, 2014.

HEALY, P. M.; SERAFEIM, G. An analysis of firms' self-reported anticorruption efforts. **Accounting Review**, [s.l.], v. 91, n. 2, p. 489-511, 2016.

HELIN, S.; SANDSTRÖM, J. Codes, ethics and cross-cultural differences: Stories from the implementation of a corporate code of ethics in a MNC subsidiary. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 82, n. 2, p. 281-291, 2008.

HERRIGEL, G. A. New wave in the history of corporate governance. **Enterprise & Society**, [s.l.], v. 8, n. 3, p. 475-488, 2007.

HESS, D. Catalyzing corporate commitment to combating corruption. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 88, n. 4, p. 781-790, 2009.

_____.; DUNFEE, T. W. Fighting corruption: A principled approach; the C2 Principles (Combating Corruption). **Cornell International Law Journal**, [s.l.], v. 33, n. 3, p. 593-625, 2000.

HOLTBRUEGGE, D. *et al.* To bribe or to convince? Political stakeholders and political activities in German multinational corporations. **International Business Review**, [s.l.], v. 16, n.1, p. 47–67, 2007.

HUSTED, B. W. Wealth, culture, and corruption. **Journal of International Business Studies**, [s.l.], v. 30, n. 2, p. 339–41, 1999.

HWANG, S. Utilizing qualitative data analysis software: A review of Atlas.ti. **Social Science Computer Review**, 26, n. 4, p. 519–527, 2008.

INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE. **Combating Extortion and Bribery: ICC Rules of Conduct and Recommendations**, 2005. Disponível em: <<https://iccwbo.org/publication/icc-rules-of-conduct-and-recommendations-to-combat-extortion-and-bribery-2005-edition/>>. Acesso em: 01 de fev. 2020.

JAIN, A. K. Corruption: a review. **Journal of Economic Surveys**, [s.l.], v. 15, n. 1, p. 71–121, 2001.

JENSEN, N. M.; LI, Q.; RAHMAN, A. Understanding corruption and firm responses in cross-national firm-level surveys. **Journal of International Business Studies**, [s.l.], v. 41, n. 9, p. 1481–1504, 2010.

KAPTEIN, M. Business codes of multinational firms: What do they say? **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 50, n. 1, p. 525–547, 2004.

_____. The Effectiveness of ethics programs: The role of scope, composition, and sequence. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 132, n. 2, p. 415–431, 2015.

_____. Business Codes: A review of the literature. In: **Cambridge Compliance Handbook**, p. 1–22, 2019.

_____.; BONS, F. The business codes of the Fortune Global 200-what the largest companies in the work say and do. **Findings of a whitepaper from a study conducted by KPMG in conjunction with the RSM Erasmus University**, 2014. Disponível em: <http://www.ethicsmanagement.info/content/Business%20codes%20Fortune%20200.pdf>>. Acesso em: 09 de fev. 2020.

_____.; SCHWARTZ, M. S. The effectiveness of business codes: A critical examination of existing studies and the development of an integrated research model. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 77, n. 2, p. 111–127, 2008.

KARABAZA, I.; KOZHUKHOVA, T. Overcoming corruption as the basis of effective public governance and sustainable economic development of the country. **Baltic Journal of Economic Studies**, [s.l.], v. 4, n. 1, p. 181-187, 2018.

KEIG, D. L.; BROUHERS, L. E.; MARSHALL, V. B. Formal and informal Corruption Environments and Multinational Enterprise Social Irresponsibility. **Journal of Management Studies**, [s.l.], v. 52, n. 1, p. 89–116, 2015.

KENNY, C. Transport construction, corruption and developing countries. **Transport Reviews**, [s.l.], v. 29, n. 1, p. 21–41, 2009.

KIM, J.; WENG, D. H.; LEE, S. H. How does home country bribery affect firms' foreign market focus? The case of firms in transition economies. **Multinational Business Review**, [s.l.], v. 26, n. 3, p. 225–249, 2018.

KOLSTAD, I.; WIIG, A. What determines chinese outward FDI? **Journal of World Business**, [s.l.], v. 47, n. 1, p. 26–34, 2012.

KOSTOVA, T.; ZAHEER, S. Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 24, n. 1, p. 64–61, 1999.

KRISHNAMURTI, C.; PENSIERO, D.; VELAYUTHAM, E. Determinants of defence industry Corruption Risk: Firm Level Empirical Evidence Using Transparency International's Anti-Corruption Index. **The Singapore Economic Review**, [s.l.], v. 64, n. 03, p. 675-708, 2019.

KWOK, C. C. Y.; TADESSE, S. The MNC as an agent of change for host-country institutions: FDI and corruption. **Journal of International Business Studies**, [s.l.], v. 37, n. 6, p. 767-785, 2006.

LEUNG, T. *et. al.* An examination of the influence of guanxi and xinyong (utilization of personal trust) on negotiation outcome in China: An old friend approach. **Industrial Marketing Management**, [s.l.], v. 40, n. 7, p. 1193–1205, 2011.

LEVY, M. L. F. Os códigos de ética/Conduta e a entrada em vigor da lei 12.846/13. **Migalhas**, 2014. Disponível em: <<https://migalhas.com.br/depeso/194049/os-codigos-de-etica-conduta-e-a-entrada-em-vigor-da-lei-12846-13>>. Acesso em: 16 de fev. 2020.

LI, Y.; YAO, F. K.; AHLSTROM, D. The social dilemma of bribery in emerging economies: A dynamic model of emotion, social value, and institutional uncertainty. **Asia Pacific Journal of Management**, [s.l.], v. 32, n. 2, p. 311-334, 2015.

LOGSDON, J. M.; WOOD, D. J. Global business citizenship and voluntary codes of ethical conduct. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 59, n. 1, p. 55–67, 2005.

LOPATTA, K. *et al.* Corruption, corporate social responsibility and financial constraints: International firm-level evidence. **European Management Review**, [s.l.], v. 14, n. 1, p. 47–65, 2017.

LU, L.; ROSE, G. M.; BLODGETT, J. G. The effects of cultural dimensions on ethical decision making in marketing: An exploratory study. **Journal of business Ethics**, [s.l.], v. 18, n. 1, p. 91-105, 1999.

LUO, Y. An organizational perspective of corruption. **Management and Organization Review**, [s.l.], v. 1, n. 1, p. 119-154, 2004.

_____. Political behavior, social responsibility, and perceived corruption: A structuration perspective. **Journal of International Business Studies**, [s.l.], v. 37, n. 6, p. 747-766, 2006.

_____. Strategic responses to perceived corruption in an emerging market: Lessons from MNEs investing in China. **Business & Society**, [s.l.], v. 50, n. 2, p. 350-387, 2011.

MARAGNO, L. M. D.; KNUPP, P. S.; BORBA, J. A. Corrupção, lavagem de dinheiro e conluio no Brasil: evidências empíricas dos vínculos entre fraudadores e cofraudadores no caso Lava Jato. **Revista de Contabilidade e Organizações**, [s.l.], v. 13, p. 5-18, 2019.

MARTIN, K. D. *et al.* Deciding to bribe: A cross-level analysis of firm and home country influences on bribery activity. **Academy of Management Journal**, [s.l.], v. 50, n. 6, p. 1401-1422, 2007.

MARTÍN-MARTÍN, A. *et al.* Google Scholar, Web of Science, and Scopus: A systematic comparison of citations in 252 subject categories. **Journal of Informetrics**, [s.l.], v. 12, n. 4, p. 1160-1177, 2018.

MASON, D. S.; THIBAUT, L.; MISENER, L. An agency theory perspective on corruption in sport: The case of the International Olympic Committee. **Journal of Sport Management**, [s.l.], v. 20, n. 1, p. 52-73, 2006.

MAURO, P. Corruption and growth. **The Quarterly Journal of Economics**, [s.l.], v. 110, n. 3, p. 681-712, 1995.

MAYRING, P. **Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution**, 2014.

MAZZI, F. *et al.* Country-level corruption and accounting choice: Research & development capitalization under IFRS. **British Accounting Review**, [s.l.], v. 51, n. 5, p. 1-25, 2019. Disponível em: <<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173>>. Acesso em: 01 de fev. 2020.

MCKINNEY, J. A.; MOORE, C. W. International bribery: Does a written code of ethics make a difference in perceptions of business professionals. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 79, n. 1-2, p. 103-111, 2008.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D.; WRIGHT, P. Corporate social responsibility: Strategic implications. **Journal of Management Studies**, [s.l.], v. 43, n. 1, p. 1-18, 2006.

MEDEIROS, C. R. O.; SILVEIRA, R. A. A Petrobrás nas teias da corrupção: mecanismos discursivos da mídia brasileira na cobertura da Operação Lava Jato. **Revista de Contabilidade e Organizações**, [s.l.], v. 11, n. 31, p. 11-20, 2017.

MELÉ, D.; DEBELJUH, P.; ARRUDA, M. C. Corporate ethical policies in large corporations in Argentina, Brazil and Spain. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 63, n. 1, p. 21-38, 2006.

OECD. **Good Practices Guidance on Internal Controls, Ethics Compliance**, 2010. Disponível em: <<http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/oecdantibriberyconvention.htm>>. Acesso em: 01 de fev. 2020.

OMOTESO, K.; YUSUF, H. Accountability of transnational corporations in the developing world: The case for an enforceable international mechanism. **Critical Perspectives on International Business**, [s.l.], v. 13, n. 1, p. 54–71, 2017.

ORR, R. J.; SCOTT, W. R. Institutional exceptions on global projects: a process model. **Journal of International Business Studies**, [s.l.], v. 39, n. 4, p. 562-588, 2008.

OSUJI, O. Fluidity of Regulation-CSR Nexus: The Multinational Corporate Corruption Example. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 103, n. 1, p. 31–57, 2011.

PACTO GLOBAL – REDE BRASIL, 2020. Disponível em: <<https://www.pactoglobal.org.br/10-principios>>. Acesso em: 03 de mai. de 2020.

PADULA, A. J. A.; ALBUQUERQUE, P. H. M. Corrupção governamental no mercado de capitais: Um estudo acerca da operação Lava Jato. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 58, n. 4, p. 405-417, 2018.

PAIK, Y.; WARNER-SØDERHOLM, G.; HUSE, M. In search of an institutional framework for anticorruption: Lessons from Scandinavia. **Thunderbird International Business Review**, [s.l.], v. 61, n. 2, p. 105–118, 2019.

PARK, B. IL.; CHIDLOW, A.; CHOI, J. Corporate social responsibility: Stakeholders influence on MNEs' activities. **International Business Review**, [s.l.], v. 23, n. 5, p. 966–980, 2014.

_____.; GHOURI, P. N. Determinants influencing CSR practices in small and medium sized MNE subsidiaries: A stakeholder perspective. **Journal of World Business**, [s.l.], v. 50, n. 1, p. 192–204, 2015.

PARK, C. L. *et al.* The duality of the Brazilian jeitinho: An empirical investigation and conceptual framework. **Critical Perspectives on International Business**, [s.l.], v. 14, n. 4, p. 404–425, 2018.

PEDIGO, K. L.; MARSHALL, V. Bribery: Australian managers' Experiences and responses when operating in international markets. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 87, n. 1, p. 59–74, 2009.

PEREIRA, M. L. R. Delação premiada e a Operação Lava Jato, **DireitoNet**, 2017. Disponível em: <<https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/10105/Delacao-premiada-e-a-operacao-Lava-Jato>>. Acesso em: 08 de jun. de 2020.

PETROU, A. P. Arbitrariness of corruption and foreign affiliate performance: A resource dependence perspective. **Journal of World Business**, [s.l.], v. 50, n. 4, p. 826–837, 2015.

_____.; THANOS, I. C. The “grabbing hand” or the “helping hand” view of corruption: Evidence from bank foreign market entries. **Journal of World Business**, [s.l.], v. 49, n. 3, p. 444–454, 2014.

PFARRER, M. D. *et al.* After the fall: Reintegrating the Corrupt Organization. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 33, n. 3, p. 730–749, 2008.

PREUSS, L.; BARKEMEYER, R.; GLAVAS, A. Corporate social responsibility in developing country multinationals: Identifying company and country-level influences. **Business Ethics Quarterly**, [s.l.], v. 26, n. 3, p. 347–378, 2016.

PODSAKOFF, P. M. *et al.* Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, [s.l.], v. 88, n. 5, 879-903, 2003.

RABL, T.; KÜHLMANN, T. M. Understanding corruption in organizations - development and empirical assessment of an action model. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 82, n. 2, p. 477–495, 2008.

RALSTON, D. A. *et al.* A twenty-first century assessment of values across the global workforce. **Journal of business ethics**, [s.l.], v. 104, n. 1, p. 1-31, 2011.

RODRIGUEZ, P. *et al.* Three lenses on the multinational enterprise: politics, corruption, and corporate social responsibility, **Journal of International Business Studies**, [s.l.], v. 37, n. 6, p. 733–746, 2006.

_____.; UHLENBRUCK, K.; EDEN, L. Government corruption and the entry strategies of multinationals. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 30, n. 2, p. 383–396, 2005.

RODRIGUEZ-DOMINGUEZ, L.; GALLEGO-ALVAREZ, I.; GARCIA-SANCHEZ, I. M. Corporate governance and codes of ethics. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 90, n. 2, p. 187–202, 2009.

ROSE-ACKERMAN, S. “Grand” corruption and the ethics of global business. **Journal of Banking and Finance**, [s.l.], v. 26, n. 9, p. 1889–1918, 2002.

ROSS, S. A. The Economic Theory of Agency: The principal’s problem. **Decision Making Under Uncertainty**, [s.l.], v. 63, n. 2, p. 134–139, 1973.

SÁENZ GONZÁLEZ, J.; GARCÍA-MECA, E. Does corporate governance influence earnings management in Latin American markets? **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 121, n. 3, p. 419–440, 2014.

SAENZ, C.; BROWN, H. The disclosure of anticorruption aspects in companies of the construction sector: Main companies worldwide and in Latin America. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 196, p. 259–272, 2018.

SAMPATH, V. S.; GARDBERG, N. A.; RAHMAN, N. Corporate reputation's invisible hand: Bribery, rational choice, and market Penalties. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 151, n. 3, p. 743–760, 2018.

_____.; RAHMAN, N. Bribery in MNEs: The Dynamics of Corruption Culture Distance and Organizational Distance to Core Values. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 159, n. 3, p. 817–835, 2019.

SÁNCHEZ, C. M.; LEHNERT, K. Firm-level trust in emerging markets: the moderating effect on the institutional strength- corruption relationship in Mexico and Peru. **Estudios Gerenciales**, [s.l.], v. 34, n. 147, p. 127–1382018.

SANTANA, D. L.; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M. Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. **Revista Cadernos de Aulas Do LEA**, Ilhéus, v. 3, p. 1–13, 2014.

SANYAL, R. Determinants of bribery in international business: The cultural and economic factors. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 59, n. 1–2, p. 139–145, 2005.

SARI, T. K.; CAHAYA, F. R.; JOSEPH, C. Coercive Pressures and Anti-corruption Reporting: The Case of ASEAN Countries. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], p. 1-17, 2020.

SARPONG, D.; SAJDAKOVA, J.; ADAMS, K. The Mabey and Johnson bribery scandal: A case of executive hubris. **Thunderbird International Business Review**, [s.l.], v. 61, n. 2, p. 387–396, 2019.

SCHEMBERA, S.; SCHERER, A. G. Organizational strategies in the context of legitimacy loss: Radical versus gradual responses to disclosed corruption. **Strategic Organization**, [s.l.], v. 15, n. 3, p. 301–337, 2017.

SCHIPANI, A.; STOTT, M.; WEBBER, J. Latin America: Brazil's anti-corruption drive faces a backlash. **Financial Times**, ago, 2019. Disponível em: <<https://www.ft.com/content/0f31cdb4-b1e1-11e9-bec9-fdcab53d6959>>. Acesso em: 19 de abr, 2020.

SCHOLTENS, B.; DAM, L. Cultural values and international differences in business ethics. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 75, n. 3, p. 273–284, 2007.

SCHONFELDER, K.; VELAMURI, S. R.; LIU, W. Evolution of international and Chinese anti-bribery and corruption compliance programs. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, [s.l.], v. 16, n. 3, p. 437–451, 2016.

SCHWARTZ, M. S. A code of ethics for corporate code of ethics. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 41, p. 27–43, 2002.

_____. Effective corporate codes of ethics: Perceptions of code users. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 55, n. 4, p. 323–343, 2004.

_____. Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements. **Business Horizons**, [s.l.], v. 56, n. 1, p. 39–50, 2013.

_____.; DUNFEE, T. W.; KLINE, M. J. Tone at the top: An ethics code for directors? **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 58, n.1, p. 79–100, 2005.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations**. SAGE Publications, Inc, fourth edition, 2013.

SEEFELD, R.; RESE, N. "A word is enough to the wise?!": a study on narratives produced by the media when translating the role of the players involved in the Operation Car Wash in Brazil. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, n. 1, p. 124-141, 2020.

SETHI, S. P. *et al.* Freeport-McMoRan Copper & Gold, Inc.: An Innovative Voluntary Code of Conduct to Protect Human Rights, Create Employment Opportunities, and Economic Development of the Indigenous People. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 103, n. 1, p. 1–30, 2011.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. Corruption. **The Quarterly Journal of Economics**, [s.l.], v. 108, n. 3, p. 599–617, 1993.

SILVA JUNIOR, A. C.; VALADARES, J. L.; MACEDO, S. V. Desdobramentos da Operação Lava Jato no combate à corrupção no Brasil: uma análise a partir da perspectiva neo-institucional. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, [s.l.], v. 13, n. 4, p. 154-170.

SIMS, R. L.; GEGEZ, A. E. Attitudes towards business ethics: A five nation comparative study. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 50, n. 3, 253–265, 2004.

SINANI, E. *et al.* Corporate governance in Scandinavia: Comparing networks and formal institutions. **European Management Review**, [s.l.], v. 5, n. 1, p. 27–40, 2008.

SINGH, J. *et al.* A comparative study of the contents of corporate codes of ethics in Australia, Canada and Sweden. **Journal of World Business**, [s.l.], v. 40, n. 1, p. 91–109, 2005.

SMELTZER, L. R.; JENNINGS, M. M. Why an international code of business ethics would be good for business. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 17, n.1, p. 57–66, 1998.

SOUZA, R. Lava-Jato atinge 49 países e rende 340 pedidos de cooperação bilateral. **Correio Braziliense**, 04 dez. 2017. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/politica/2017/12/04/interna_politica,645204/paises-atingidos-lava-jato-cooperacao-internacional.shtml>. Acesso em: 23 de jun. 2020.

SPENCER, J.; GOMEZ, C. MNEs and corruption: The impact of national institutions and subsidiary strategy. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 32, n.3, p. 280–300, 2011.

SROKA, W.; SZÁNTÓ, R. Corporate social responsibility and business ethics in controversial sectors: Analysis of research results. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, v. 14, n. 3, p. 111-126, 2018.

STOHS, J. H.; BRANNICK, T. Codes and conduct: Predictors of Irish managers' ethical reasoning. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 22, n. 4, p. 311–326, 1999.

SVENSSON, J. Eight questions about corruption. **Journal of Economic Perspectives**, [s.l.], v. 19, n. 3, p. 19–42, 2005.

TANG, T. L. P. *et al.* Monetary intelligence and behavioral Economics: The Enron effect — Love of money, corporate ethical values, Corruption perceptions index (CPI), and dishonesty across 31 geopolitical entities. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 148, n. 4, p. 919-937, 2018.

THE WORLD BANK. **Combating Corruption**, 2018. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/anti-corruption>>. Acesso em: 01 de fev. 2020.

_____. **World Development Report 1997: The State in a Changing World**. New York: Oxford University Press, 1997. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/en/518341468315316376/pdf/173000R EPLACEMENT0WDR01997.pdf>>. Acesso em: 01 de fev. 2020.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, [s.l.], v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. **Índice de percepção de corrupção 2018**, 2019. Disponível em: <<https://ipc2018.transparenciainternacional.org.br/>>. Acesso em: 16 de fev. 2020.

_____. **Business Principles for Countering Bribery**, 2015. Disponível em: <https://www.transparency.org/files/content/publication/2015_BusinessPrinciples Commentary_EN.pdf>. Acesso em: 01 de fev. 2020.

_____. **Corruption Perception Index 2018**. Disponível em: <<https://www.transparency.org/cpi2018>>. Acesso em: 01 de fev. 2020.

_____. **What is corruption?** 2020. Disponível em: <<https://www.transparency.org/what-is-corruption#define>>. Acesso em: 01 de fev. 2020.

TREISMAN, D. The causes of corruption: a cross-national study. **Journal of Public Economics**, [s.l.], v. 76, p. 399-457, 2000.

UHLENBRUCK, K. *et al.* The impact of corruption on entry strategy: Evidence from telecommunication projects in emerging economies. **Organization Science**, [s.l.], v. 17, n.3, p. 402–414, 2006.

ULLAH, S. *et al.* International evidence on the determinants of organizational ethical vulnerability. **British Journal of Management**, [s.l.], v. 30, n. 3, p. 668–691, 2019.

UNITED NATIONS. **Global Compact – Principle 10**. Disponível em: <<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles/principle-10>>. Acesso em: 01 de fev. 2020.

VALARINI, E.; POHLMANN, M. Organizational crime and corruption in Brazil a case study of the “Operation Carwash” court records. **International Journal of Law, Crime and Justice**, [s.l.], v. 59, p. 100340, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijlcj.2019.100340>>. Acesso em: 29 de jun. 2020.

WALTER, S. A.; BACH, T. M. Adeus papel, marca-textos, tesoura e cola: Inovando o processo de análise de conteúdo por meio do Atlas.Ti. **Administração: Ensino e Pesquisa**, [s.l.], v. 16, n. 2, p. 275-308, 2015.

WANG, X.; FENG, M.; XU, X. Political connections of independent directors and firm internationalization: An empirical study of Chinese listed firms. **Pacific-Basin Finance Journal**, [s.l.], v. 58, p. 101205, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2019.101205>>. Acesso em: 29 jun. 2020.

WEB OF SCIENCE, Clarivate Analytics, 2020. Disponível em: <http://apps-webofknowledge.ez370.periodicos.capes.gov.br/CitationReport.do?product=WOS&search_mode=CitationReport&SID=8BIMPKqyYxYBUViHQGo&page=1&cr_pqid=3&viewType=summary&colName=WOS>. Acesso em: 11 abr. 2020.

WEITZEL, U.; BERNS, S. Cross-border takeovers, corruption, and related aspects of governance. **Journal of International Business Studies**, [s.l.], v. 37, n. 6, p. 786–806, 2006.

WOOD, G. A Cross cultural comparison of the contents of codes of ethics. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 25, p. 287–298, 2000.

YI, J.; TENG, D.; MENG, S. Foreign ownership and bribery: Agency and institutional perspectives. **International Business Review**, [s.l.], v. 27, n. 1, p. 34–45, 2018.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Newbury Park, CA: Sage, 1989.

ZENG, T. Country-level governance, accounting standards, and tax avoidance: a cross-country study. **Asian Review of Accounting**, [s.l.], v. 27, n. 3, p. 401–424, 2019.

ZHAO, M. Beyond cops and robbers: The contextual challenge driving the multinational corporation public crisis in China and Russia. **Business Horizons**, [s.l.], v. 56, n. 4, p. 491–501, 2013.

ZHOU, J. Q.; PENG, M. W. Does bribery help or hurt firm growth around the world? **Asia Pacific Journal of Management**, [s.l.], v. 29, n. 4, p. 907–921, 2012.

Anexo 1 – síntese das fases da operação Lava-Jato (2014-2017)

Linha do Tempo Operação Lava Jato		
Nº	Data	Objeto
1	17/03/2014	Prisão de doleiro no Paraná.
2	20/03/2014	Prisão temporária de ex-diretor de abastecimento de companhia de petróleo estatal.
3	11/04/2014	Busca e apreensão na companhia estatal de petróleo.
4	11/06/2014	Ex-diretor de abastecimento da companhia volta a ser preso.
5	01/07/2014	Prisão de administrador de doleiro.
6	28/08/2014	Busca e apreensão em empresas relacionadas ao ex-diretor da estatal de petróleo.
	01/10/2014	Após acordo de delação premiada, ex-diretor de abastecimento passa à prisão domiciliar.
7	14/11/2014	Mandados de prisão executivos de MNCs da construção e diretor de serviços da estatal de petróleo, devido a suspeita de formação de cartel, com desvio de recursos públicos.
8	14/01/2015	Prisão de ex-diretor da área internacional da estatal de petróleo.
9	05/02/2015	Mandados em empresas de fachada.
10	16/03/2015	Diretor de serviços da estatal volta a ser preso, bem como executivo de MNC da construção.
11	10/04/2015	Prisão de ex-deputados.
12	15/04/2015	Prisão de tesoureiro de partido político preso.
13	21/05/2015	Prisão de operadores do esquema de propina.
14	19/06/2015	Prisão de presidentes de MNCs da indústria da construção.
15	02/07/2015	Prisão de ex-diretor da área internacional da estatal.
	20/07/2015	Executivos de MNCs condenados por lavagem de dinheiro, corrupção e organização criminosa.
	24/07/2015	Investigação aponta que MNC possui contas bancárias na Suíça para pagar a ex-diretor de abastecimento.
	27/07/2015	Documento apreendido em MNC aponta que funcionários do alto escalão da estatal recebiam presentes de alto valor (por exemplo, pinturas de artistas famosos) de ex-diretor de MNC.
16	28/07/2015	Prisão de diretor-presidente de outra estatal de energia.
17	03/08/2015	Prisão de ex-ministro suspeito de corrupção, lavagem de dinheiro e formação de quadrilha.
18	13/08/2015	Prisão de ex-vereador.
	17/08/2015	Ex-presidente de MNC condenado por corrupção e lavagem de dinheiro.
19	21/09/2015	Prisão de dono de MNC da construção.
20	16/11/2015	Prisão de executivo da estatal de petróleo.
21	24/11/2015	Prisão de empresário do ramo de pecuária.
22	27/01/2016	Busca e apreensão em dois estados (São Paulo e Santa Catarina).
23	22/02/2016	Prisão de publicitário que atuou na campanha do Presidente da República.
24	04/03/2016	Ex-Presidente da República em condução coercitiva.
	08/03/2016	Condenados empresário e executivos de MNCs construção por corrupção ativa, lavagem de dinheiro e associação criminosa.
25	21/03/2016	Prisão de operador financeiro em Lisboa.
26	22/03/2016	Busca e apreensão em MNC da construção.
27	01/04/2016	Prisão de membros de partido político.
28	12/04/2016	Prisão de ex-senador.
	28/04/2016	MNC da construção declarada como inidônea e proibida de fazer contratos com o poder público por dois anos.
	08/05/2016	Justiça Federal homologa acordo de leniência com uma das MNCs da construção.
29	23/05/2016	Prisão de ex-tesoureiro de partido político.
30	24/05/2016	Busca e apreensão em empresas e na estatal de petróleo por documentos de contratos fraudulentos.

31	04/07/2016	Mandados para investigar crimes em contratos da empresa de petróleo.
32	07/07/2016	Mandado em banco panamenho.
33	02/08/2016	Prisão de ex-presidente de MNC da construção.
34	22/09/2016	Prisão de ex-ministro da Fazenda.
35	26/09/2016	Prisão de ex-ministro.
36	10/11/2016	Prisão de lobista.
37	17/11/2016	Prisão de ex-governador do RJ.
	16/12/2016	Mulher de ex-governador e mais cinco denunciados por pagamento de vantagens indevidas para MNCs da construção.
38	23/02/2017	Mandado operadores de partido político.
39	28/03/2017	Investigação de ações clandestinas em mercado financeiro.
40	04/05/2017	Mandado foco em ex-gerentes da estatal de petróleo.
41	26/05/2017	Foco em lobistas.
42	27/07/2017	Prisão de ex-presidente do Banco do Brasil.
43	18/08/2017	Investigação de cônsul honorário de Grécia
44	18/08/2017	Prisão de ex-líder do Governo.
45	23/08/2017	Alvo filho de ministro de Tribunal de Contas da União.
46	20/10/2017	Alvo pagamentos ilícitos para funcionários de estatal por MNC da construção.

Fonte: O Globo (2020)

Anexo II – Parâmetros para avaliação de programa de integridade de empresas privadas (Decreto 8.420, 2015)

- I - comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;
- II - padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;
- III - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
- IV - treinamentos periódicos sobre o programa de integridade;
- V - análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade;
- VI - registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;
- VII - controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da pessoa jurídica;
- VIII - procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;
- IX - independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento;
- X - canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciadores de boa-fé;
- XI - medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;
- XII - procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;
- XIII - diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;

- XIV - verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;
- XV - monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013;
- XVI - transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos.