

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

Caio César Coelho Rodrigues

Entre Elites, Corporações e Corrupção
As relações entre a Odebrecht e o Estado brasileiro

SÃO PAULO - SP

2019

Caio César Coelho Rodrigues

Entre Elites, Corporações e Corrupção
As relações entre a Odebrecht e o Estado brasileiro

Dissertação apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo, da
Fundação Getulio Vargas, como requisito
para obtenção do título de Mestre em
Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais

Orientador: Prof. Dr. Amon Narciso de
Barros

SÃO PAULO - SP
2019

Rodrigues, Caio César Coelho.

Entre elites, corporações e corrupção: as relações entre a Odebrecht e o Estado Brasileiro / Caio César Coelho Rodrigues. - 2019.

142 f.

Orientador: Amon Narciso de Barros.

Dissertação (mestrado CMAE) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Corrupção na política - Brasil. 2. Sociedades comerciais - Corrupção. 3. Sociedades comerciais - Aspectos morais e éticos. 4. Cultura organizacional. I. Barros, Amon Narciso de. II. Dissertação (mestrado CMAE) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 334.72(81)

Ficha Catalográfica elaborada por: Raphael Figueiredo Xavier CRB SP-009987/O
Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

Caio César Coelho Rodrigues

Entre Elites, Corporações e Corrupção
As relações entre a Odebrecht e o Estado brasileiro

Dissertação apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo, da
Fundação Getulio Vargas, como requisito
para obtenção do título de Mestre em
Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais

Data de avaliação: 11 de Fevereiro de 2019

Banca examinadora:

Prof. Dr. Amon Narciso de Barros
FGV-EAESP

Prof. Dr. Rafael Alcadipani da Silveira
FGV-EAESP

Prof. Dr. Bruno Carazza dos Santos

SÃO PAULO - SP
2019

Agradecimento

Gostaria de agradecer aos amigos e familiares que sempre discutiram, debateram e tiveram um olhar crítico para o meu trabalho. Sempre me apoiando e incentivando a dar o meu melhor. Em especial à revisora de português, minha madrinha Maria Tereza Hernandes, que com muito afinho permitiu acertar os últimos detalhes. Por fim, menciono meu orientador Amon Barros que com muito empenho realmente me orientou na realização da pesquisa e ainda soube me dar todo o suporte acadêmico necessário.

Agradeço ainda a oportunidade que a Fundação Getúlio Vargas me ofereceu para realizar essa dissertação e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo auxílio financeiro.

Epígrafe

Bastam dois malandros para fazer um trato

J.D. Rodrigues

RESUMO

Este estudo tem como tema a corrupção da Odebrecht, corporação investigada na operação Lava Jato. O objetivo do trabalho é entender a relação corrupta entre empresa e Estado à luz do objeto estudado, compreendendo a cadeia de acontecimentos e relações em rede que levou à corrupção, suas causas e explicações possíveis. O estudo, de natureza qualitativa, utiliza o método de coleta, codificação e análise de dados simultâneos e inspirado na *Grounded Theory*, de forma a organizar as múltiplas fontes de dados, que se diversificam tanto em quantidade como em formato, sendo elas: aberturas de inquérito e autos dos processos, gravações em áudio e vídeo das colaborações premiadas e dos depoimentos à justiça e notícias, todas relacionadas à Operação Lava Jato. Conta-se ainda com o apoio do *Software* de análise qualitativa Atlas.ti para a codificação e organização dos dados. Por outro lado, a análise do objeto de pesquisa se volta à construção de redes temáticas que possam contribuir para a construção teórica a partir dos dados. A pesquisa explica como a corrupção ocorre enquanto uma construção social do nível individual ao estrutural, de forma a explicá-la e entendê-la melhor, considerando a necessidade de estudos empíricos sobre o tema em uma perspectiva nacional. Assim, a pesquisa tem uma contribuição acadêmica, destacando um tema de grande relevância na atualidade e ainda na apresentação de subsídios para os estudos sobre corrupção nos Estudos Organizacionais.

Palavras-chaves: Corrupção, Lava Jato, Redes, Estudos Organizacionais

ABSTRACT

This study is about corruption of Odebrecht, a corporation investigated in the Lava Jato operation. The purpose of the project is to understand the corruption between the company and the State in the light of the studied object, to describe a chain of events and the network relationships that led to corruption, its causes and possible explanations. The qualitative study uses the method of data collection, coding and analysis simultaneous and inspired in the Grounded Theory, in order to organize as multiple sources of data, which are diversified in both quantity and format, being: openings of inquiry and process, audio and video recordings of collaborations and testimonies to justice, news and information leaked, all related to Lava Jato operation. There is also the usage of Atlas.ti, a Qualitative Analysis Software for data coding and organization. On the other hand, an analysis of the research object turns to the construction of a corrupt relationship network. The research hopes to find a chain of events that led to the corrupt relationship in order to explain and understand it better, considering a need for empirical studies on the subject from a Brazilian perspective. Thus, it is expected that the research has an academic contribution, highlighting a subject of great relevance in the present time and also in the presentation of subsidies for studies on corruption in Organizational Studies.

Keywords: Corruption, Lava Jato, Networks, Organizational Studies

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa teórico	22
Figura 2: Dentro da relação entre padrinhos e caciques	88
Figura 3: Rede temática, relacionamento pessoal	94
Figura 4: Hierarquia empresarial	98
Figura 5: Fluxo do setor de operações estruturadas	103
Figura 6: Anexo entregue aos investigadores sobre o funcionamento do sistema de tecnologia da informação..	104
Figura 7: Fluxo de Caixa de operador de pagamentos	106
Figura 8: Rede Temática, a cultura da corrupção	112
Figura 9: Rede temática, a relação empresa-Estado	123

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 Fontes de dados	75
--------------------------------	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Quantidade de dados analisados	74
Tabela 2: Regras da corrupção	109
Tabela 3: Montante de volume movimentado pela área de operações estruturadas.....	114

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

ABRIG – Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais
ACCE - Associação das Construtoras de Centrais Energéticas (ACCE)
BM&F – Bolsa de Mercadorias e Futuros
BNDE – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico
BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
Bovespa – Bolsa de Valores de São Paulo
CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CAQDAS – *Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software*
CEF – Caixa Econômica Federal
CFCE – Conselho Federal De Comércio Exterior
CGU – Controladoria Geral da União
CNI – Confederação Nacional da Indústria
CNO – Construtora Norberto Odebrecht
CPA – *Corporate Political Activity*
CPMI – Comissão Parlamentar Mista de Inquérito
FHC – Fernando Henrique Cardoso
FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
IBAD – Instituto Brasileiro de Ação Democrática
IPES – Instituto de Pesquisas e Estudos Sociais
ISEB – Instituto superior de Estudos Brasileiros
JK – Juscelino Kubitschek
MPF – Ministério Público Federal
Novacap – Companhia Urbanizadora da Nova Capital
ONU - Organização das Nações Unidas
PAC SMS - Programa de Aceleração do Crescimento em Segurança Meio ambiente e Saúde
PPP – Parceria Público-Privada
Prosub - Programa de Desenvolvimento de Submarinos
PTB – Partido Trabalhista Brasileiro
SINDUSCON/SP - Sindicato da Indústria da Construção Civil de Grandes Estruturas do Estado de São Paulo
STF – Supremo Tribunal Federal
STJ – Superior Tribunal de Justiça

SUMÁRIO

RESUMO	3
ABSTRACT	4
ÍNDICE DE FIGURAS	5
ÍNDICE DE QUADROS	5
ÍNDICE DE TABELAS	5
ÍNDICE DE ABREVIATURAS	6
PRÓLOGO	10
1 INTRODUÇÃO	13
2 A CORRUPÇÃO E A RELAÇÃO EMPRESA-ESTADO	16
2.1 Uma visão panorâmica sobre corrupção	16
2.2 A Teoria das Elites, a <i>Corporate Political Activity</i> e a abordagem de redes	27
2.3 A relação empresa-Estado, a Odebrecht e o Estado Brasileiro	35
2.3.1 As formas de relação entre empresa e Estado	36
2.3.2 O Estado brasileiro	43
2.3.3 A Odebrecht	45
3 A CONSTRUÇÃO DO CAPITALISMO DE LAÇOS NO BRASIL	50
4 METODOLOGIA	66
4.1 Abordagem metodológica	66
4.2 Lente teórico-metodológica	69
4.3 Técnicas de coleta e análise do material empírico	73
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	84
5.1 Dentro da Relação empresa Estado, Doações de Campanha e Pagamentos de Propina	84
5.2 A cultura da corrupção	96
5.3 O Capitalismo Clientelista de Laços e a Corrupção Sistêmica	114
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	124
REFERÊNCIAS	129

PRÓLOGO

Ao longo do mestrado tive a oportunidade de conversar com inúmeras pessoas acerca do tema que me propus e gostei de estudar: a corrupção. Foram dois anos de pesquisa que renderam discussões e debates saudáveis com familiares, professores, amigos e conhecidos. No entanto, o Brasil tem passado por questões políticas intensas. O que fez com que todas as pessoas que sabiam do meu trabalho a levantassem opiniões sobre o assunto. Opiniões e discussões certamente válidas e que fazem parte de uma democracia, afinal, para escolhermos quem irá governar o país, temos eleições para as quais cada cidadão é obrigado a comparecer e dar seu voto a um candidato. Tais conversas mostraram que meu círculo de contatos não está alheio ao mundo político, mas também faz parte e constrói a polarização política que presenciamos nos últimos anos e nas eleições.

Contudo, foi tendo essas conversas que percebi como a minha pesquisa poderia facilmente ser apropriada por alguma ideologia política. Ou seja, a sua leitura poderia levar a uma defesa a favor ou contra temas sensíveis como a Lava Jato e o andamento do combate à corrupção no Brasil. Tendo isso em mente, gostaria de ressaltar que tentei conduzir uma pesquisa de cunho acadêmico que possa superar tais questões ideológico-partidária no sentido de refletir sobre a corrupção, indo além de bandeiras.

Nesse sentido, foram tomados cuidados, além de necessárias discussões que aqui apresento, para que o texto não seja apropriado por ideologias partidárias em sua essência. A pesquisa por si só tenta não se posicionar quanto à condução política do país e sim discutir, sem bandeira político-partidária, como a corrupção tem se apropriado do Estado brasileiro. Trazendo, assim, debates construtivos para a sociedade. Para tanto, algumas discussões e decisões minhas quanto à realização da pesquisa merecem ser expostas.

As colaborações premiadas são instrumentos jurídicos que têm auxiliado as investigações da operação Lava Jato. No entanto, muito se discute sobre a sua validade enquanto prova. Com esses argumentos muitos réus nos inquéritos da Lava Jato acusam o Ministério Público e o sistema judiciário de condenar somente com base nas colaborações premiadas, sem provas concretas. É fato que, no sistema jurídico brasileiro, a delação, sem outras provas que colaborem com a justiça, por si só, não é suficiente para uma condenação. Quando não há provas do ilícito, o acordo de delação também perde seu valor.

Ainda assim, as colaborações premiadas foram utilizadas como principal fonte de dados desta pesquisa. Os executivos da Odebrecht apresentaram aos investigadores uma série de casos de pagamentos ilícitos a agentes públicos, relatados em seus depoimentos e

comprovados por meio de documentos como e-mails e planilhas de programação de pagamento que posteriormente foram investigados pelo Ministério Público. Nos depoimentos, há um viés daquele que o construiu e que está na posição de culpado, tentado uma redução de pena, mas a grande quantidade de depoimentos e a aceitação do acordo de colaboração premiada pelo sistema judiciário permitem embasar o estudo do que acabou sendo revelado pelos colaboradores, um sistema de corrupção que ia além dos pagamentos ilícitos e da corrupção tal qual se tinha provas que ocorria anteriormente no Brasil. Foi, na tentativa de manter o foco na visão sistêmica da corrupção existente no Brasil, que se aceitaram aceitas as delações como formas de dados, ainda que não se ignore seu possível viés daqueles que as construíram. Nesse sentido, a pesquisa se baseia nestes documentos analisados, contudo não é nosso papel atribuir crime à empresa.

É necessário entender que, em qualquer pesquisa, em especial com metodologia qualitativa, a análise dos dados sempre deve ser realizada com uma suspeita do pesquisador. Ou seja, é necessário atenção a possíveis discursos interessados, falas ensaiadas e contradições nos depoimentos dos colaboradores. Fatores que serão oportunamente discutidos por esta pesquisa.

Para além das delações premiadas e com o intuito de não dar enfoque aos casos específicos de corrupção, mas na sua contextualização geral, foi decidido que não seriam utilizados os nomes dos colaboradores e seus delatados. Nesse sentido, foi preservado o anonimato de todos os personagens citados nas delações. Tal decisão segue a recomendação do comitê de ética em pesquisa da Fundação Getúlio Vargas, que, na aprovação da pesquisa, recomendou que os nomes fossem omitidos, dado que muitos dos casos ainda não foram julgados e/ou encerrados. Além disso, também se leva em conta o direito ao esquecimento, que tem sido discutido pelo sistema judiciário a partir da Constituição Federal de 1988 (art. 5º, X) e do Código Civil de 2002 (art. 21). Com a pretensão de publicação desta dissertação, o anonimato aos agentes aqui mencionados garante o direito ao esquecimento, ou seja, o direito de que no futuro tais agentes não sejam importunados ou sofram por fatos, ainda que verídicos, acontecidos em seu passado (BRASIL, 1988, 2002).

Por outro lado, por entender que ao celebrar o acordo de leniência com o Ministério Público a Odebrecht se declara culpada dos crimes que, por meio de seus prepostos, cometeu, manteve-se o nome da empresa sem sigilo. No acordo celebrado entre a empresa e as jurisdições do Brasil, dos Estados Unidos e da Suíça, a empresa se comprometeu em corrigir seus erros e colaborar de boa fé com as investigações e fazer com que os colaboradores fizessem o mesmo. Nesse sentido, os dados aqui utilizados são respaldados pelo cumprimento do acordo de

Leniência firmado pela empresa (MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2016). Além disso, o uso do nome da empresa em aberto se baseia na afirmação da empresa que “assume sua responsabilidade pela violação das legislações brasileira e suíça aplicáveis e, mais especificamente, da lei norte-americana anticorrupção (Foreign Corrupt Practices Act – FCPA)” (ODEBRECHT, 2016, p.1)

Por fim é necessário lembrar que um texto ou pesquisa nunca é imparcial. Ainda assim, buscou-se ao máximo manter uma neutralidade partidária, sem a defesa de bandeiras no decorrer da pesquisa, mas colocando a minha interpretação aos dados analisados. Nesse sentido, eu me baseei nos fatos narrados nos dados analisados e nas minhas suspeitas de possíveis vieses discursivos que foram identificados nas colaborações. Foi também necessária uma interpretação daquilo que foi dito para não cair nos mesmos vieses que as colaborações trazem intrinsecamente consigo. No texto é possível perceber ainda as tentativas de posicionamento de quando é um fato relatado exclusivamente pelo produtor do dado empírico e quando passa a ser uma análise minha, daquilo que foi exposto, por meio da metodologia apropriada (BERGER; LUCKMANN, 2004).

Assim espero que, ao ler o texto não sejam atribuídas opiniões ideológico-partidárias a eles, mas que este permita uma reflexão sobre o que é a corrupção no Brasil e como ela tem afetado o país.

1 INTRODUÇÃO

A operação Lava Jato, segundo o Ministério Público Federal (MPF), é a “maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro que o Brasil já teve”. De março de 2014 até março de 2017, a operação já possuía 39 fases e investigava um esquema de corrupção entre políticos, dirigentes de empresas estatais e empresas privadas. O MPF atesta que no esquema, que ocorre há mais de dez anos, as empreiteiras pagavam propina aos altos executivos da Petrobras e a outros agentes públicos como parte de contratos superfaturados. O suborno era distribuído por operadores financeiros e doleiros e as investigações têm levado a uma série de consequências jurídicas, econômicas e políticas, entre elas a condenação de um cartel formado pelas empreiteiras brasileiras e a prisão de um ex-presidente da república (BRASIL; MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2014).

Dada à importância da operação Lava Jato e às suas consequências para o combate à corrupção no Brasil, a investigação sobre a Odebrecht e os consequentes inquéritos das colaborações premiadas de seus executivos são os objetos de estudo desta pesquisa. Volta-se, então, para a literatura sobre corrupção que trata o conceito por diversos pontos de vista e sem um consenso sobre o assunto. A abordagem adotada analisa a interação entre o setor público e o privado (LANGE, 2008). Considerando um foco nas relações entre os atores, tanto em aspectos individuais quanto estruturais (BRASS; BUTTERFIELD; SKAGGS, 1998). Assim, o presente trabalho se baseia na ideia de redes de corrupção criadas a partir da interação entre o setor público e privado no caso Odebrecht, investigado na operação Lava Jato.

Graaf (2007) aponta que o campo de estudo em corrupção empresarial não possui teoria única, pois ele se apropria de outras correntes teóricas, mas carece de estudos específicos e empíricos sobre o tema. Aliado a isso, Campos (2012) nota a necessidade de pesquisas sobre as estruturas de corrupção atuais, dado o histórico brasileiro. Da mesma forma, Canache e Allison (2017) revelam a importância de estudos sobre corrupção no contexto nacional dos países da América Latina. E, por fim, coloca-se a necessidade apontada por Nielsen (2003) de estudar o tema com uma perspectiva de redes. Assim, observa-se uma lacuna: a necessidade de estudos sobre as estruturas de corrupção atuais, do ponto de vista nacional, com uma visão de redes individuais e estruturais. Tal pesquisa, no entanto, perpassa a noção de relação entre o privado e o público, no sentido de entender como a corrupção que afeta esses dois agentes tem papel importante em uma sociedade democrática que pode ser permeável aos interesses privados no caso brasileiro (BARLEY, 2007; CARAZZA, 2018); o que levanta duas correntes

teóricas que auxiliam neste entendimento, a atuação política das corporações e o funcionamento das elites (OMETTO, 2014; REED, 2012).

A partir dessa lacuna, encontra-se um problema de pesquisa: **O que a relação entre empresa e Estado no caso de corrupção da Odebrecht, investigada pela Operação Lava Jato, revela sobre o poder de captura do Estado por parte do setor privado?**

Tal problema parte da ideia de uma corrupção em rede construída no relacionamento entre o setor público e privado e seus agentes individuais. Nesse sentido, o estudo tem por objetivo descrever a relação corrupta entre empresa e Estado à luz do caso Odebrecht, investigado pela Operação Lava Jato. Como objetivos específicos, espera-se: (1) expor os relacionamentos pessoais que levaram à corrupção, (2) descrever o funcionamento entre fatores individuais e estruturais da corrupção e, por fim, (3) entender como ocorre a captura do Estado per meio dessa interação.

Para cumprir com esses objetivos, foi realizada uma pesquisa qualitativa que tem como principal fonte de dados as colaborações premiadas da Odebrecht, e como fontes de dados suporte relacionados à investigação da empresa pela Operação Lava Jato, entre elas: notícias, MPF e depoimentos à justiça. Tais fontes de dados possuem diversos formatos como vídeos, áudios, textos e documentos, por isso a pesquisa irá se valer da metodologia de codificação e organização dos dados inspiradas na *grounded theory* (GLASER; STRAUSS, 1967), com apoio do Atlas.ti e da metodologia de redes.

A contribuição do estudo se dá pela descrição das características e caminhos que facilitaram a corrupção. Além disso, o foco no relacionamento entre os atores e sua conexão com os aspectos estruturais, coloca a corrupção em um contexto e melhora seu entendimento a partir do fato empírico. Essa perspectiva ajuda a explicar a corrupção no caso brasileiro e entender, de forma crítica, como a corrupção se desenvolve sistematicamente.

A dissertação é estruturada em seis capítulos. (1) Esta introdução que apresentou o problema e os objetivos da pesquisa. (2) A Corrupção e a relação empresa-Estado, em que é apresentado um mapa teórico de estudos do tema, sua evolução na literatura e teorias relacionadas, como a *Corporate Political Activity* (CPA) e a teoria das Elites dentro dos Estudos Organizacionais. Na sequência, são apresentados os atores da relação empresa-Estado, a Odebrecht e o Estado brasileiro. (3) A construção do capitalismo de laços (LAZZARINI, 2011), capítulo que realiza uma revisão histórica, argumentando como se deu a construção da relação empresa-Estado no Brasil e como ela se estruturou em um formato de redes construída pelos laços entre os diferentes atores. (4) Metodologia, na qual são apresentados os pressupostos epistemológicos, ontológicos e metodológicos norteadores da pesquisa, uma descrição dos

dados utilizados e a abordagem de redes temáticas e as técnicas de coleta e análise do material empírico. (5) Análise e discussão dos resultados, em que se expõem a análise de dados buscando discutir os objetivos da pesquisa do nível individual ao estrutural (6) Por fim, considerações finais, no qual são descritas as principais conclusões e discussões da pesquisa, incluindo as suas limitações e as sugestões para futuros estudos.

2 A CORRUPÇÃO E A RELAÇÃO EMPRESA-ESTADO

Esta seção tem por objetivo apresentar as pesquisas sobre corrupção, os atores estudados por este projeto e os mecanismos que permeiam seu relacionamento. Realizando uma discussão sobre seus conceitos e trazendo tópicos de interesse ao assunto, como a *Corporate Political Activity*, a teoria das Elites e a abordagem de redes.

2.1 Uma visão panorâmica sobre corrupção

O pacto global, uma iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU) em 1999, compreende um movimento global de responsabilidade empresarial que envolve ações estratégicas com finalidades sociais e de desenvolvimento sustentável. Esse pacto tem como norte dez princípios a serem utilizados pelas empresas que o aderirem. No entanto, o décimo princípio do pacto, que se volta ao combate contra a corrupção, só foi acrescentado no ano de 2004 (UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2016). Nesse sentido a ONU incentiva empresas a realizarem ações contra a corrupção como acrescentar o princípio em seu código de ética, oferecer treinamento aos funcionários, encorajar uma cultura anticorrupção e criar times de controle interno (COULMONT; BERTHELOT; PAUL, 2017). Já na década de 1990, a corrupção era mundialmente um dos desafios específicos de ética junto com liderança e responsabilidade corporativa (ENDERLE, 1997). Contudo, Ashforth *et al.* (2008) afirma que criar mecanismo de controle para seguir uma diretriz de um órgão supranacional, que não havia acrescentado esse princípio em sua origem, não é suficiente para combater a corrupção. Nessa linha de argumentação, é preciso retornar ao campo de pesquisa deste trabalho e entender como a academia tem tratado o tema corrupção. O que se entende sobre corrupção dentro da área de administração e dos Estudos Organizacionais?

Segundo Brei (1996a) não há consenso sobre o conceito de corrupção. Cada autor convencionou uma definição que caiba ao seu estudo ou trata-a pré-estabelecida, seguindo para outras análises. No entanto, pode-se partir para uma definição tida no campo como clássica.

Corrupção é o comportamento que desvia dos deveres formais de um papel público por ganhos pessoais (pessoal, família próxima, cliques privados) ganhos privados ou de status; ou viola regras contra o exercício de certos tipos de influência privada.¹(NYE, 1967, p.419, tradução nossa).

¹ No original: Corruption is behavior which deviates from formal duties of a public role because of private-regarding (personal, close family, private clique) pecuniary or status gains; or violates rules against the exercise of certain types of private-regarding influence (NYE, 1967, p.419).

Brei (1996) faz uma distinção entre quatro definições de corrupção quanto ao mercado, ao interesse público, à lei e à opinião pública. O autor relata que a dimensão moral que se encontra na palavra “corrupção” dificulta o consenso, pois cada autor, antes da realização de sua pesquisa, possui uma opinião sobre o assunto. Ou seja, a corrupção envolve uma relação de troca entre dois ou mais atores, no entanto, essa troca deve ser socialmente vista como imoral para ser considerada corrupta, o que depende de uma visão particular de cada um (GRANOVETTER, 2004). Existe também a ideia de apropriação de recursos públicos para benefícios privados, em uma tentativa de *rent seeking* em que os atores constroem esquemas de poder que transferem rendas do Estado para agentes privados, por vezes em relações patrão-cliente (SILVA, 2001).

Como exemplo de um estudo sobre a conceituação de corrupção, tem-se Kayes (2006) que apresenta o conceito de corrupção organizacional como uma quebra inevitável e generalizada das normas, de forma que não pode ser combatida efetivamente. Para o autor, dever-se-ia atentar às justificativas e causas dessa corrupção, buscando entender a diferença entre o comportamento esperado e a experiência.

Ainda dentro das definições de corrupção que o campo da administração tem a oferecer, pode-se diferenciar a corrupção de primeira ordem e de segunda ordem a partir do ganho privado ou das mudanças nas normas (ZYGLIDOPOULOS, 2016). Interessante notar que aqui se trata da corrupção envolvendo empresas.

Corrupção de primeira ordem é o abuso de poder por indivíduos ou grupos para ganhos privados dado um sistema de regras e normas existentes, enquanto corrupção de segunda ordem é o abuso de poder por indivíduos ou grupos com o qual eles trocam as regras ou normas existentes para beneficiar-se injustamente por elas.² (ZYGLIDOPOULOS, 2016, p. 1, tradução nossa)

A Lava Jato é uma investigação policial da corrupção sistêmica que acontece no Brasil, nesse sentido, ela permite explorar qualquer um desses aspectos da corrupção. Em específico, o caso permite entender como a corrupção ocorria e como as empresas se beneficiavam de suas redes de relacionamentos com o Estado para se apropriar da coisa pública. Nota-se que essa escolha depende da área e do objeto de estudo e ainda facilita o entendimento de cada uma das pesquisas. No caso desta pesquisa, trata-se da área privada, a partir do campo da administração, com o objeto de estudo sendo a relação empresa-Estado. Tal argumento

² No original: First-order corruption is the abuse of power by either individuals or groups for private gain given a system of existing rules or norms, whereas second-order corruption is the abuse of power by individuals or groups in that they change the existing rules or norms to unfairly benefit from them (ZYGLIDOPOULOS, 2016, p. 1).

também corrobora com a abordagem teórico-metodológica de redes deste trabalho, que focará nessas relações individuais em interação com a estrutura. Nesse sentido, para o propósito deste trabalho, entende-se corrupção como uma rede estabelecida hierarquicamente com conexões que envolvem atos individuais e arranjos sistêmicos para ganhos privados (pessoais e organizacionais) em detrimento da coisa pública.

Da mesma forma que não há um consenso sobre a definição de corrupção, não existe uma única abordagem para seu estudo. Diferentes objetos e focos de pesquisa podem demandar diferentes perspectivas quanto aos agentes envolvidos e pressupostos quanto ao fenômeno ser individual ou estrutural, dependendo do objeto que será estudado (GRANOVETTER, 2004). Para entender melhor como a corrupção pode ser abordada é necessário elaborar quais as possíveis perspectivas de corrupção, ou seja, se há um recorte somente no agente público ou na sua interação com o agente privado. Também é preciso partir de um pressuposto seja o de que ela é individual ou estrutural e qual o objeto de estudo sendo analisado, que pode ser o próprio conceito de corrupção, suas causas, consequências ou seus mecanismos de combate.

Começa-se pelas perspectivas de estudo. Pesquisas sobre corrupção podem levar em consideração somente a atuação do agente público, para facilitar e fazer um recorte de análise, nesse sentido, o agente público detém determinado poder que pode ser utilizado para ganhos privados como a liberação de uma documentação, a aplicação de uma multa e até a criação de leis (BALÁN, 2011; NYE, 1967). No entanto, as pesquisas sobre corrupção também podem relacionar o agente público com o privado, este sendo o corruptor (SILVA, 2016). Nesse caso, deve ser dado destaque a influência que o ator privado tem sobre o poder exercido pelo público e nesse sentido o acesso a esse poder por meio da corrupção.

Dando sequência, é necessário definir o pressuposto de análise do pesquisador de acordo com seu foco de pesquisa, seja ele estrutural ou individual. Pinto, Leana e Pil (2008) discutem essa diferença entre organizações de indivíduos corruptos, quando o beneficiário é o indivíduo, e organizações corruptas, quando o beneficiário é a própria organização.

Segundo os autores, o limiar da corrupção é o ponto a partir do qual se tem uma organização de indivíduos corruptos, e não mais um comportamento corrupto isolado. Deste ponto em diante, encontra-se dificuldade na identificação e desligamento das pessoas envolvidas. Mesmo que tais ações sejam realizadas, não assegurarão que o comportamento corrupto volte a existir, a menos que os processos internos sejam corrigidos e a estrutura da organização revista (PINTO; LEANA; PIL, 2008).

Usamos o termo limiar de corrupção para descrever o ponto em que a corrupção se tornou tão difundida que caracteriza a organização como um todo - não é mais uma organização na qual os indivíduos se envolvem em comportamentos corruptos, mas sim uma OCI [organização de indivíduos corruptos]. Embora não seja possível definir esse limite crítico em termos de um ponto fixo geral, há três critérios que podem ser usados para determinar se ele foi cruzado. Primeiro, é difícil localizar as porções corruptas da organização porque esses comportamentos são geralmente ocultos e difundidos. Em segundo lugar, mesmo que a parte corrupta seja identificada, o número de indivíduos envolvidos é tão grande que dificulta demiti-los em massa. Terceiro, mesmo que os indivíduos envolvidos sejam demitidos, a organização provavelmente manifestará um fenômeno OCI novamente, a menos que os processos ou mecanismos internos responsáveis por fazer com que esses comportamentos atinjam o limiar crítico sejam identificados e corrigidos³. (PINTO; LEANA; PIL, 2008, p.688-689, tradução nossa)

As organizações corruptas, por outro lado, denominam um fenômeno estrutural que tem por base diretrizes de grupos de elites ou executivos dessas empresas. Nesses casos, uma coalizão se forma para a realização e coordenação dos atos corruptos em benefício da própria organização, que é tanto beneficiária como entidade culpável. O limiar é a própria legislação; quando a empresa, enquanto entidade, ultrapassa os limites da lei, agindo ilegalmente, ela passa a ser uma organização corrupta (PINTO; LEANA; PIL, 2008).

A partir dessas perspectivas, percebe-se que a corrupção nas organizações pode beneficiar indivíduos e/ou a entidade como um todo. Assim, ela pode ser estudada com uma ótica de nível individual ou estrutural. Como exemplo tem-se Balán (2011), que estuda a diferença entre corrupção e escândalos de corrupção, e Raoof e Butt (1997) com o tema de corrupção multinacional, ambos a tratam como um fenômeno estrutural. Por outro lado, Vishny (1993) a considera individual, ainda que estude como as estruturas legais podem influenciar o nível de corrupção de cada pessoa. A forma como o aliciamento de novos integrantes ocorre, bem como a diferença de poder entre eles interfere nas características da corrupção que podem ser suborno, extorsão e troca de favores (GRANOVETTER, 2004)

Uma alternativa a essa dicotomia é dada por Brass, Butterfield e Skaggs (1998). Esses autores buscam uma ideia complementar das teorias sobre os indivíduos e as estruturas, argumentando que o comportamento antiético é sempre fruto de uma relação que possui

³ No original: We use the term corruption threshold to describe the point at which corruption has become so widespread that it characterizes the organization as a whole- it is no longer an organization in which individuals engage in corrupt behaviors but, rather an OCI [organization of corrupt individuals]. While it is not possible to define this critical threshold in terms of an across-the-board fixed point, there are three criteria that can be used to determine whether it has been crossed. First, it is difficult to localize the corrupt portions of the organization because these behaviors are usually covert and widespread. Second, even if the corrupt portion are identified, the number of individuals involved is so large as to make firing them en masse difficult. Third, even if the individuals involved are fired, the organization will probably manifest an OCI phenomenon again unless the internal processes or mechanisms responsible for making these behaviors reach the critical threshold are identified and corrected (PINTO; LEANA; PIL, 2008, p.688-689).

características estruturais e individuais. “O foco nos atributos organizacionais e individuais levou os pesquisadores a negligenciarem uma consideração adicional importante: relacionamentos entre os atores” (BRASS; BUTTERFIELD; SKAGGS, 1998, p.14, tradução própria). Existe ainda a necessidade de se consolidar um campo de estudos em corrupção que leve em consideração aspectos individuais, estruturais, sistêmicos e contextuais da corrupção (ASHFORTH et al., 2008). Defende-se um entendimento da corrupção com uma abordagem multinível e uma visão processual, ou seja, a corrupção se desenvolve com o tempo e em diversos níveis.

A escolha de um pressuposto entre estrutural ou individual leva a uma discussão necessária sobre a identificação do agente, do beneficiário, da vítima e dos mecanismos de corrupção no caso estudado. Nesse sentido, um conceito multidimensional da corrupção e dos mecanismos de controle pode contribuir para entender e otimizar o combate à corrupção, levando em consideração os diferentes aspectos que a permeiam (LANGE, 2008). Entende-se então que, além de perspectivas e pressupostos, os estudos se diferenciam quanto ao seu objeto, que pode se referir ao conceito de corrupção, suas causas, consequências e aos mecanismos de controle. Pode-se elaborar melhor cada um desses objetos.

Começando pelo conceito, ainda que já discutido anteriormente, é necessário entender que a conceituação de corrupção é um objeto de pesquisa do tema. Na tentativa de elaborar uma teoria sobre corrupção, ou entendê-la como um conceito, diferentes pesquisadores têm se debruçado sobre o tema na tentativa de definir a corrupção (BREI, 1996a; NYE, 1967; VISHNY, 1993; ZYGLIDOPOULOS, 2016).

Além da conceituação, a causa da corrupção também pode ser um objeto de estudo. Graaf (2007) descreve seis tipos de teorias para causas de corrupção: escolha pública, maça podre, cultura organizacional, valores morais conflitantes, ética da administração pública e correlação. Essas causas se diferenciam quanto ao pressuposto, individual ou estrutural, das abordagens. Elas também se diversificam pelas cadeias de acontecimentos que levam a corrupção considerando o nível da análise, o contexto e os métodos de pesquisa. Tal apresentação mostra como os diferentes estudos sobre corrupção variam suas explicações, de acordo com os pressupostos e perspectivas (privada ou pública) que adotam. Ainda que essas diferentes vertentes existam, o autor aponta para uma nova abordagem que leva em consideração o indivíduo, sua predisposição e seu contexto para analisar a causa da corrupção. Dessa forma, ter-se-ia uma abordagem sobre corrupção que inclui os diversos pontos de vista, aspecto adotado por esta pesquisa.

Existem também estudos que testam fatores específicos como causas de corrupção. May, Pyle e Sommers (2002), por exemplo, apontam que instabilidade no governo pode causar mais ações não oficiais (fora das regras) do que a falta de governança nas empresas, ou seja, para os autores, a falta de governança tem menos impacto sobre a corrupção do que a instabilidade política.

Parte-se então para os estudos sobre consequências da corrupção que se voltam a fatores políticos e econômicos. Bonifácio e Ribeiro (2016) exploram a relação entre participação política e corrupção, indicando que os indivíduos que possuem experiência com corrupção se tornam mais permissivos. Por outro lado, Mitchell e Campbell (2009) estudam as consequências econômicas e concluem que o ambiente de corrupção incentiva a competitividade e o empreendedorismo. Para os autores, nesse ambiente as empresas que não são corruptas precisam de mais inovação para competir com as corruptas, e indivíduos que não toleram a corrupção estão mais propensos a abrirem seus próprios negócios. Nesse mesmo sentido, pesquisadores têm realizado análises de custo-benefício da corrupção na tentativa de estimar se a corrupção compensa, inclusive financeiramente (NYE, 1967; SILVA, 2016). Esses exemplos mostram como as pesquisas sobre as consequências da corrupção podem envolver fatores positivos e negativos, relativos a ela, que acontecem em diferentes contextos.

Por fim, como último objeto de pesquisa estão os mecanismos de controle que são estudados internacionalmente e de forma multidimensional, abarcando diferentes perspectivas de pesquisa. Os controles de corrupção podem ser orientados para o resultado ou para o processo empresarial, encontrando os comportamentos desviantes na operação da empresa. No entanto, os mecanismos de transmissão desse comportamento por canais administrativos ou canais sociais e culturais de comunicação também podem ser observados (Lange, 2008). Por outro lado, Gorta (2013) defende um combate à corrupção antecipado e proativo, inclusive dentro das empresas. Já Pereira (2003) discute nacionalmente a reforma do Estado e seu papel no combate à corrupção e apresenta como parte da solução uma educação moral com atuação política e sistemática. Nesse sentido, os mecanismos de combate à corrupção podem estar associados à comunicação entre indivíduos ou até mesmo a normas institucionais e leis. A depender do foco da pesquisa, ambos são objetos possíveis dentro do tema corrupção.

A discussão realizada permite a criação de um mapa teórico do tema, apresentado pela Figura 1 que divide os estudos quanto a suas **perspectivas, pressupostos e objetos de estudo**. A primeira classificação se dá quanto ao pressuposto de que a corrupção só ocorre com agentes do setor público, ou ela ocorre na relação entre o setor público e privado (VISHNY, 1993). A segunda é quanto ao nível de análise. Assim uma possível divisão dicotômica seria

entre corrupção a nível individual ou estrutural. Contudo, Pinto, Leana e Pil (2008) apresentam um eixo que separa as organizações de indivíduos corruptos das organizações corruptas. Ou seja, se por um lado existem organizações que são corruptas em suas estruturas independentemente das pessoas, há também organizações de indivíduos corruptos nas quais a retirada desses sujeitos resolveria o problema. Entre os aspectos individuais e estruturais estaria a relação entre os atores, que é formada tanto pelos aspectos pessoais de cada ator quanto pelo contexto no qual eles estão inseridos (BRASS; BUTTERFIELD; SKAGGS, 1998). Por fim, uma última diferenciação entre os estudos se dá quanto ao seu objeto, que pode ser conceito (BREI, 1996a), causas (GRAAF, 2007), consequências (BONIFÁCIO; RIBEIRO, 2016) e mecanismos de controle (GORTA, 2013; PEREIRA, 2003).



Figura 1: Mapa teórico
Fonte: Autoria própria

Essas separações não são estanques, mas, como mapa teórico, facilitam o entendimento sobre os estudos de corrupção. Nesse sentido, podem haver outras abordagens ou perspectivas, e ainda, podem ser encontradas diferentes pesquisas que estudam distintos objetos, pressupostos ou perspectivas.

Ainda assim o mapa teórico permite situar e contextualizar esta pesquisa dentro do campo de estudos sobre corrupção. Este trabalho foca na relação público-privada a fim de incluir nela o papel das organizações empresariais. Quanto ao pressuposto, ele é situado entre indivíduo e estrutura, com a ideia de entender o sistema em rede, formado pelos indivíduos e

seus contextos e conexões. Esta pesquisa se aprofundará em um aspecto complementar à dicotomia indivíduo e estrutura, focando na relação entre os agentes, formada por ambos os fatores. Compreender a relação entre empresa e Estado é procurar por informações que poderão colaborar para o entendimento da corrupção como um todo e as melhores formas de controle. Portanto, fazem parte do estudo as causas da corrupção, suas consequências e mecanismos de controle. As causas são objeto de estudo pela descrição da relação corrupta e suas consequências e mecanismos de controle, pelo uso dos dados retirados destes mecanismos, como acordos de delação, inquéritos e acordos de leniência.

Ainda que o mapa teórico auxilie na localização das pesquisas sobre corrupção, sabe-se que existe uma atomização das pesquisas no campo. Como visto, podem-se estudar diferentes formas de corrupção em contextos distintos, o que colaborou para a falta de uma teorização única e abrangente sobre o tema. Tal abordagem deveria levar em conta os diferentes aspectos da corrupção e enxergá-la de forma ampla atravessando indivíduos, organizações, setores econômicos e até mesmo países (ASHFORTH et al., 2008). Para tanto, pode-se ter uma ideia das vertentes utilizadas para estudar a corrupção em pesquisas recentes e dentre elas seguir uma linha de raciocínio que possa contribuir com objetivo de entender a relação empresa-Estado.

No sentido de explorar as pesquisas recentes sobre o tema dentro do campo de administração, o *Journal of Management Inquiry* publicou em 2017 uma edição especial sobre corrupção. Em sua introdução, apresenta-se a necessidade de estudar a corrupção estrutural e individual sob diferentes perspectivas e contextos culturais. Como futuros estudos são sugeridas as práticas específicas de corrupção, levando em consideração o seu contexto, ver a corrupção como uma forma de reescrever as normas existentes, estudar como as empresas aprendem a se tornar corruptas e como um caso de corrupção se torna um escândalo (ZYGLIDOPOULOS et al., 2017). Vale citar também o *Journal of Business Ethics* que tem publicado na última década um grande número de artigos que contribuem para a construção do conhecimento sobre corrupção nas organizações por diferentes vertentes (DOBOS, 2017; KAYES, 2006).

Dentre a variedade de vertentes que podem ser exploradas no estudo da corrupção nas organizações privadas, a primeira e mais comum entre elas é a lente do institucionalismo. O novo institucionalismo (NORTH, 1990) permite entender como as instituições podem criar normas que levam ao uso de práticas de corrupção até mesmo para a sobrevivência das empresas. Como visto, todo o setor de construção pesada se valia da corrupção para o ganho de contratos públicos, inclusive com a existência de cartéis entre as próprias empreiteiras. Há que se

perguntar em que ponto a corrupção não se tornou uma norma, naturalizada nas instituições e dessa maneira sistêmica e difícil de ser combatida (NELSON, 2017).

Quando os indivíduos percebem que a conduta inadequada é normal no mercado, e quando os tribunais não penalizam mais a má conduta exatamente porque a conduta inadequada é normal agora, criamos um ciclo vicioso. Esse ciclo leva a norma social da corrupção cada vez mais para um território perigoso para o público, a economia e nossa capacidade de ter confiança no comportamento e nos produtos. A norma da corrupção diz aos indivíduos que não é apenas aceitável enganar, mas que a trapaça é agora o comportamento esperado deles e o comportamento que é recompensado.⁴ (NELSON, 2017, p.282, tradução nossa)

Enxergando a corrupção como norma, o combate a ela se faz pela mudança institucional. Castro e Ansari (2017) analisam a operação Lava Jato pela ótica da teoria institucional e argumentam que é necessária a junção de diversos atores com real propósito para melhorar o combate à corrupção. Os autores buscam entender como o contexto institucional e fatores como o Mensalão, as pesquisas acadêmicas e as leis do país propiciaram o aumento do combate à corrupção e levaram a Operação Lava Jato ao patamar que está hoje. Chega-se à conclusão de que mudanças graduais como na legislação e solavancos tais como os escândalos de corrupção permitiram o aumento do combate à corrupção no Brasil.

Explorar a corrupção como norma é perceber que ela tem suas características institucionais e contextuais. Nesse sentido, a corrupção sistêmica pode se tornar ainda uma cultura organizacional, pois a corrupção depende da consideração moral do ato como corrupto, portanto, diferentes culturas tratarão a corrupção de forma diferente (SCHOLTENS; DAM, 2007). Ainda que tida como ilegal, a corrupção como norma é a constatação de que, apesar de errada, aquela atitude está tão presente que passa a ser naturalizada, inclusive com a criação de artefatos, regras, valores e comportamentos que a embasam enquanto cultura organizacional (HUSTED, 1994; SCHEIN, 2004; STEPHAN, 2010).

Há, portanto, uma distinção entre os valores culturais de um contexto social e a prática cultural do dia-a-dia, pois ambas têm influências diferentes nos atos de corrupção, de forma que a prática é mais permissiva à corrupção, principalmente se levado em consideração o contexto de países mais pobres e com maior assimetria de poder (DAVIS; RUHE; RUHE, 2012; GELBRICH; STEDHAM; GÄTHKE, 2016). Outro estudo, por meio da análise de redes,

⁴ No original: When individuals perceive misconduct to be normal in the marketplace, and when the courts no longer penalize misconduct exactly because the misconduct is now normal, we have created a vicious cycle. This cycle pushes the social norm of corruption further and further into dangerous territory for the public, the economy, and our ability to have confidence in behavior and products. The corruption norm tells individuals that it is not only acceptable to cheat, but that cheating is now the behavior expected of them and the behavior that is rewarded. (NELSON, 2017, p.282)

aponta que um contexto competitivo pode aumentar o comportamento antiético individual, levando o perdedor a tomar as atitudes do ganhador, o que pode estruturar uma rede de corrupção (KULIK, O'FALLON; SALIMATH, 2008). Isso também é verdadeiro se olhado da perspectiva da cultura organizacional. Como argumentam Ordonez et al. (2009) e Stiles et al. (1997) implementar sistemas de recompensas em que as metas individuais devem ser atingidas a qualquer custo pode levar ao aumento de atuações antiéticas e corrupção, se não houver mecanismos de controle para os meios com que as metas foram atingidas.

Um argumento que se segue é o de que a criação de relacionamentos pessoais, individuais, pode ser uma forma de eliminar a competição e nesse sentido passa a favorecer a corrupção ao criar, na própria cultura da empresa, mecanismos de corrupção (DOBOS, 2017). Vale ressaltar que esses questionamentos são realizados mediante uma necessidade dos estudos de corrupção com dados empíricos sobre o tema. Como indicam Jancsics e Jávör (2012) poucas pesquisas conseguem dados primários como entrevistas com executivos sobre o tema da corrupção, o que tem sido uma necessidade e dificuldade para a área.

Outra perspectiva enxerga que é necessário entender como a corrupção existe sem o conhecimento público e a partir de investigações, como a Lava Jato tornam-se escândalos. O esquema de corrupção investigado acontecia há anos e somente a partir de 2014 é que ele se tornou um escândalo público, principalmente por envolver personalidades brasileiras importantes. Clemente e Gabbioneta, (2017) indicam que para que se torne conhecido, o escândalo necessita de atenção midiática, nesse sentido diferentes mídias podem enxergar determinado esquema de corrupção de maneiras diferentes e divulgá-los, influenciando a opinião pública.

Ainda que a corrupção seja vista como natural, ou comum, e aconteça independente de se tornar um escândalo, as pessoas que participam sabem que aquela atuação é errada ou pelo menos ilegal. Nesse sentido, existe uma construção inconsciente da chamada racionalização da corrupção. Para Zyglidopoulos e Fleming (2008) essa vertente de pesquisa busca entender a forma que os atores possuem de lidar com a culpa ou se isentar dela, e tal processo é interessante de ser mencionado dado que a colaboração premiada, além de um ato de corroboração com a justiça, exige que o executivo se declare culpado, o que o leva a expor, em partes, esse processo inconsciente.

De Klerk (2017) elenca seis explicações inconscientes para o ato corrupto: (1) podem partir da tentativa de deslocamento da responsabilidade pessoal; (2) justificar os meios pelos fins de forma consequencialista, (3) colocar a culpa na regra estabelecida; (4) colocar-se como alguém que merecia mais; (5) apelar para propósitos ou líderes acima de si e; (6)

racionalizar a intenção do ato. Há que se ressaltar que a racionalização da corrupção é uma das causas da continuidade das práticas corruptas (ANAND; ASHFORTH; JOSHI, 2004). Junto com ela está o desengajamento moral, ou seja, a propensão de um indivíduo em agir imoralmente, sabendo que é errado (MOORE, 2008).

Por fim, retoma-se definição de corrupção de segunda ordem, aquela que tem o objetivo de modificar as leis para benefício da organização. Pode-se lembrar de uma parte crítica dos estudos em CPA que segue a linha de captura do Estado por parte do setor privado (MURRAY; NYBERG; ROGERS, 2016). Barley (2007) possibilita essa discussão ao apontar três formas que as grandes corporações utilizam para influenciar o ambiente em que se situam. São elas, o incentivo a legislações que beneficiam as corporações às custas dos cidadãos, captura das agências regulatórias e privatização de funções que historicamente eram de responsabilidade do Estado. Tal tema é pouco estudado empiricamente pela dificuldade de obtenção de dados e tem pouca atenção principalmente se considerado o caso brasileiro em que a cooptação de agentes públicos parece ser facilitada (CARAZZA, 2018).

Um exemplo brasileiro é dado por Ometto, (2014), no qual organizações da sociedade civil são usadas para realização de mudanças institucionais, inclusive consolidando o poder de uma elite. Além disso, uma pesquisa realizada pela ótica institucionalista aponta a existência de um vórtice de corrupção, no qual empresas corruptas, ao crescerem e se tornarem grandes corporações, tendem a perpetuar e escalar a corrupção. Fatores como o tamanho da empresa ou o país sede da empresa ter altos índices de corrupção estão associados à empresa ser corrupta quando ela opera no mercado global, ou seja, ao invés de empresas de países não corruptos se adaptarem à corrupção de outros países, as empresas de países corruptos exportam a corrupção (ORUDZHEVA; SALIMATH; PAVUR, 2018). Tais estudos levam ao pensamento de que quanto maior a corporação, maior a sua capacidade de influência no Estado e também maior a possibilidade de sua atuação envolver corrupção.

O que se vê é que atividades de CPA como o próprio *Lobby* ou as relações institucionais permitem essa captura. Ainda que por uma ótica institucional, as empresas podem se engajar na CPA para a sua sobrevivência. Ela também é uma forma de influenciar o poder público em favor da empresa a depender da capacidade da empresa em se aproveitar da corrupção (GALANG, 2012; JOHN; RAJWANI; LAWTON, 2015). Essas estratégias corporativas levam a uma necessidade de se entender as consequências das relações entre empresas e governos, e portanto da *corporate political activity* (PEARCE; DE CASTRO; GUILLEN, 2008).

Ainda alinhando o tema corrupção com campo de administração, Oliveira (2015) situa e ressalta a importância da aproximação do tema crimes corporativos com o campo de estudos organizacionais. A teoria das Elites auxilia na contextualização do que está por trás da corrupção, ou seja, uma estrutura de estratégias e relacionamentos de poder, e a *Corporate Political Activity* (CPA) apresenta os mecanismos por meio dos quais as empresas se relacionam com o governo, seja de forma legítima ou corrupta. Essas duas teorias são abordadas por serem formas com as quais a Administração estuda o tema corrupção, acrescentando a elas a ideia de redes de corrupção para enxergar o fenômeno tanto de maneira individual como estrutural.

2.2 A Teoria das Elites, a *Corporate Political Activity* e a abordagem de redes

A teoria das Elites, segundo Zald e Lounsbury (2010), apresenta a existência de um grupo de pessoas que, em determinados cargos de comando, buscam utilizar do poder que detém para a manutenção de sua condição. A relação entre essa abordagem e a definição de corrupção se dá quando ela expõe o uso de determinado cargo, por vezes público, para benefício próprio (BREI, 1996a).

Charles Mills (1956) foi precursor da ideia de elites. Em sua obra, *The Power Elite*, o autor já aponta que o estudo das grandes corporações contempla as relações que os atores-chave possuem entre si, além da sua atividade política necessária à construção de sua carreira empresarial. De acordo com Mills (1956), as elites possuem relações entre si em redes e estudar o mundo corporativo é entender essas relações como atuações políticas estratégicas. Aprofundando essa ideia, Domhoff (1967) apresenta as características da classe alta americana e das classes que têm o poder de influenciar setores da sociedade. Para o autor, pertencer a essa classe não é só ter dinheiro, é ter influência e participar de grupos de importância para a sociedade, nesse sentido, precisa pertencer a determinadas famílias, participar de escolas e sociedades ou associações de elite. Ele ainda elabora que esse grupo social tem controle ou influência em esferas como a economia, associações de classe e agências regulatórias, governo federal, esfera militar e governos locais. Isso significa que a elite que governa tem poder de agir de uma posição de autoridade ou afetar e persuadir aquele que está na posição de controle (DOMHOFF, 1967).

Atualmente, a teoria de Mills tem sido revista no sentido de uma fragmentação financeira. Antes eram considerados da elite pessoas que detinham controle sobre as esferas econômicas, militares ou governamentais. No entanto, a financeirização da economia passa a

mostrar que os CEOs, por exemplo, apesar de terem dinheiro, não possuem mais a mesma influência, sendo formas de influência dos seus acionistas. Quem passou a deter o poder são reguladores públicos e donos do capital que têm mais capacidade de influência ou contato (DAVIS; WILLIAMS, 2017; MIZRUCHI, 2013).

Aprofundando essa ideia, lembra-se que a definição de elite está em fluxo. Ela é um conceito multidimensional que combina postos de comando, fama, reconhecimento e influência. Ou seja, a rede de relacionamentos, a educação em escola de elites, a meritocracia e os direitos hereditários influenciam na facilidade de participação nessa elite. Tal característica é estudada na elite francesa, na qual se comprova o peso da classe social no pertencimento à elite e ainda na existência de redes e hierarquias dentro dos grupos de elites (MACLEAN; HARVEY; KLING, 2014).

Contudo, Wedel (2017) aponta para uma mudança significativa nas elites atuais dada a financeirização da economia. Apesar do autor colocar menos peso na classe social, ele aponta para a existência de uma elite que pode, inclusive, influenciar na democracia.

Especificamente, as elites de influência são definidas por (1) sua flexibilidade, mudança e sobreposição de papéis e falta de vinculação fixa a qualquer setor ou organização em particular na busca de seus objetivos estratégicos; (2) sua informalidade e suplantação de estruturas e processos formais (ainda os usando quando benéficos); (3) as entidades que eles mobilizam, incluindo consultorias, *think tanks* e organizações não-governamentais; e (4) seu papel como conectores, posição no ecossistema organizacional oficial, corporativo, privado (incluindo as entidades acima) e redes vis-à-vis uns aos outros.⁵ (WEDEL, 2017, p.154, tradução nossa)

Se antes as elites eram formadas pelos CEOs donos de grandes empresas, hoje é necessário estar em uma posição importante de conexão. Segundo Davis e Williams (2017) a financeirização da economia fez com que as posições de poder mudassem, ou seja, não basta mais ter dinheiro, hoje é necessário ter influência e para tanto exigem-se uma flexibilidade e uma conectividade com pessoas em posições similares (WEDEL, 2017).

Nesse sentido, o estudo de elites passa a considerar uma série de campos como a estrutura hierárquica, os diretores da empresa, os agentes públicos, a corporação e sua evolução. Ainda, a teoria foca tanto no poder de certos indivíduos e suas influências no ambiente quanto nas estruturas e contextos, mesmo que dominadas por essas elites, ou seja, indivíduos e

⁵ No original: Specifically, influence elites are defined by (1) their flexibility, shifting and overlapping roles, and lack of fixed attachment to any particular sector or organization in pursuit of their strategic goals; (2) their informality and supplanting of formal structures and processes (while still using them when beneficial); (3) the entities they mobilize, including consultancies, think tanks, and nongovernmental organizations; and (4) their role as connectors, position in the official, corporate, private organizational ecosystem (including the above entities), and networks vis-a-vis each other. (WEDEL, 2017, p.154)

estruturas são fatores a serem levados em consideração (ZALD; LOUNSBURY, 2010). O que se coloca, no entanto, é que essa teoria estuda os grupos que possuem poder a ser alocado, algum tipo de influência ou controle, não necessariamente ela é uma criadora da história, mas pode influenciá-la dentro de um jogo político (MILLS, 1956).

Reed (2012) traz uma reflexão sobre os tipos de elites de acordo com suas estratégias e domínios em que atuam. Elites alocativas, por exemplo, possuem o controle sobre os meios e mecanismos de acumulação e atuam nos domínios corporativos, de negócios, finanças, indústria e comunicação. Elites autoritárias, por outro lado, possuem o monopólio dos meios de regulação, atuando em domínios governamentais e agências representativas. Ambas têm relação com esta pesquisa, tendo uma elite empresária recursos a serem alocados e uma elite política, do lado estatal, com o monopólio dos meios de regulamentação e alocação do dinheiro público.

Nesse sentido, as elites possuem influência no sistema político e econômico por estarem em posições chave e têm a capacidade de tomar decisões. Duas perguntas lançadas pelos autores podem ser trabalhadas no sentido de entender como esses grupos no poder influenciam a democracia: “Como as novas manifestações de poder exibidas pelas elites de influência formam sociedades democráticas?”⁶ (WEDEL, 2017, p.171, tradução nossa) “Como é que, à medida que as democracias progridem, um pequeno grupo aparentemente resiliente é capaz de governar a maioria?”⁷ (RAHMAN KHAN, 2012, p.363, tradução nossa) . Tais questões levantadas pelas pesquisas sobre elites podem ser discutidas também a partir da *Corporate Political Activity* em seu aspecto mais crítico. Ambas vão discutir estratégias, seja de pessoas pertencentes a elites, ou de grandes corporações para influenciar o sistema político e econômico.

A CPA trabalha com a influência política das empresas. Lawton, Mcguire e Rajwani (2013) apresentam um levantamento de estudos que focam os recursos, as instituições ou o ambiente político. Os autores ressaltam que a CPA pode tratar da relação de uma única empresa ou de um setor inteiro com o governo. Nesse sentido, escolhe-se o setor de construção pesada para o estudo, dado o histórico apresentado por Campos (2012) sobre como o setor cresceu através desse relacionamento desde o governo militar. Mas seleciona-se uma única empresa com a finalidade de entender a fundo sua relação com o Estado.

⁶ No original: How do the new manifestations of power exhibited by influence elites shape democratic societies? (WEDEL, 2017, p.171)

⁷ No original: How is it that as democracies progress, a seemingly resilient small group is able to rule the many?(RAHMAN KHAN, 2012, p.363)

Um dos fatores importantes no estudo sobre o comportamento político das empresas é seu tamanho, pois ele influencia o quanto a empresa tem controle sobre o cenário político (HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004). Organizações menores podem possuir atuação na área em grupo ou até mesmo como *free riders*, aproveitando-se de decisões conquistadas pelas empresas maiores (LENWAY; REHBEIN, 1991).

A CPA pode ser definida como uma estratégia de não mercado, uma vez que ter relações políticas é uma forma de agregar valor para empresa, inclusive com retorno financeiro, no entanto, pode envolver também interesses pessoais dos executivos. A CPA pode trazer valor para a empresa, no entanto, a conexão da empresa com o poder público pode ocorrer de diferentes formas e levar a prejuízo ou a atuações ilícitas (JOHN; RAJWANI; LAWTON, 2015; SUN; MELLAHI; WRIGHT, 2012). Com base nos Estados Unidos, Barley (2007) argumenta que a sociedade corporativa tem substituído a democracia, ou seja, as grandes corporações, por meio de CPA, têm influenciado as decisões estatais. Ometto (2014) reforça essa ideia a partir do uso de associações de classe e outros grupos da sociedade civil como forma de capturar o poder público no Brasil.

Walker e Rea (2014) exploram o tema ao discutir como ações corporativas têm poder político. Nesse sentido, eles analisam os efeitos políticos do engajamento corporativo nas eleições, do *lobby*, das ações coletivas, associações e coalisões, das campanhas empresariais com a sociedade civil e dos aspectos políticos da responsabilidade corporativa. Para os autores, não é só o dinheiro que compra influência política, mas as relações e atividades corporativas que têm gerado influência corporativa no Estado. Vale lembrar, no entanto, que quem está por trás das grandes corporações são pessoas que participam de uma elite econômica que tem controle e influência sobre os aspectos econômicos (CROUCH, 2004; DOMHOFF, 1967).

Se a teoria das Elites trazia a influência de pessoas na democracia e no sistema econômico, a CPA aborda a captura do Estado por meio da atuação empresarial e corporativa. Tal fenômeno não é exclusivamente brasileiro e já foi estudado por meio de redes em contratos públicos no Canada (REEVES-LATOUR; MORSELLI, 2017), nas Filipinas, com a indicação de um Estado patrimonialista oligárquico (QUIMPO, 2005) e na China, também com o uso das redes, na identificação de elites conduzindo políticas informais (KELLER, 2016). Existe ainda a ideia de que tal conexão política pode, em países em desenvolvimento, gerar uma perda na produtividade (DOMADENIK; PRAŠNIKAR; SVEJNAR, 2016). Nesses Países, a necessidade de segredo e de relações pessoais é maior quando se trata da influência política (PEARCE; DE CASTRO; GUILLEN, 2008). O conceito de captura do Estado é dado como o esforço para moldar o próprio ambiente institucional em que as empresas operam e é discutido

conjuntamente ao pagamento de propina para conquistar contratos públicos (HELLMAN; JONES; KAUFMANN, 2000).

Crouch (2004) vai chamar essa influência de pós-democracia, na qual elites políticas e empresárias tomam as decisões e controlam a sociedade enquanto as eleições são rituais de escolha entre o centro direita e centro esquerda. Para o autor, em uma sociedade formalmente democrática não se pode mais controlar o Estado de forma total, mas as corporações têm o poder de controlar o conhecimento, e com isso gerar opiniões a seu favor (CROUCH, 2016).

Eles podem pagar lobistas altamente remunerados; eles podem oferecer doações financeiras a políticos e podem ter acesso a eles sempre que quiserem; eles podem possuir jornais e tentar influenciar a opinião mais ampla; eles podem financiar campanhas, organizações de massa e até mesmo institutos de pesquisa que produzem evidências favoráveis à sua causa e ruins para seus oponentes⁸ (CROUCH, 2016, p. 30, tradução nossa).

Murray, Nyberg e Rogers (2016) realizam um estudo sobre a atividade política de mineradoras na Austrália. Por meio de uma série de discursos na mídia, as empresas convenceram o poder público de que a população estava ao seu lado na decisão sobre os impostos do setor. Os autores mostram como a CPA tem influenciado a democracia, mas ressaltam que a sua pesquisa se baseia somente em documentos públicos e divulgados na mídia o que consegue mensurar o resultado das atuações corporativas, mas não suas intenções. Nesse sentido, seria necessário estudar qual era o planejamento e as intenções das empresas e dos políticos em situações similares para entender mais a fundo como a CPA e grupos de elites podem influenciar a democracia e as decisões estatais.

Caminha-se, então, para o encontro da CPA com as Elites. Enquanto as pesquisas sobre elites mostram como pessoas em diferentes posições sociais, a partir de capacidade de influência e tomada de decisão ou alocação de recursos, podem controlar situações da sociedade, a CPA se apresenta como uma forma de realizar e obter essa influência. *Lobby*, doações de campanha, relacionamento pessoal com outros poderes são formas de manter a rede de contatos e, portanto, a capacidade de influência de pessoas em grupos de elites.

Essa discussão sobre a influência na democracia, trazida tanto pela teoria da Elite quanto pela CPA, pode-se trazer a ideia de captura de Estado e com ela a política clientelista ou de patrões e clientes. Em diferentes países estuda-se como se dá uma política em que os

⁸ No original: They can afford highly paid lobbyists; they can offer financial donations to politicians and can have access to them whenever they like; they might own newspapers and try to influence wider opinion; they can fund campaigns, mass organizations and even research institutes that produce evidence favorable to their cause and rubbish that of their opponents (CROUCH, 2016, p. 30).

agentes públicos governam para um grupo específico da sociedade. Comumente chamados de caciques ou coronéis, os agentes públicos podem ser líderes políticos locais com uma determinada influência e um papel político. No México, os caciques são considerados coronéis de importância local (RONIGER, 1987). No Japão a influência dos caciques, chamados de *zoku* se dá pela atuação política em rede (CHOI, 2007). Nas Filipinas esse personagem gera uma “Democracia dos caciques” com políticas voltadas a uma pequena elite, em detrimento de um governo para a sociedade em geral (ANDERSON, 1988; QUIMPO, 2005).

Por fim, “caciques políticos se formam na política brasileira sobretudo pelo potencial de arrecadar dinheiro para o seu partido” (CARAZZA, 2018, p. 79). Eles são políticos de carreira com grande poder de decisão dentro do partido e poder de influência na arena política. Entre suas atribuições, certamente está a conciliação de interesses, arrecadação e distribuição de recursos (NUNES, 2003; RONIGER, 1987).

O que se vê é que apesar da dificuldade em encontrar dados empíricos sobre o tema, os estudos têm avançado na perspectiva de entender quais são os atores que possuem poder dentro de uma sociedade. É o caso dos caciques, dos coronéis e das grandes corporações. Além disso, tem-se discutido a forma como esse poder é exercido por meio de *lobby*, doações de campanha, associações de classe e atuações corporativas. Tais papéis e formas têm a sua dificuldade enquanto objetos de estudo do tema específico de corrupção dado que eles são dependentes de relações informais e atuações ilegais.

A teoria das Elites e a CPA são duas abordagens que interagem com o campo da administração e permitem trazer a discussão sobre corrupção à sua área. Considerando a relação entre agente público e privado como central para essa abordagem, a teoria das Elites auxilia no entendimento das estratégias de manutenção dos grupos no poder, enquanto a CPA pode abordar a relação entre empresa e Estado nos seus diversos mecanismos. Assim, ambas serão consideradas como suportes ao objetivo desta pesquisa, na análise dos dados e no estudo dos mecanismos de relacionamento entre empresa e Estado. Como visto com Mills (1956), não se podem estudar grandes corporações sem levar em consideração o conceito de elites e as redes de relacionamento que a compõem. Por outro lado, os mecanismos de relação entre empresa e Estado são alvos diretos da CPA que auxiliará no entendimento das formas de relação empresa e Estado como o *Lobby*, as associações de classe e as alianças.

Além das correntes teóricas acima mencionadas, é necessário explorar a perspectiva de redes que se relaciona com os estudos sobre corrupção. Tal abordagem possui um ferramental próprio para olhar o fenômeno e o relacionamento entre os atores, tendo como importância central suas conexões. Para cumprir com o objetivo de entender a relação entre

empresa e Estado é necessário um olhar que possibilite estudar as conexões entre os atores, o que inclui as estratégias das elites e os mecanismos de CPA, mas não se limita a eles, acrescentando aí as relações pessoais e institucionais.

Milgram (1967) foi pioneiro ao abordar a temática de redes, estudando o conceito de mundo pequeno. O autor mostra que duas pessoas que não se conhecem diretamente podem facilmente se encontrar de forma indireta, ou seja, por intermediários. Segundo o autor, seriam necessários, em média, cinco intermediários ou seis conexões para que dois desconhecidos se conectem. Mesmo que a rede seja grande, basta que existam atores centrais que permitam uma maior conectividade entre os nós. Desde então a ideia de redes tem sido utilizada para entender como as teias de relacionamento humano se constroem e influenciam em diferentes fenômenos humanos. As redes de conexões entre diretores de empresa passam a ser analisadas por métodos de pesquisa que envolvem a descrição da rede e medição de seu alcance e centralidade (MILLS, 1956).

Em um mundo pequeno, não é preciso que atores tenham laços com muitos outros atores na rede em geral. Em outras palavras, a rede não precisa ser completamente “densa”, no sentido de apresentar muitos laços entre vários atores. O crucial é que existam atores centrais que garantam uma conectividade global da rede por interligar pessoas pertencentes a aglomerações locais distintas. Via esses atores de ligação, uma pessoa de uma aglomeração poderá, indiretamente, acessar pessoas de outros círculos sociais. A estrutura social torna-se, ao mesmo tempo, densa localmente e conectada globalmente (LAZZARINI, 2011, p.22).

Davis e Greve (1997) estudam as mudanças nas práticas de governança e alinham a ideia de elites com a abordagem de redes. Os autores entendem que as organizações são formas de governança e a adaptação individual à estrutura coletiva perpassa o relacionamento em redes e pode explicar as ações do indivíduo e a agregação da rede. Os estudos que envolvem algum grupo em posição de controle ou influência, ou seja, elites, normalmente pressupõem a existência de redes de conexão. A relação entre os atores pode ser pautada em participações nos mesmos conselhos de administração (CARBONAI; DRAGO, 2017), formação em escolas de elite (MILLS, 1956), participação nos mesmos clubes e associações (CAMPOS, 2012; OMETTO, 2014) e na mesma classe social, ainda que nem todos os atores se conheçam (DOMHOFF, 1967).

No entanto, é Nielsen (2003) quem aponta para a necessidade de utilizar essa abordagem para estudar o tema da corrupção. Esse autor argumenta que a corrupção acontece de forma sistêmica e a dinamicidade das relações pessoais dificulta o combate à corrupção. Entendê-la como uma rede auxilia na estruturação do combate à corrupção, impedindo a

resiliência quando somente alguns nós são desconectados. Borgatti e Foster (2003) vão além ao descrever um paradigma de redes dentro dos estudos organizacionais. Para os autores, emerge um conjunto de estudos que se preocupam com a estruturação desses laços em diferentes perspectivas que podem focar nos nós ou nas próprias conexões, cada qual alinhado com um tipo de pesquisa.

Nesse sentido, Jancsics e Jávör (2012) desenham a estrutura da rede de corrupção em um caso Húngaro e descobrem que a estruturação da rede possui posições de poder com relacionamentos formais e informais que dificultam o combate à corrupção. Os autores ainda definem quatro formas de redes de corrupção. Na primeira, chamada de redes canibalísticas, os atores vendem seus recursos governamentais, como autorizações, regulamentações e votos no legislativo ilegalmente; redes exploradoras, extraem recursos de relações de dependência internas; redes parasitárias, são configuradas como conluio entre atores em posições de poder que criam sistemas de corrupção; e redes monopolistas, casos típicos de abuso do monopólio de poder dada à posição exercida.

No Brasil o trabalho de Bezerra (1995) se destaca ao explorar três casos de corrupção: Valença, Capemi e Coroa-Brastel. O autor explicita que diferentes tipos de relacionamentos pessoais comuns no país, como Parentesco, patronagem, amizade, apadrinhamento, alianças políticas e camaradagem são facilitadores de relacionamentos corruptos. Isso acontece visto que esse tipo de relacionamento se baseia em obrigações sociais que, aliadas ao poder intrínseco de um cargo estatal, passa a ter a sua disposição recursos a serem ofertados em trocas corruptas.

Em suma, as práticas designadas como corruptas e corruptoras estão fundadas em princípios de ação associados à lógica pessoal que, apesar de não oficialmente incorporados às representações oficiais ou às análises sobre o Estado, estão, todavia, presentes, orientam e regulam, tanto quanto os procedimentos formais e em combinação com estes, as ações daqueles que são responsáveis pelo seu funcionamento e das pessoas que com ele interagem (BEZERRA, 1995, p.186).

Definindo esse ponto de vista é necessário enxergar a realidade estudada a partir de uma estrutura de conexões (laços) entre atores (nós). Fatores como o tamanho da rede, sua conectividade (número de laços), a centralidade das relações de poder (quantidade de conexões de um ator) e os cliques (relações únicas, formais ou informais) são propriedades necessárias para a descrição da rede de corrupção.

Quem alcança o maior número de pessoas (centralidade)? Todo indivíduo pode ser alcançado por todos os outros indivíduos (conectividade)? Quantas pessoas são alcançadas por qualquer indivíduo, em média (tamanho da rede)? Algumas

peessoas interagem apenas com uma das outras (clique)? Dois indivíduos interagem com o mesmo conjunto de outros indivíduos (equivalência estrutural)? Alguns conjuntos de indivíduos interagem apenas com alguns outros conjuntos de indivíduos (blocos)?⁹ (SALANCIK, 1995, p.345 , tradução nossa)

Contudo, o olhar mais aprofundado para a estrutura de redes, procurando entender as relações entre os atores envolvidos, vai buscar a identificação de outros fatores, como: o compartilhamento de valores e conhecimento, os padrões de comportamento, a similaridade entre os atores conectados e a hierarquia da rede (SALANCIK, 1995). Esses pontos são de grande interesse para a pesquisa, visto que os dados utilizados possibilitaram entender como ocorreu a relação corrupta entre empresa e Estado e qual a influência da hierarquia da rede e dos valores pessoais nos atos corruptos.

Defende-se que é importante entender a dimensão estrutural do problema, qual o tamanho da rede e sua influência dentro do Estado Brasileiro. No entanto, o relacionamento entre os atores, seu compartilhamento de poder e conhecimento são questões profundas que contribuem para a construção teórica sobre as redes de corrupção. Nesse sentido é que se tenta trazer uma contribuição para os estudos sobre corrupção a fim de entender que elites que se conectam em rede podem ensejar atuações corporativas políticas que influenciam e até mesmo controlam o Estado Brasileiro. Para reforçar esse argumento lembra-se que as elites econômicas, têm controle sobre grandes corporações e a existência de conexões entre os atores ressalta a sua capacidade de influência e controle na Esfera estatal. Se teoricamente essas três correntes caminham juntas, é necessário enxergar empiricamente e na realidade brasileira como tal fenômeno ocorre, para tanto, é necessária a apresentação dos grandes atores envolvidos no caso estudado (Odebrecht e Estado Brasileiro) e suas relações.

2.3 A relação empresa-Estado, a Odebrecht e o Estado Brasileiro

Com o objetivo de descrever a relação entre a Odebrecht e o Estado brasileiro é necessário definir quais os tipos de relacionamento esses atores possuem, além de delimitar quem é a Odebrecht e o Estado enquanto objetos desta pesquisa. De maneira geral, apresentam-se as formas de intervenção do Estado na economia e principalmente o lado oposto, como as

⁹ No original: Who reaches the most other individuals (centrality)? Can every individual be reached by every other individual (connectivity)? How many individuals are reached by any individual, on average (network size)? Do some individuals interact only with one another (clique)? Do two individuals interact with the same set of other individuals (structural equivalence)? Do some sets of individuals interact only with some other sets of individuals (blocks)? (SALANCIK, 1995, p 345).

empresas têm influência no Estado brasileiro. Segue-se primeiramente para uma descrição das formas que o setor empresarial tem para se relacionar com o Estado.

2.3.1 As formas de relação entre empresa e Estado

Para entender como se dá a relação empresa-Estado, é necessário realizar uma explanação sobre as formas de contato entre esses dois atores. Além de alianças e canais de comunicação formais, as empresas podem se relacionar com o governo por meio de contratos de licitação, doações de campanha e até relacionamento direto. Por outro lado, o Estado possui mecanismos de articulação na economia que facilita nesse relacionamento.

Musacchio e Lazzarini (2015) realizam diferentes estudos para mostrar como o Estado pode interferir na economia enquanto empreendedor, acionista majoritário e acionista minoritário. Para tanto, os autores utilizam empresas brasileiras como a Vale, a Petrobras e o BNDES. A visão política e a de longo prazo, em setores chave da economia, levaram o Estado brasileiro a constituir empresas estatais ou ser acionista minoritário de empresas privatizadas na década de 1990, entre elas a Vale. Nesse modelo, segundo Dinç (2005), os investimentos do Estado, seja em capital próprio ou na facilidade de crédito, podem beneficiar empresários com conexões políticas.

O estudo de Musacchio e Lazzarini (2015), com os presidentes das estatais, cargos de confiança de políticos no Brasil, mostra que os resultados das empresas que estes comandavam estavam relacionados tanto a aspectos técnicos, formação em escolas de elites, quanto a aspectos políticos, dada a sua rede de relacionamento que cria conexões entre o setor público e privado (MUSACCHIO; LAZZARINI, 2015).

Apesar dessas pesquisas sobre o capitalismo de Estado, é necessário entender o caminho contrário: como as empresas se comunicam e se relacionam com o governo? Fatores como o relacionamento entre empresários e políticos e a concessão de crédito também estão presentes. Nesse sentido, a CPA e Elites apresentam uma série de mecanismos que permitem esse relacionamento e a influência do setor privado no Estado. São eles o *Lobby*, as licitações, as doações de campanha, os consórcios e as concessões, as alianças e associações de classe, cada uma delas tem sua função dentro do funcionamento a sociedade, mas também pode estar associada à corrupção.

O *lobby*, apesar de ter grande influência nos bastidores do Estado, não é regulamentado no Brasil. Ainda não se tem conhecimento suficiente para afirmar que o *lobby* é a causa principal de aceitação ou reprovação de medidas do interesse do setor econômico. Contudo ele é um tema necessário de ser estudado dentro da atividade política empresarial. Não

é sem razão que existe a atuação das entidades representativas do setor de construção na aprovação da legislação sobre concessões que muito o beneficiou (MANCUSO, 2003).

Quando se fala em relações empresa–governo, o senso comum descreve grupos de pressão de empresários, estabelecidos em associações ou entidades patronais, que se articulam com políticos e governantes na busca de menos impostos, relações trabalhistas menos rígidas, apoio a determinada indústria, redução de custos burocráticos, e assim por diante. Essa visão se sustenta em categorias sociais mais ou menos homogêneas: a “classe empresarial” em oposição à “classe trabalhadora” ou ao “capital estrangeiro” em interações mediadas pelo “governo”. Por certo, podem surgir inúmeros subgrupos e múltiplos pontos de interação. Assim, o sindicato das empresas de determinado setor pode negociar alterações salariais com o sindicato dos funcionários desse mesmo setor e travar contato com o ministério governamental correspondente para solicitar algum tipo de proteção ou mudança regulatória. Ainda que sejam específicas a determinados setores ou subgrupos, essas estratégias exibem uma lógica *coletiva*: as empresas, em sua associação, buscam iniciativas que devem favorecer o seu grupo como um todo. É o que se chama de *lobby* organizado (LAZZARINI, 2011, p.42, destaque do autor).

Keim e Zeithaml (2016) apresentam um modelo teórico específico para determinar a efetividade das estratégias políticas das empresas. Os autores elencam cinco estratégias principais de CPA: construção de consenso, contribuição em comitês de ação política, propaganda advocatícia, *lobby* e construção de coalisão. O foco é na atuação empresarial na construção legislativa, que nos Estados Unidos possui uma regulamentação. No entanto, ainda que Diniz e Boschi (1978) apontassem para uma aproximação do modelo de atuação política empresarial brasileiro com o americano, até hoje não houve regulamentação do *lobby* no Brasil.

Rodrigues (1996) discute o projeto de lei do Senador Marco Maciel que tentou regulamentar o *lobby*. O projeto, criado em meados de 1970, foi apresentado em 1990 e, apesar de ter tido parecer favorável do senado, ainda não foi votado no plenário da câmara. O autor apresenta como ponto positivo a regulamentação de uma atividade recorrente no país, mas como ponto negativo, a abertura de espaço para relacionamentos corruptos, legitimados pela legislação, dado o histórico brasileiro.

O *lobby* é um relacionamento que gera frutos positivos em outros países por funcionar como um canal de comunicação das necessidades de uma parcela da sociedade para com o governo, no entanto, no Brasil existe um argumento de que o brasileiro considera o *lobby* uma conduta negativa.

O argumento culturalista descreve a cultura política brasileira em termos da contraposição entre interesses públicos e privados, cabendo ao Estado, enquanto entidade acima das classes, o atendimento das necessidades coletivas; dentro de tal perspectiva, a implementação de interesses individuais seria essencialmente corrupta, o contrário, portanto, do que aparece como visão dominante nos Estados Unidos, onde o atendimento de interesses individuais é visto como favorável à implementação do interesse coletivo (DINIZ; BOSCHI, 1978, p.161).

O que Diniz e Boschi (1978) não concordam a respeito desse argumento é que ele leva a uma inibição do empresariado na atuação política ou em sua ideologia. Ou seja, apesar desse relacionamento culturalmente não ser visto com bons olhos pela sociedade brasileira, não significa que ele não ocorra ou que o empresariado não tenha influência dentro do Estado brasileiro, e nesse sentido ele poderia ser regulamentado.

Atualmente, a Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais (ABRIG) tem buscado renomear o termo *lobby*, devido a sua conotação negativa, para relações institucionais e governamentais. O interesse dessa associação é regulamentar a atuação desse profissional e da atividade de relacionamento governamental. A ABRIG aponta frentes por meio das quais essa regulamentação tem caminhado: portarias do poder executivo, em especial do ministério da transparência; reconhecimento pelo ministério do trabalho da atividade de relações institucionais na classificação brasileira de ocupações; e projetos de leis a serem discutidos no congresso nacional. Vale ressaltar que a associação traz um discurso pela ética e transparência nas relações entre o público e o privado, e os associados estão sujeitos a um processo de admissão e a um código de ética e de conduta, o que coloca um contraponto sobre o *lobby* como uma atividade que pode ter resultado positivo para a sociedade como um todo (ABRIG, 2017).

Pode-se relembrar o estudo de Mancuso (2003) sobre como as associações de classe das construtoras, Associação das Construtoras de Centrais Energéticas (ACCE) e o Sindicato da Indústria da Construção Civil de Grandes Estruturas do Estado de São Paulo (SINDUSCON/SP) desenvolveram atividades de *lobby* pelo interesse na lei das concessões, ou seja, grande oportunidade para essas empresas que são, muitas vezes, contratadas pelo Estado. A articulação do *lobby*, segundo o autor, ocorre na discussão, votação e na sanção presidencial do projeto de lei. Interessante notar que as conexões políticas com o poder executivo, que possui um papel central no Brasil, são meios de comunicação e articulação das empresas no processo legislativo, além da conexão com o poder legislativo (OMETTO, 2014).

O *lobby* pode ser entendido como uma comunicação, ainda não regulamentada, entre as empresas e o Estado. Já as doações de campanha são formas diretas de contribuição a políticos e partidos que eram regulamentadas pela lei eleitoral (BRASIL, 1997). Esta lei permitia a doação de pessoas físicas, de até 10% de sua renda no ano anterior registrado na receita federal, e jurídicas com um máximo de 2% de seu faturamento bruto do período anterior. Contudo, em 2015, o Supremo Tribunal Federal (STF) declarou inconstitucionais as doações de pessoas jurídicas e a Lei nº13.165 ratificou a decisão. Vale ressaltar ainda que organizações ligadas a serviços públicos e especificadas na legislação também não podem realizar doações.

Hoje, o financiamento legal da campanha é feito com doações de pessoas físicas e com o fundo partidário, repasses do Estado aos partidos (BRASIL, 2015).

Nesse sentido, desde as eleições de 2016, as doações só poderiam ser feitas por pessoas físicas, o que não impede membros de grandes empresas ou grupos de elite de realizarem doações. A forma desses repasses deve conter a identificação do doador e não pode ser feita em dinheiro vivo. Outras formas de doação, como serviços ou empréstimos de utensílios materiais, por exemplo carros, são possíveis por pessoas físicas (BRASIL, 1997). Ressalta-se que a investigação da operação Lava Jato inclui a Odebrecht em 2016 e os fatos narrados pelos dados aqui analisados são anteriores à lei que proíbe a doação por pessoas jurídicas.

Aliada às doações de campanha está a prática de caixa 2, ou seja, doações não oficiais. No entanto, o caixa 2 é visto como crime eleitoral com uma pena branda e definido como a não declaração desse recurso à justiça, mas se o dinheiro for de fonte ilícita ou houver contrapartida pode configurar lavagem de dinheiro e corrupção. A discussão que se deu sobre esse tema foi pela apresentação do pacote anticorrupção na câmara dos deputados, o qual deixaria mais claro o crime de caixa 2 e crimes associados com uma pena maior (PL 4850, 2016). Sendo mais específico, o caixa 2 é um crime eleitoral com uma pena branda que precisa estar aliado a não declaração do recurso à justiça ou a uma fonte ilícita para ser considerado crime de corrupção. Se o projeto de lei fosse aprovado, o caixa 2 seria mais facilmente associado a outros crimes para sair da alçada da justiça eleitoral. A dificuldade das investigações, no entanto, é provar que os recursos eram ilícitos ou possuíam contrapartida, para caracterizar outros crimes

Definidas legalmente, as doações de campanha, como descreve Lazzarini (2011), fazem parte de um esquema no qual pessoas ou instituições doam para a campanha de candidatos políticos e em troca recebem benefícios durante o mandato, se ele for eleito. Tais doações são formas de construção de alianças e do relacionamento político da empresa, em outras palavras, manutenção do poder. Costa, Bandeira-De-Mello e Marcon (2013) mostram a economia política como uma alternativa à análise da diversificação dos grupos empresariais por meio dos custos de transação. Os autores indicam que as doações de campanha, nos casos em que o candidato é eleito, influenciam a diversificação da empresa, inclusive se neutralizados os efeitos financeiros e a situação econômica nessa diversificação. Em termos específicos, tais doações, como apontam Bandeira-De-Mello e Marcon (2010), têm influência na facilidade de obtenção de crédito, principalmente para grandes empresas. Outra pesquisa vai mostrar como as doações de campanha nas eleições de 1998 e 2002, no Brasil, influenciaram o aumento do

retorno das ações, comparando as empresas que doaram com aquelas que não fizeram contribuições (CLAESSENS; FEIJEN; LAEVEN, 2007). Mais recentemente, com os dados da Lava Jato, Carazza (2018) mostra que doações lícitas e ilícitas mantêm os interesses dos empresários junto aos governantes e têm influência nas chances de ser eleito, principalmente entre aqueles que são eleitos com um número próximo ao mínimo de votos.

Se antes de eleito são as doações de campanha que movem os relacionamentos entre atores políticos e empresários, o pós-campanha é marcado pelo pagamento de débitos, seja da empresa, que não conseguiu cumprir o acordo, ou do político, que ficou devendo alguma contrapartida. Argumenta-se que o tema licitações, consórcios e concessões é importante por conta de ser um mecanismo de relação direta entre empresa e Estado. Especialmente nas licitações e concessões que são formas por meio das quais o Estado contrata obras privadas. Essa importância é mais relevante ainda quando se trata de empresas de construção pesada. No Brasil, as grandes obras de infraestrutura e sua gestão posterior são realizadas por meio do governo a partir de contratos de licitação (CAMPOS, 2012; SOUZA, 1978).

A lei das concessões trata da permissão de prestação de serviços públicos, no sentido de conceder a construção, conservação, reforma ou ampliação de obras do interesse público, levando em consideração a concorrência e os contratos de licitação. Também dispõe sobre a permissão de serviços públicos a pessoa física ou jurídica com capacidade para fazê-lo (BRASIL, 1995).

As licitações, por outro lado, regulamentam os contratos administrativos do Estado pertinentes a obras e serviços, seguindo princípios de competição e publicidade. Nesse sentido, sua regulamentação procura a seleção da proposta mais vantajosa para o Estado nas obras em questão (BRASIL, 1993).

Ambas as modalidades permitem ao Estado contratar empresas privadas para a realização de obras. Esses contratos seguem um edital para convocar empresas que apresentam propostas seguindo especificidades e processos administrativos singulares. Vale ressaltar que tanto as leis de licitação e de concessão existem para garantir um processo de uso do dinheiro público de forma transparente e eficiente. Para participar do edital uma empresa, ou um conjunto de empresas, em consórcio, pode enviar uma proposta que será escolhida com base no menor preço e nas capacitações da empresa em realizar a obra. Contudo (BRASIL, 1993, 1995).

A conduta ilegal nesses casos ocorre pelo superfaturamento da obra e o pagamento de propina para que determinada empresa ou grupo ganhe a competição (ESTRELA, 1995). Além disso, os consórcios podem ocorrer em conluio entre as empresas que combinam entre si para que as concorrentes submetam projetos com preços maiores que o dela, em troca oferecem

subcontratações ou o mesmo tipo de preço de cobertura em outras obras. De maneira geral, o que está em jogo é a distorção da competitividade e por consequência um pagamento pelas obras ou concessões de maior valor que o de mercado, em prejuízo da população (FILHO; LIMA; MACIEL, 2010). Tais contratações públicas também podem ser influenciadas pela anterior doação de campanha aos políticos do poder executivo.

Além dessas formas diretas de interação entre Estado e empresa, outras duas formas indiretas são utilizadas historicamente. As associações de classe e as alianças têm importância por serem meios de as empresas ganharem força em suas reivindicações perante o Estado (OMETTO, 2014). Associações, fundações, universidades e veículos de mídia são instituições que agregam um grande número de pessoas ou entidades que têm capacidade de formar opinião ou influenciar políticas. Nesse sentido, quando controlados por grupos de elite, seja de forma direta, como ter na presidência um empresário de uma grande corporação, ou de forma indireta indicando seus os principais cargos, essas entidades se tornam formas de controle do Estado (DOMHOFF, 1967).

Mancuso (2004) vai afirmar que associações de classe abrangentes como a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) e a Confederação Nacional da Indústria (CNI) possuem regulamentos com peso equiparável entre os diferentes sindicatos e regiões, o que as faz prevalecer nas regiões menos industrializadas. Elas e outras associações setoriais são representantes de grupos de empresas e tem força para realizar reivindicações perante o Estado. Enquanto associações de classe, essas instituições têm o poder de reunir os interesses de um determinado grupo dentro da sociedade e levar esse posicionamento ao governo, de forma a cobrar um posicionamento dos nossos representantes.

Essas associações, de forma geral, não representam o interesse da cúpula industrial do país, contudo seu peso dentro do sistema econômico e político é relevante dada a capacidade de organizar e unir determinado grupo social, de forma a fazê-lo ganhar força (MANCUSO, 2004). As alianças e associações de classe têm sido utilizadas historicamente como relação entre empresa e Estado no Brasil (DINIZ; BOSCHI, 1978).

As alianças dentro e fora do grupo empresarial permitem, da mesma forma, um ganho de poder em busca de um objetivo comum. O apoio do empresariado ao Golpe de 1964 (RAMIREZ, 2009; 2012) e a relação com a elite agroexportadora no começo da industrialização (CARDOSO, 1971) são exemplos da importância dessas alianças na relação com o Estado.

Resumindo, tanto alianças como associações de classe e instituições aparecem como formas que o grupo empresarial tem para ganhar força e defender seus interesses dentro do Estado como um todo. Ela pode, sim, servir de meio de comunicação, inclusive como

fizeram, e ainda fazem, órgãos do governo a exemplo da Petrobras e do BNDES (LAZZARINI, 2011; TAVARES et al., 2010). Mas, elas vão além, ao dar força para a voz desse grupo defender seus interesses dentro do governo, seja por reunir um número maior de membros ou agregar outros grupos. Tal força foi importante durante a industrialização do país e continua acontecendo nos dias atuais. Enquanto o *lobby*, doações de campanha, licitações e concessões são mecanismos individuais de relação com o Estado, os consórcios, as associações de classe e as alianças permitem que as empresas interajam com o Estado em grupo.

Por fim, existem iniciativas públicas que permitem uma aproximação do Estado com as empresas. É o caso da atuação empreendedora do Estado na economia, seja por meio das estatais ou do controle majoritário ou minoritário de empresas privadas. Tal atuação mantém setores chaves da economia sob a tutela do Estado a fim de garantir as necessidades básicas dos cidadãos ou resguardar a nacionalidade de produtos estratégicos. Também nesse sentido o BNDES e os fundos de pensão, controlados pelo Estado, têm a função de incentivar e financiar o desenvolvimento nacional (MUSACCHIO; LAZZARINI, 2015).

A importância dos bancos estatais, como o BNDES, e os fundos de pensão é dada pelo papel dos empréstimos como contrapartida para as empresas. Um bom relacionamento com partidos e políticos influentes está relacionado com a facilidade de obtenção de empréstimos e até menores taxas de juros (MUSACCHIO; LAZZARINI, 2015; SAPIENZA, 2002). Uma perspectiva de redes é utilizada por Rêgo, Dib e Bemvindo (2016) para estudar o caso específico da internacionalização das empreiteiras brasileiras para Moçambique. Os autores apontam que a internacionalização depende de relacionamentos que movimentam recursos e atividades e mostram como isso foi feito no caso da Vale que, ao ganhar uma licitação com parte do financiamento do BNDES, cedeu obras para empreiteiras (entre elas a Odebrecht) em Moçambique.

Outro exemplo é apresentado por Lazzarini et al. (2015) de que o BNDES deveria ser um banco estatal que incentiva a produtividade no país, auxiliando empresas com potencial de crescimento e necessidade de financiamento subsidiado pelo governo. Contudo, a realidade se mostra diferente, o BNDES na verdade empresta capital para empresas que poderiam financiar seus projetos sozinhas sem a necessidade de subsídios do governo. Os autores defendem que esses bancos não afetam a produtividade da empresa a não ser seus custos de financiamento.

Tais braços do Estado na economia também são pontos de contato com os agentes privados. Aqui a interação com as empresas não acontece com os poderes Legislativo, Executivo e Judiciário. Os bancos e as empresas estatais permitem relações mais próximas com

empreendimentos privados na medida em que têm com eles programas de financiamento e contratos de fornecimento. Nesse sentido, tal atuação do Estado na Economia permite uma maior interação entre Empresas e Estado (PRAÇA, 2017).

O que se tem, de forma geral, é a presença do Estado na economia. A Petrobras, por exemplo, ainda tem grande influência dentro do setor petrolífero, além de participar dos leilões das reservas de petróleo do país, ela tem grande força na cadeia produtiva de combustíveis no país. E, como visto, a capacidade de influência gera atuações de manutenção de poder dentro do setor. Da mesma forma, os bancos públicos como o BNDES, têm a capacidade de financiar e subsidiar taxas de juros baixas para grandes empreendimentos, sobretudo no setor de construção pesada, nesse sentido, consiste em mais uma forma de influência e aproximação do Estado com o setor produtivo (PEDERSEN, 2016; PRAÇA, 2017).

Explicitadas essas formas de interação entre empresa e Estado é interessante entender em que se encaixam os objetos da relação estudada por esta pesquisa, o Estado brasileiro e a Odebrecht.

2.3.2 O Estado brasileiro

Em um polo da relação encontram-se as empresas, conectadas em redes dentro do capitalismo de laços, do outro situa-se o Estado que é um ator de regulamentação da sociedade brasileira e tem sua influência na economia, tanto pela regulação, quanto pela forma de empreendedor, acionista majoritário e acionista minoritário (MUSACCHIO; LAZZARINI, 2015). Essas posições são importantes, visto que a Lava Jato começou com uma investigação de contratos feitos entre a estatal Petrobras e o setor privado.

A corrupção não tem escolhido um governo e a Lava Jato tem investigações em andamento de mais de um único mandato. Nesse sentido o Estado brasileiro, e não um governo, é um dos polos do objeto de estudo, sendo este construído pela estrutura pública como um todo. Como visto com Nielsen (2003), as redes de corrupção são construídas e estabelecidas com o tempo, seja dentro das empresas ou do Estado. Da mesma forma se dá a relação entre eles; ainda que mudem as pessoas, a rede continua a existir e se fortalecer. O Estado, que aqui será tratado como contraponto da Odebrecht, é formado pelos indivíduos, mesmo que transitoriamente, e pelas suas funções e atribuições. Ou seja, o Estado é entidade singular com direitos e deveres composta pela associação de pessoas e mecanismos estruturais de gestão, leis, processos administrativos, cargos, hierarquia e instituições como, inclusive, o Ministério Público e a Polícia Federal (BIANCHI, 2014; WEBER, 2004).

Nesse sentido, apesar do foco ser a relação Odebrecht-Estado, o Estado, não o governo, é tratado aqui como um dos interlocutores. Entende-se que tanto a empresa quanto o Estado se configuram como organizações ou atores independentes, formados, mantidos e gerenciados por pessoas físicas. Contudo trataremos tanto a organização como as pessoas que fazem parte dela como agentes e, possivelmente, a relação entre eles está conectada à estrutura, seja da companhia ou do Estado. Isso é feito com o intuito de entender que, apesar de corporações e entidades terem capacidade de influência por seu tamanho, elas são construídas e formadas por indivíduos, estes sim com intencionalidade e consciência (THIRY-CHERQUES, 2008).

Nunes (2003) contextualiza essa relação do Estado brasileiro com os setores da sociedade a partir de quatro gramáticas: clientelismo, corporativismo, insulamento burocrático e universalismo de procedimentos. De forma geral, o clientelismo é a gramática das relações pessoais, do Estado que atende aos interesses de grupos específicos da sociedade por mecanismos informais. Para o autor, tal tipo de relação está presente desde a república velha no Brasil e se consolidou mesmo com a tentativa de realização das outras gramáticas. Podem-se citar aqui as relações pessoais, doações de campanha legais e ilegais e suas contrapartidas como formas de clientelismo do Estado (LAZZARINI, 2011). Dando continuidade, o corporativismo passa a ser o atendimento legal aos setores da sociedade, a utilização de normas que permitem a realização da atividade estatal.

Ao contrário do corporativismo, que é baseado em códigos formais legalizados e semiuniversais, o clientelismo se baseia numa gramática de relações entre indivíduos que é informal, não legalmente compulsória e não-legalizada. Tanto o corporativismo como o clientelismo podem ser entendidos como mecanismos cruciais (um formal, o outro informal) para o esvaziamento de conflitos sociais. O corporativismo organiza camadas horizontais de categorias profissionais arrumadas em estruturas formais e hierárquicas. O clientelismo atravessa fronteiras de classes, de grupo e categorias profissionais (NUNES, 2003, p.63).

O clientelismo tem força no início das sociedades democráticas com a grande demanda por benefícios sociais (LEMARCHAND; LEGG, 1972). Segundo Khan (1998) a corrupção tem espaço, dependendo do tipo de relação entre patrões e clientes existente, o que irá definir quais direitos serão trocados na relação corrupta. Nesse sentido, a corrupção pode levar a um rápido crescimento ou a transferências que prejudicam o crescimento econômico. Essa discussão leva em conta quais são os direitos que servem de moeda de troca para a corrupção, se eles forem direitos necessários ao desenvolvimento econômico, o que vai depender da relação patrão cliente existente, ela pode levar ao rápido desenvolvimento. No

entanto, se os direitos negociados foram contra a competitividade justa e à própria economia, a corrupção prejudicará o crescimento.

Por sua vez, o insulamento burocrático é a tentativa de isolar partes do Estado das influências externas pela criação de setores que não possuem relacionamentos com os grupos de pressão. A criação de empresas estatais é citada como exemplo, mas que ainda assim, como no caso da Petrobras, não impediu esse favorecimento. Já o universalismo se trata da tentativa de considerar todos os participantes, por princípio, iguais, seja na criação de regras estatais ou na economia de mercado (NUNES, 2003).

Em linhas gerais, Nunes (2003) afirma que ao longo da história do Estado Brasileiro essas quatro gramáticas foram lapidadas dentro da relação empresa-Estado e utilizadas de diferentes formas para a manutenção do poder, bem como para o atendimento de pressões vindas dos grupos sociais e políticos.

Pode-se tratar, então, o Estado como uma personalidade jurídica que é composta pelos indivíduos. Definindo assim o Estado brasileiro como o conjunto das pessoas, que mantém a máquina estatal, somado a suas estruturas, como regulamentações, legislações, processos e hierarquia. Fazendo parte da rede não só os governantes eleitos, mas também os cargos indicados e as regras que, por vezes, foram negociadas em esquemas de corporativismo e clientelismo. Conclui-se argumentando que esta pesquisa transpassa o mandato de quatro anos e as pessoas que dele participam, indo além do conceito de governo, e atribuindo, como objeto de estudo, o Estado brasileiro, que historicamente se envolve no capitalismo de laços.

2.3.3 A Odebrecht

Ao apresentar a noção de Estado brasileiro, que se coloca como interlocutor da empresa estudada, e suas formas de relacionamento, viu-se como tais relações podem gerar atos corruptos e ilícitos, no entanto, faz-se necessária uma exploração do histórico que envolve a Odebrecht.

Para tanto se podem retirar algumas informações contextuais de sua *webpage*. A empresa foi fundada por Norberto Odebrecht em Salvador no ano de 1944, substituindo a empresa de seu pai Emílio Odebrecht & Cia. O setor como um todo se desenvolveu na época por conta da escassez de importação de materiais de construção do início da 2ª Guerra Mundial (ODEBRECHT, 2017).

A empresa cresce com a construção de projetos, entre eles a hidrelétrica de Correntina no estado da Bahia. O início da sua relação com a Petrobras se dá em 1953 com um projeto relacionado a oleodutos. Em 1954 ela se torna uma sociedade anônima. A década de

1960 foi marcada pela expansão da empresa para o nordeste e para o sudeste com obras como o Aeroporto Internacional Galeão, no Rio de Janeiro e o edifício-sede da Petrobras, ambos contratos públicos. Até esse período a empresa já contabilizava mais de 500 obras e na década de 1970 passa a se internacionalizar.

Importante notar que, como aponta (CAMPOS, 2012) esse período de expansão é pautado no apoio à ditadura militar que teve uma política de desenvolvimento e construção de obras que incluíam a contratação de empreiteiras nacionais, incluindo a Odebrecht, e outras empresas estrangeiras.

Em 1981 é criada a *Holding* Odebrecht S.A. e seu crescimento nacional e internacional é realizado por meio de aquisições e novas obras, muitas delas por licitação. Em 1998 Norberto Odebrecht sai da direção e dá lugar a Emílio Odebrecht que em 2002 passa seu comando para Pedro Novis e se concentra na atuação como presidente do conselho. Neste ano também é criada a Braskem que reúne os ativos petroquímicos da organização e tem grande relacionamento com a Petrobras.

Em 2009 Pedro Novis passa a presidência para Marcelo Odebrecht, filho de Emílio. Nessa época a *Holding* Odebrecht já estava presente em 25 Países e detinha os seguintes negócios: Odebrecht Engenharia & Construção -Infraestrutura, Odebrecht Engenharia & Construção – Engenharia Industrial, Braskem, Odebrecht Agroindustrial, Odebrecht Defesa e Tecnologia, Odebrecht Latinvest, Odebrecht Óleo e Gás, Odebrecht Realizações Imobiliárias, Odebrecht TransPort, Enseada Indústria Naval, Foz, e as empresas auxiliares: Odebrecht Corretora de Seguros, e Odebrecht Previdência. Entre esses negócios, a Braskem é a única empresa com capital aberto na bolsa de valores, no entanto seu controle é majoritariamente da *Holding* Odebrecht e da Petrobras.

A história até aqui foi de crescimento constante. O grupo Odebrecht hoje possui ativos diversificados em vários setores da economia e atua em diferentes partes do mundo. A Construtora Norbert Odebrecht (CNO) se especializou em contratos de licitação e passou a trabalhar com concessões, visto que no Brasil as maiores obras de infraestrutura são contratadas pelo Governo. A internacionalização da empresa, por sua vez, é apoiada e subsidiada pelo governo através do BNDES e pela sua rede de contatos, inclusive, de outras empreiteiras. O freio do crescimento da empresa foi a operação Lava Jato que começou na Petrobras e alcançou a Odebrecht (RÊGO; DIB; BEMVINDO, 2016).

Com as investigações vieram mudanças na diretoria da empresa. Em junho de 2015, Marcelo Odebrecht foi preso preventivamente e, em março de 2016, foi condenado pela primeira vez a dezenove anos e quatro meses de prisão por corrupção ativa, lavagem de dinheiro

e associação criminosa, tendo renunciado à presidência da empresa em dezembro do mesmo ano. Ele e seu pai, Emílio Odebrecht, firmaram acordo de colaboração premiada em dezembro de 2016 e se comprometeram a pagar 8,6 bilhões de reais como indenização pelos atos de corrupção. A direção do grupo passou para Newton Souza e, em maio de 2017, Luciano Guidolin foi eleito diretor presidente, porém Emílio Odebrecht continua sendo presidente do Conselho de Administração, do qual participam: Newton de Souza, Gilberto Pedreira de Freitas Sá, Luiz Antonio Schneider Alves de Almeida, Luiz Fernando Souza Villar, Renato José Baiardi, Rubens Ricupero, Sérgio Foguel. No relatório anual da *Holding* de 2016, constam quatro parágrafos sobre a Operação Lava Jato com a informação da renúncia de Marcelo e a posse de Newton (ODEBRECHT, 2016a).

As colaborações dos executivos da Odebrecht se aliam ao acordo de leniência que a empresa realizou com Estados Unidos, Suíça e Brasil. O acordo envolve o pagamento de indenização e a contribuição com revelação dos atos ilícitos e documentos comprobatórios. O acordo com os procuradores da Lava Jato envolve a continuidade da empresa no mercado, inclusive na participação de licitações e concessões, mediante abertura e entrega de provas dos atos ilícitos, além do auxílio na investigação relacionada à Petrobras e em outras investigações desdobramentos da operação. Entre os pontos importantes desse acordo está o acesso ao sistema *Drausys* (*software* utilizado para o controle dos pagamentos de propina realizados no esquema), a possível adesão de outros atores, o pagamento de indenização e a continuidade da empresa no mercado. Ainda como consequência do acordo, a empresa deve se submeter a uma auditoria externa e mudança na governança corporativa a fim de não realizar atos ilícitos e prezar pela ética em seus negócios (ODEBRECHT, 2016b).

Mesmo com o escândalo de corrupção, o grupo Odebrecht continua emitindo um discurso sobre o futuro do país e os investimentos necessários na nação. As comunicações da empresa apresentam ações sociais, inclusive com a Fundação Odebrecht, organização sem fins lucrativos que atua no desenvolvimento local e na educação. Tais ações têm o objetivo de melhorar a imagem da empresa, criar a sua versão da história e esquecer a sua irresponsabilidade corporativa (MENA et al., 2016). A empresa pôde continuar suas atividades pelo acordo de leniência e a sua atuação se voltou a estes temas no sentido de melhorar a sua imagem. A Braskem, por outro lado, atua como empresa de capital aberto no setor de combustíveis e desponta entre as dez empresas para liderança, segundo o *ranking* mundial da Consultoria Hay Group (ODEBRECHT, 2014). No entanto, a relação íntima de seus executivos com atores do governo tem mostrado um tráfico de influência e dinheiro que corrompe a atuação estatal. Tal interação é percebida nos contratos da Braskem com a Petrobras

ao longo dos anos. O caminho percorrido pela Odebrecht foi trilhado por escolhas e relacionamentos pessoais que cresceram e, ao longo do tempo, tornaram-se sistêmicos a ponto de supostamente criar um departamento de operações estruturadas, voltado ao pagamento de propina, e um sistema de tecnologia da informação para atos de corrupção. Tal cronologia de envolvimento da empresa com pagamentos ao governo já havia sido apontada em outras investigações de corrupção, nos casos PC-Collor, que levou ao *Impeachment* do presidente Fernando Collor em 1992, e Anões do Orçamento, investigada em 1993, que também envolveu executivos da empresa, mas que só aumentou a profissionalização da corrupção na empresa ao invés de inibi-la (VALENTE, 2016).

Hoje a empresa retomou seus contratos com a Petrobras mediante uma série de atitudes voltadas ao que chama de “jornada da transformação”. A Odebrecht se vê obrigada a modificar seus processos, ter um monitoramento independente e melhorar a sua governança corporativa. Entre as ações práticas estão: a decisão de que o Diretor Presidente da Odebrecht S.A. não será da família Odebrecht, mas indicado pelo presidente do conselho de administração da empresa; criação de um comitê de conformidade junto ao conselho de administração; decisão de que pelo menos 20% e não menos que dois dos membros do conselho sejam considerados independentes. Fazem parte ainda do plano da empresa, mudanças nas formas de negociação e participação em movimentos que reforçam a ética nos negócios (ODEBRECHT, 2018).

Como visto, o objetivo de contar o histórico da empresa, destaca tanto o empreendedorismo quanto o relacionamento com o Estado. Por um lado, a empresa se expandiu, diversificou-se e se internacionalizou, por outro, ela manteve contato com o governo desde o começo, o que culminou em mais de uma investigação de corrupção. Interessante notar que o controle por parte da família Odebrecht nunca deixou de acontecer, da mesma forma que a formulação de estratégias para a manutenção do poder. Para entender melhor como esse relacionamento foi construído e se consolidou como uma rede, é necessária uma apresentação de um contexto geral da relação empresa-Estado no Brasil.

Em síntese, esse capítulo apresentou que ao longo do tempo, os estudos de corrupção seguiram diferentes caminhos teóricos, contudo algumas teorias da administração como a CPA e as Elites podem auxiliar no entendimento do problema. Além disso, a Odebrecht, o Estado Brasileiro e as formas de interação entre agentes públicos e privados foram detalhados. Contudo, levantou-se uma necessidade de estudar o tema de uma perspectiva nacional e histórica que é apontada por Campos (2012). O autor faz uma tese na área de História, baseada em como se deu a relação entre as empresas do setor de construção pesada e o governo durante o período de ditadura militar (1964-1988) e em como as mesmas empresas, que se

internacionalizaram naquela época, continuam a manter relações com o governo. O uso dessa tese e de outros trabalhos como contribuição para a área de administração é ressaltado por Costa e Silva (2017). Mais recentemente, Lazzarini (2011) aponta para a existência de um capitalismo de laços no Brasil. Esse conceito é utilizado para descrever um tipo de capitalismo em que os diretores de grandes empresas estão em contato e possuem laços entre si. Esses exemplos da história e da ciência política podem ser utilizados pelo campo de estudos organizacionais para contribuir, a partir da análise de documentos relativos a períodos históricos específicos, com o entendimento da atividade empresarial (COSTA; SILVA, 2017).

3 A CONSTRUÇÃO DO CAPITALISMO DE LAÇOS NO BRASIL

Qualquer tipo de relacionamento envolve uma história, portanto, saber como as duas partes se conheceram, aproximaram-se e criaram laços é importante para descrever como ele está consolidado no presente. Partindo dessa ideia, entender a relação empresa-Estado exige uma revisão histórica do contexto brasileiro que encontra, nos dias atuais, um capitalismo de laços caracterizado pela formação das redes no mundo corporativo. Fazer uma retomada histórica é crucial para entender que a corrupção no Brasil não começou nem irá terminar com a operação Lava Jato. O relacionamento entre empresa e Estado, que acabou por se tornar corrupto, foi construído ao longo dos anos como uma grande rede de poder e influência de elites que se engajam em atividades corporativas políticas. Nesse sentido, este histórico auxilia no entendimento do contexto em que a operação se insere e como ela chegou ao Estado atual dentro do capitalismo de Laços (LAZZARINI, 2011).

Para justificar essa contextualização é necessário entender que poucos estudos sobre corrupção levam em conta o histórico e o contexto no qual ela acontece. Como Andersson (2017) argumenta, a partir do caso Goldman Sachs, a corrupção é uma construção social que nasce de um determinado cenário histórico. Por tanto, para melhorar o entendimento sobre corrupção no Brasil é necessário compreender historicamente seu contexto e como ela foi construída ao longo dos anos.

Lazzarini (2011) descreve o capitalismo de laços a partir de uma análise de redes das empresas brasileiras, reconhecendo que existe uma elite empresária que atua em diferentes conselhos de administração do Brasil, inclusive na participação em empresas estatais. O relacionamento entre empresários e políticos fica destacado em sua análise. No entanto, é necessário entender como se formou esse capitalismo, qual é a história do envolvimento entre essas pessoas que levou à formação de um capitalismo de laços no Brasil. Entender como o capitalismo de laços foi construído será necessário para mostrar como ele pode ter facilitado a estruturação da rede de corrupção no país. Neste capítulo, tal histórico dará destaque aos momentos em que mecanismos de *corporate political activity* foram utilizados para consolidar uma elite empresária em conexão com a elite política.

Mancuso (2007) faz um balanço da literatura sobre as relações empresa-Estado, classificando os estudos sobre o tema em ondas, elencando seus argumentos. Interessante notar que a discussão sempre se dá quanto à força e à forma com a qual o empresariado influencia o Estado, ou seja, qual a capacidade e os mecanismos que a classe empresária possui para influenciar o Estado em diferentes momentos históricos. Além disso, o autor descreve uma

agenda de pesquisa, a partir das formas e motivações que essas influências do público e do privado possuem. Se, por um lado ele realiza um histórico das pesquisas sobre a relação empresa-Estado, por outro, é com base nessas pesquisas e em fatos históricos que se faz uma descrição de como essa relação entre ente público e privado se construiu.

Para entender esse histórico, é necessário atentar a alguns pontos importantes. **O momento político e econômico** vivido pelo país, pois cada sistema político possui um modelo de relação com o empresariado de forma diferente, ou mais fechado ou mais aberto. **A política econômica** desenvolvida em cada modelo, duas delas centrais ao estudo, a de abertura e a de fechamento do país para o investimento de capital estrangeiro. O nível de desenvolvimento econômico industrial e financeiro do país, nesse sentido, incluem-se os **tipos de empresa** existentes em cada época e **a ideologia** da burguesia empresarial nacional, inclusive características de sua fragmentação ou agrupamento. E, por fim, suas **influências e alianças** ao longo da história, ou seja, como se deu a sua interferência na atuação estatal. Cada um desses fatores está situado em um **momento histórico nacional e internacional** que o influencia e também deve ser levado em consideração.

Com o intuito de entender como se formou a relação empresa-Estado existente hoje traça-se um breve histórico a partir da década de 1930, contando cada um desses pontos. A intenção não é apresentar detalhadamente as características da relação empresa-Estado da década de 1930 até hoje, mas apresentar alguns fatores que fazem parte da história brasileira e construíram o que hoje chama-se capitalismo de laços. Tal esforço se faz necessário dado o entendimento de que o contexto brasileiro tem grande relação com os esquemas de corrupção investigados pela operação Lava Jato.

Para se ater ao tema de pesquisa que é a relação empresa-Estado, começa-se essa retomada histórica pela industrialização do Brasil, a qual toma força a partir da revolução de 1930, com Getúlio Vargas no poder e uma política de substituição de importações que continua com maior ou menor grau até meados do século XX (SILVA, 2012). Nessa época, são criadas as leis trabalhistas e a Constituição de 1932 (NUNES, 2003). O incentivo à indústria é grande e, como aponta Cardoso (1971), a ideologia empresarial, apesar de não ser hegemônica, apoiava-se na oligarquia agrária e favorecia o investimento de capital externo, mas era contra a entrada de empresas multinacionais no país.

Quando o controle do sistema produtivo é nacional, a instauração do modo capitalista de produção, por assim dizer, ultrapassa os limites do setor exportador e dinamiza outros setores de atividade, criando uma economia interna subordinada ao êxito da economia exportadora, mas relativamente ágil. (CARDOSO, 1971, p.79).

O autor apresenta que as burguesias nacionais atuaram por um sistema de alianças com os latifundiários e a elite exportadora. Dois momentos ocorrem, o primeiro é o de fortalecimento do mercado interno pelo capital, que sai dos setores mercantis e agrários e subsidia o setor industrial com a substituição de importações. O segundo é uma “industrialização restritiva” (CARDOSO, 1971, p.118) que adota tecnologias modernas utilizando menos mão-de-obra e produzindo bens intermediários e de capital. Aparecem então oportunidades para a participação política dos empresários (CARDOSO, 1971). Dessa forma, percebe-se que o clientelismo, comum no início da industrialização de diversos países também ocorreu no Brasil, a partir de um favorecimento do Estado aos empreendimentos industriais (NUNES, 2003).

Toda essa movimentação, como apresenta Faoro (2012) é acompanhada de uma transição política com centralidade em Getúlio Vargas, que com apoio da aliança liberal (Rio Grande do Sul, Paraíba e Minas Gerais), desbanca a oligarquia cafeeira de São Paulo. No entanto, o governo getulista preferiu uma ditadura civil e populista a um militar. Esse período caracterizou-se por várias reformas, que objetivavam agradar os grupos de pressão e manter Getúlio no poder.

A indústria só existe pelo protecionismo, o café pelo amparo governamental – o Estado é o centro da economia, que a tutela e a dirige. O proletariado, um dos elementos desse favorecimento oficial, mas desdenhado pelo governo, merece, em consequência, igual atenção (FAORO, 2012, p.773).

Não é sem razão que Getúlio era conhecido como “pai dos pobres” e “mãe dos ricos” (LEVINE, 2001). Se, por um lado seu governo estabeleceu as leis trabalhistas e o salário mínimo, por outro, censurou reivindicações mais contundentes e desenvolveu a economia interna, favorecendo o empresariado em detrimento da antiga oligarquia agroexportadora (NUNES, 2003). O que se nota é a influência do contexto nacional e internacional que culmina com a industrialização do país, no entanto, qual é a real influência e ideologia empresarial sobre as decisões Estatais?

Segundo Cardoso (1971), nota-se uma grande presença da atuação dos empresários junto ao governo quanto a esses fatores, no entanto, o autor vai defender que nem todas as interferências deram certo por conta da relação de Getúlio Vargas com o exterior e sua posição autoritária. Getúlio tentava equilibrar as influências do exterior com as necessidades do setor agroexportador, somente cedendo quando os interesses fossem alinhados, mostrando uma possível aliança.

A posição oficial do setor industrial, dada pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) e pelo Conselho Federal De Comércio Exterior (CFCE), era de protecionismo do mercado interno concomitante com a defesa de investimentos do exterior no país. Segundo Cardoso (1971), os setores que mais cresceram foram: carne, que possui uma competição com frigoríficos internacionais; laticínios; pneumáticos e químicos farmacêuticos. Conclui-se que a posição dos industriais é a de intervenção estatal com o objetivo de obter proteção do mercado interno contra as importações, e a não culpabilização e, até mesmo, defesa das empresas estrangeiras e seu capital investido no Brasil. Além disso, os empresários se posicionam contra a criação de um órgão federal central que tratasse desses assuntos, sabendo que com este, suas reivindicações perderiam força.

Segundo Faoro (2012), ocorre um processo nacionalista de busca pela autossuficiência que conta com dois fatores apoiados pelo governo: a substituição de importações e a criação e incentivo das estatais em setores chave, como o petróleo e o ferro, embora as Estatais possuíssem financiamento privado e internacional. Pode ser visto nesse momento que a intervenção e regulamentação estatal ocorre e, mesmo com um governo autoritário, a influência do setor empresarial se fortalece.

Desta forma se inicia o processo industrial de substituição de importações incentivado inicialmente pela alta dos preços das importações. Processo este – o da substituição das importações. Só possível de ser sustentado pelo apoio governamental, por via direta ou indireta. Inicialmente, todavia, o mecanismo operou por um estímulo derivado da crise (FAORO, 2012, p. 812).

A segunda guerra mundial contribui para se estabelecer a necessidade de autossuficiência do país, por outro lado, as relações de Vargas internacionalmente influenciaram nas suas decisões internas. A presença do Estado protecionista é evidente, bem como seu atendimento aos interesses dos grupos de empresários, aqui a influência do Estado na economia é intervencionista, no sentido de dar subsídios ao crescimento da indústria (FIORI, 2011; FONSECA, 2003).

Nas intervenções estatais, outrora abominadas pelos empresários apenas se contrárias aos seus imediatos interesses, crescem e proliferam atividades econômicas incentivadas pelos lucros rápidos, mais jogo de azar que empresa racional. Para que medre essa camada, ontem comercial, hoje industrial e amanhã financeira (FAORO, 2012, p.814).

Tendo em vista que o processo de industrialização do país é pautado em um contexto de necessidade de substituição de importações, na aliança do setor agroexportador com Getúlio e em seu protecionismo à indústria, pode-se partir para um período

desenvolvimentista do Brasil quando o empresariado ganha força e estreita suas relações com o Estado brasileiro.

Com a saída de Getúlio Vargas do poder, a democracia entra em cena e permanece até 1964. Em ordem os presidentes mais relevantes a partir de 1946 são: Dutra (1946-1951), Vargas (1951-1954), Café Filho (1954-1955), Juscelino Kubitschek (JK) (1956-1961), Jânio Quadros (1961) e João Goulart (Jango) (1961-1964). Outras pessoas, por pouco tempo, ocuparam o cargo em casos de afastamento, ausência ou morte desses presidentes. Como mostra Casalecchi (2002), apesar de possuírem ideias diferentes de condução do país, esse período foi de grande desenvolvimento industrial.

Desses governos, o mais categorizado como desenvolvimentista é o de JK. Com o lema “50 anos em 5” e empréstimos internacionais, o Estado investiu no desenvolvimento de infraestrutura no País e claramente este investimento é vantajoso para o setor empresarial, que atua nas três áreas mais beneficiadas no plano de metas: energia, transportes e indústrias de base (TAVARES et al., 2010). O desenvolvimentismo de JK era caracterizado por grandes investimentos públicos na melhoria da infraestrutura brasileira.

No contexto da Guerra Fria, as movimentações comunistas e capitalistas acentuam-se no país, o empresariado se caracteriza como anticomunista e o Estado brasileiro capta a influência de uma política nacional-desenvolvimentista. O desenvolvimento industrial da época envolve o crescimento das indústrias de base, a criação do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDE) e de grandes estatais, como a Vale do Rio Doce e a Petrobras, figuras importantes no processo de industrialização brasileira (NUNES, 2003). Estruturou-se então, uma economia dividida entre Estatais, empresários nacionais e empresas estrangeiras e a atuação do Estado na economia, além de intervencionista conta com a atuação de empresas estatais e bancos públicos.

Como deveria haver uma divisão do trabalho em termos dos espaços econômicos ocupados pelos três grupos (empresas nacionais, estrangeiras e estatais) e, por outro, como, apesar de diferenças substanciais na magnitude das empresas entre eles, tanto a empresa nacional quanto a estrangeira e a estatal encontram-se consolidadas no cenário econômico brasileiro nas suas respectivas áreas de influência. (CARDOSO, 1971, p.133)

Em especial, a década de 1950 é marcada pelo desenvolvimento industrial (BASTONI; TONELLI; SILVA, 2016). Faé (2013) realiza uma análise do discurso desenvolvimentista do segundo governo Vargas (1951-1954), que aceita o investimento externo com a finalidade de diminuir a desigualdade dos países chamados de periféricos em relação aos centrais.

Nessa época, a intervenção do Estado na economia tem suas ressalvas do ponto de vista dos empresários, que se alinham com a ideologia liberal. No entanto, a influência destes sobre as decisões governamentais perpassa alianças com multinacionais. O grande crescimento das empresas faz com que os empresários passem a ter canais de comunicação com o governo que vão além das associações de classe (DINIZ; BOSCHI, 1978).

O que se vê, por parte das políticas públicas, é um benefício para a indústria. A política desenvolvimentista de JK gerou a construção de grandes obras de infraestrutura e o nascimento e fortalecimento das empresas do setor de construção pesada. Com obras de grande porte, o principal cliente dessas empresas é o governo que se utiliza do financiamento externo. Pereira et al. (2016) realizam uma comparação entre JK e Vargas, colocando-os como políticos de comportamento empreendedor, que souberam agradar os diferentes setores da sociedade e, com planos formulados previamente, trouxeram diferenças significativas para a infraestrutura do país. A relação protecionista da década de 1930 se desenvolveu em uma relação desenvolvimentista em que o Estado passou a contratar empresas do setor privado, fator intimamente ligado ao seu crescimento nesta época (NUNES, 2003; PEREIRA et al., 2016).

Ressalta-se também que, a partir desse período, os dois atores fundamentais desta pesquisa passam a fazer parte da história política e econômica do país. As empresas do setor de construção pesada, em especial a Odebrecht, que se beneficiou muito das obras públicas dos anos posteriores, e as Estatais, em específico, a Petrobras que nas primeiras décadas do século XXI tem grande envolvimento com a corrupção, inclusive com a investigação feita pela operação Lava Jato.

Como visto, JK foi grande incentivador de obras públicas e de infraestrutura. A capital do país, Brasília, foi construída no seu mandato e, por consequência, as empresas de construção civil ganham destaque, muitas delas contratadas pelo Estado por licitações, concessões e consórcios. Juscelino criou a Companhia Urbanizadora da Nova Capital (Novacap), responsável pelas obras de Brasília, cujo presidente era um empreiteiro. Toda essa movimentação atraiu trabalhadores e empresas de todas as regiões do Brasil (SOUZA, 1978; TAVARES et al., 2010). Esse exemplo mostra como o Estado passa a se aproximar do setor de construção a partir de um grande investimento público para a construção da nova capital do País.

Para a realização dessas políticas desenvolvimentistas, JK esforçou-se para manter alianças com os diversos setores da sociedade e com a estrutura política. Um malabarismo entre clientelismo e insulamento burocrático permitia o apoio de políticos da oposição, mediante nomeação de cargos e a agilidade nos procedimentos burocráticos, necessária ao cumprimento

do plano de metas, da mesma forma como havia feito Vargas em seu segundo mandato, alguns anos antes (NUNES, 2003; PEREIRA et al., 2016).

Diversos argumentos apresentam a solidificação da relação empresa-Estado ao longo do tempo. Se, no início do século XX, eram necessárias alianças entre a classe empresária e outras classes para que os canais de influência fossem efetivos, outros mecanismos foram criados, como as associações de empresários e organizações do governo, permitindo a influência desse grupo no Estado. É interessante notar também que existia uma atomização das empresas, como explicam Diniz e Boschi (1978), havia um número muito grande de pequenas empresas e poucas empresas grandes. Assim as associações de classe que tinham poucas grandes empresas no poder permitiam o controle da maioria formada por pequenas empresas. Nesse sentido, as associações tinham uma ideologia das grandes empresas, não representando a maioria da classe empresarial, formada pelas pequenas empresas.

O fim do período também é marcado pela relação empresa-Estado com o uso dessas alianças e influências. Ainda que Jânio Quadros do Partido Trabalhista Nacional (PTN) fosse considerado conservador, sua eleição em 1961 não agradou aos empresários, no mesmo ano ele renunciou e assumiu o vice de outra chapa, João Goulart (na época presidente e vice eram votados separadamente), considerado uma ameaça ao país pelos militares. Como explicam Pereira (2013) e Ramirez (2009), o empresariado, por meio de suas associações de classe, principalmente a FIESP, e de alianças com órgãos do governo, como o Instituto de Pesquisas e Estudos Sociais (IPES) e o CFCE, apoiam o golpe militar em 1964.

Com o golpe militar, a elite empresária, de forma geral, continua amparando o governo, principalmente os setores que recebem os benefícios de investimento direto e protecionismo que o governo oferece. Durante todo o regime militar, o setor específico das empreiteiras se desenvolve com a realização de grandes obras, como a hidrelétrica de Itaipu e as usinas Nucleares Angra I e II. A relação deste setor com o governo da época é descrita por Campos (2012) com base nos projetos financiados pelo governo e, também, na relação pessoal que esses empresários possuíam com o governo militar, participando dos mesmos eventos, clubes e associações.

Diniz e Boschi (1978) apresentam que, nessa fase, o empresariado também possuía uma identidade de classe não hegemônica, ou seja, existia atomização entre as organizações privadas. Dessa forma, a grande quantidade de pequenas empresas, sem força política, permitia que os grandes empresários apresentassem suas ideias com maior facilidade. Eles tinham acesso ao poder público por meio de contatos pessoais com os militares. Os autores apontam que a

elite empresária possuía meios de comunicação com o governo, como políticos e ministros, no entanto, não detinham controle sobre a decisão final do presidente, dado o regime autoritário.

Vale ressaltar que, na época, não existia mais uma ideologia hegemonicamente nacionalista. Existiam grupos nacionalistas e outros que aceitavam a entrada de capital estrangeiro. Além disso, o contato com o Estado era feito diretamente por meio de órgãos regionais do executivo, havendo pressão, similar à década de 1930, para que não se criasse um órgão central para tratar os temas. Como conclusão, os autores apresentam uma fragmentação da elite empresária, que não se confunde com falta de atuação política. A partir de determinadas características, como a segmentação dos órgãos estatais e possibilidade de articulação, essa elite conseguiu manter a sua integridade econômica (DINIZ; BOSCHI, 1978).

Nos 20 anos anteriores a 1964 foram criadas 16 agências para a representação corporativa dos interesses empresariais junto ao Estado, enquanto nos cinco primeiros anos do regime militar 24 novos conselhos e agências corporativas foram criados, estreitando os laços entre o Estado e o empresariado. (NUNES, 2003, p.168)

Esse contato com o governo também é dado pelo posicionamento de atores importantes, que fizeram parte do IPES e apoiaram o golpe de 1964, em cargos nas empresas estatais, no governo e em instituições financeiras. Os funcionários que continuaram no Instituto, por sua vez, sempre participavam de reuniões do governo. A relação, que já existia anteriormente, entre as empresas e o Estado, teve sua continuidade (BORTONE, 2015; RAMIREZ, 2009). Durante essa época, houve uma substituição dos personagens de carreira política por militares e tecnocratas, muitos destes vindos de autarquias e instituições ligadas ao governo, como o Banco do Brasil, o que caracterizava uma estratégia de insulamento burocrático e corporativismo (NUNES, 2003).

Durante o período militar, especificamente na década de 1970, a Guerra fria e a crise do petróleo atingem a economia do Brasil que era dependente dos investimentos externos. O empresariado, sem o controle da decisão final do Estado, modifica seu apoio ao regime autoritário que, em um ponto de inflexão, passa a sofrer uma pressão lenta rumo à redemocratização (BRESSER-PEREIRA, 1978).

Após o golpe, houve uma reorientação drástica da relação entre Estado e economia. Passou-se de uma política de desenvolvimento econômico e intervenção estatal na economia para uma política de redução das funções econômicas do poder público e descompromisso com o desenvolvimento econômico. Em nome do liberalismo econômico e da democracia representativa, o poder público foi colocado numa posição menos ativa que aquela em que se encontrava nos anos de guerra (MOTTA, 1979, p. 73).

A incerteza relacionada às decisões do governo e à situação econômica do país fazem parte da conjuntura que modifica a relação do setor privado com o público. O apoio ao governo militar se transforma em uma busca pela democracia, pois aumentaria a influência das empresas no Estado. Contudo, essa transição ocorre de forma lenta.

A falta de hegemonia continua e, como explica Motta (1979), os empresários alcançam seus interesses por meio de alianças com governos, trabalhadores e institutos, como o IPES, o Instituto Brasileiro de Ação Democrática (IBAD) e o Instituto Superior de Estudos Brasileiros (ISEB) (BARROS, 2017). Tais alianças fizeram prevalecer as ideias dos empresários em diferentes momentos da história. Durante o governo militar, houve influência desses empresários a favor do golpe de 1964, contudo, na década de 1970, novos movimentos contrários ao regime militar fazem parte da ideologia empresarial, que se apoiavam em outros grupos, como a mídia (MOTTA, 1979).

Em consequência, a classe dominante no Brasil é a burguesia e não a tecnoburocracia militar. Estes possuem um certo grau de poder autônomo, na medida em que controlam diretamente o aparelho repressivo do Estado, mas sua autonomia é necessariamente limitada. Ela só parece plena nos momentos em que os militares contam com o apoio da burguesia. Quando esse apoio é retirado, o poder econômico e a hegemonia ideológica da burguesia levam a tecnoburocracia a fazer aflorar suas próprias contradições e a perder coesão e o poder (BRESSER-PEREIRA, 1978, p. 220).

Cabe a ressalva de que essa redemocratização ocorre de forma lenta, inclusive pelo apoio dos empresários e do setor de construção pesada em realizá-lo dessa maneira. Nesse sentido, pode-se dizer que a análise de Faoro (2012), ainda que anterior a essa data, teve sua continuidade. O autor sustenta que as mudanças estruturais do Brasil sempre são realizadas por um determinado grupo no poder, reformas são sempre distantes da população como um todo, influenciadas por uma minoria, seja no Golpe de 1964 ou na redemocratização dos anos 1980.

Rodriguez (1987) reconhece a insustentabilidade do regime militar e acrescenta a falta de melhorias sociais efetivas no processo de transição democrática. O que acontece no fim desse período é uma quebra entre a aliança formada pelos empresários e os militares que estão no poder, no entanto, ainda que os empresários não se tornem dirigentes políticos, não significa que eles não conduziram o processo de redemocratização. Tal acontecimento vem acompanhado de uma crise fiscal do Estado e de uma crise de legitimidade da tecnoburocracia militar. O grupo no poder já não atendia aos interesses da classe empresária, todavia, a transição para a democracia foi realizada a partir de um pacto político populista, que busca atender os interesses da sociedade sem reconhecer a necessidade de reforma estatal (BRESSER-PEREIRA, 1978, 1998).

Dentro dessa perspectiva interna, a redemocratização acontece no contexto de fim da Guerra Fria e é um período conturbado na economia nacional. As empresas que cresceram nos anos anteriores se internacionalizam e sua força cria canais de comunicação diversos com os Governos, assim, o tripé de empresas estatais, nacionais e estrangeiras continua. Essa configuração inicial vai buscar o *lobby* de defesa de seus interesses junto aos órgãos legislativos (MANCUSO, 2004).

Pode-se ter como exemplo o setor de construção pesada, geralmente contratado pelo Estado para realização de grandes obras por meio de consórcios, licitações e concessões. Esses contratos contemplam, rodovias, hidrelétricas, termoeletricas, estádios e obras de infraestrutura. Desde o governo JK, essas construções foram centrais nas políticas desenvolvimentistas, muitas delas, como aponta Campos (2012), grandes obras que serviam de propaganda ao governo, nomeadas pelo autor, “Estranhas Catedrais”.

Além desse contato direto, o setor de construção também é dirigido por grupos familiares. Chamadas de “quatro irmãs”, as quatro empreiteiras mais importantes do país: Odebrecht, OAS, Camargo Corrêa e Andrade Gutierrez são empreendimentos familiares. Ao longo dos anos, seu crescimento foi tamanho que, em conjunto, as empresas passaram a atuar nos cinco continentes e diversificaram seus ativos em variados setores, relacionados ou não com sua primeira atividade de construção. Ainda que abrissem capital, a abertura era feita de maneira que o controle permanecesse nas mãos dos familiares (LAZZARINI, 2011). Hoje, elas atuam nos mais variados setores, desde a construção pesada até a procura de soluções ambientais, passando por óleo e gás, transporte e logística, naval e imobiliário (CAMPOS, 2017).

Por outro lado, a intenção do processo de redemocratização era a atualização e melhoramento do sistema democrático e estatal brasileiro, além da posterior reforma gerencial de atualização do sistema administrativo (BRESSER-PEREIRA, 1998). Nesse aspecto, melhorias sociais em áreas de responsabilidade do Estado como alimentação, saúde, educação, desenvolvimento urbano, emprego e renda eram esperadas e previstas nos documentos de planejamento do processo (Planos nacionais e Planos de metas). Contudo, tais melhorias não foram significativas na época, dando atenção maior à reforma estatal (RODRIGUEZ, 1987).

A transição democrática, fruto de uma dura luta de muitos e muitos anos, não proporcionou, porém, o espaço para uma verdadeira reforma da administração pública, uma reforma que consolidasse a Reforma Burocrática e transformasse a Reforma desenvolvimentista em uma Reforma Gerencial. Pelo contrário, significará no plano administrativo uma volta aos ideais burocráticos dos anos 30, e no plano político, uma tentativa de volta ao populismo dos anos 50. (BRESSER-PEREIRA, 1998, p.173)

Nos primeiros anos de retorno da democracia, o clientelismo dos anos militares deu espaço para uma aliança entre a burguesia empresária e a nova classe política. Tal relação de privilégios corporativistas e patrimonialistas tinha a intenção de retornar o Estado a uma posição de suporte para o empresariado, o sistema de substituição de importações retorna, mas a crise fiscal e econômica só é superada a partir do Plano Real. Em linhas gerais, o que se vê na época do processo de redemocratização é a preocupação com a manutenção das relações entre empresa e Estado, a necessidade de reforma da máquina pública em um Estado gerencial e a falta de contribuições sociais efetivas, o que traz para o período uma necessidade de políticas voltadas à estabilização econômica que só vêm a acontecer na década de 1990 (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Com a economia mais estabilizada a partir do Plano Real, o Presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC) dá continuidade a uma política de privatização das Estatais. Durante a década de 1990 são privatizadas, entre outras empresas de diversos setores, a Usiminas (1991), a Companhia Siderúrgica Nacional (1993), a Embraer (1994), a Light (1996) e a Vale do Rio Doce (1997), hoje Vale. Como explica Lazzarini (2011), essas privatizações envolveram a criação de grupos societários e o financiamento do, agora, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Contudo, muitas empresas não puderam pagar e negociaram parte das ações da empresa de volta com o BNDES. Ou seja, o governo continuou com influência nessas empresas, seja como acionista majoritário ou minoritário, estreitando laços entre os setores privado e público tendo um Estado empreendedor.

Por outro lado, o capitalismo de laços se caracteriza pela relação entre os investidores em diferentes empresas, seja ele um agente privado ou público, e também pela característica piramidal dos grupos empresariais. Tal estrutura conta com a relação entre empresas *holding* e subsidiárias nas quais as famílias continuam no controle. No caso da Odebrecht, ela é uma empresa *holding* de diversas outras, entre elas a Braskem, que possui capital negociado em bolsa inclusive com a Petrobras como uma de suas acionistas. Sua relação com o Estado se dá tanto pelos contratos de licitação e concessão, como pelas negociações diretas com a Petrobras dentro dos negócios petroquímicos (LAZZARINI, 2011).

Ainda que nesse período a entrada de capital estrangeiro ocorra no Brasil, há uma maior influência do grupo empresarial dentro do sistema político e do governo em si. As análises quanto às doações de dinheiro para campanhas políticas por parte das empresas, participação societária de órgãos estatais em empresas privadas e o relacionamento entre grupo empresarial e Estado são possíveis dentro desse contexto de CPA (CARAZZA, 2018). Ressalta-se que esse relacionamento não é necessariamente ruim, ilegal ou ilegítimo, ele pode trazer os

interesses de determinado setor da economia para a sociedade, o que poderia auxiliar no funcionamento do Estado como um todo. No entanto, também abre margem para atividades de caixa 2, corrupção, favorecimento político e clientelismo, que favorecem um grupo em detrimento da sociedade como um todo (LAZZARINI, 2011).

A década de 1990 consolidou o termo conhecido pelos brasileiros, o “Custo Brasil” (MANCUSO, 2004), que é um custo intrinsecamente calculado devido à falta de infraestrutura nacional relacionada à logística, ainda que o período desenvolvimentista tenha investido em grandes obras. Era de interesse dos empresários e do Estado que esse custo fosse diminuído mediante obras estatais, o que intensifica a relação entre eles. O autor ainda conclui que os empresários têm maior número de sucessos do que insucessos, em questões por eles apontadas como favoráveis à redução do custo Brasil, seja em decisões legislativas ou executivas que mantenham ou alterem o *status quo*, mesmo não tendo uma comprovação de causa e efeito do *lobby* nessas medidas. Com esse esforço de melhorar a infraestrutura brasileira, percebe-se a centralidade do setor de construção, que se encontra na posição de cliente do Governo, contratado para a realização de grandes obras de infraestrutura.

Esse período é marcado pelo amadurecimento do mercado nacional. A inovação tecnológica modifica o capitalismo brasileiro e torna-o em grande parte financeiro. Isso ocorre, pois o setor bancário cresce e passa a ser menos dependente do governo (TINTI; ABDULMACIH, 2007). Nesse sentido, um grande número de empresas se internacionaliza, a Bolsa de valores de São Paulo (Bovespa), em 2000, passa a integrar toda a comercialização de ações do Brasil e em 2008, já com o capital aberto, une-se à Bolsa de Mercadorias e Futuros (BM&F) dando origem à BM&FBovespa. A primeira década do século XXI é caracterizada pelo crescimento econômico, ou seja, existiram fatos positivos de desenvolvimento no país. Contudo, os escândalos de corrupção já passam a ser conhecidos pela população, depois do silenciamento durante a ditadura, como exemplo os Anões do Orçamento (1993), que envolvia a Odebrecht, e o Mensalão (2005-2006).

Praça (2011), ao estudar o escândalo chamado Anões do Orçamento, aponta que os casos de corrupção da época levaram a reformas institucionais parciais. O caso pode ser rememorado pelo relatório da Comissão Parlamentar Mista de Inquérito (CPMI) criada pelo Requerimento nº 151/93-CN, com a finalidade de apurar as denúncias das atividades de parlamentares que, na comissão de orçamento, desviavam dinheiro público para organizações fantasmas ou com o auxílio de empreiteiras. Em específico no caso dessas, o documento descreve a formação de cartéis que negociavam obras, impedindo a livre competição no setor.

Além disso, são citadas compras de políticos, interferências nos processos de licitação e pagamentos de propina (BRASIL; CONGRESSO NACIONAL, 1994).

O Mensalão, por outro lado, foi um escândalo de corrupção investigado no século XXI, envolvendo a compra de políticos para a manutenção do poder. A investigação deu ensejo à ação penal 470, movida pelo ministério público e julgada pelo STF, que condenou 25 pessoas, entre elas políticos (BIROLI; MANTOVANI, 2014). Miguel e Coutinho (2007) estudaram o caso a partir de sua repercussão na mídia, concluindo como essa apresentação colocava como resolução do problema a detenção de certos atores chave, o que trazia a ideia de “maças podres” como responsável pela corrupção, quando na verdade o problema poderia ser sistêmico (PEOPLES; SUTTON, 2015). Na época, os jornais de maior veiculação não se preocupavam com a necessidade de reestruturação do regime político.

Passados os escândalos, o final da década traz consigo a crise financeira de 2008 e uma demanda por maior intervenção estatal. A centralidade do governo na economia permaneceu e as privatizações, pela forma que foram feitas, possibilitavam a extensão do Estado na economia, principalmente via BNDES, que mantinha seu braço de investimento como acionista. Os fundos de pensão também se tornam pivôs do capitalismo de Estado quando, com apoio do governo, passam a ter parte do controle de diversos ramos industriais. Em resumo, a crise inflama os defensores da intervenção estatal, mesmo que as privatizações dos anos anteriores não tenham diminuído a influência do governo em seu aspecto empresário. De maneira geral o que se viu desde a década de 1990 foi uma privatização que agradava aos empresários, mas que dava continuidade à atuação empresarial na economia, estreitando laços entre empresa e Estado em relações clientelistas (LAZZARINI, 2011).

A crise que afetou o mundo todo em 2008 parecia ter passado pelo Brasil sem grandes marcas, no entanto, novos fatos entram em cena. Sedar a Copa do Mundo (2014) e as Olimpíadas (2016) beneficiou, entre outros grupos privilegiados, o setor de construção pesada, devido à necessidade de construir e reformar estádios e arenas esportivas. Obras essas que são investigadas pela operação Lava Jato, já em andamento a partir de 2014, as quais serão apresentadas mais profundamente na análise de dados (AMARAL et al., 2014; COAKLEY; SOUZA, 2015; CURI, 2013).

Em sequência, instala-se uma crise política com o *impeachment* de Dilma Rousseff e o governo turbulento de Michel Temer que tem abalado e apresentado, junto à Operação Lava Jato, uma série de características da relação empresa-Estado que aparentemente existe há tempos, mas que só tem sido trazida a público nos últimos anos (DOMINGUES, 2017; MANCEBO, 2017).

Com esse histórico da relação empresa-Estado, pode-se extrair um crescimento contínuo das empresas brasileiras desde o início da industrialização. No entanto, por ser atomizada, a ideologia dos empresários nunca foi hegemônica. Ainda assim, a elite empresária influenciava o governo através de canais de comunicação diretos ou indiretos (associações de classe). Alianças para defender interesses comuns foram realizadas e quanto maior o grupo empresarial, maior era seu contato direto com o governo. São os empreendimentos familiares que iniciam esse processo de industrialização e se desenvolvem em grandes empresas, controladoras dos diversos setores da economia, inclusive com relações entre elas, dentro e fora do seu setor de atuação.

Desde esse começo do processo de industrialização, o empresariado defendia a proteção do mercado interno por parte do Estado e as atividades de capitalismo de Estado e CPA culminaram no estabelecimento do capitalismo de laços existente hoje.

O início da industrialização na década de 1930 teve como base um clientelismo no qual o governo passa a atender um determinado grupo em nome da expansão da indústria. Tal mecanismo comum no início da industrialização tem continuado até hoje, exemplo disso está no próprio setor de construção pesada com a construção e reformas dos estádios para os megaeventos do Brasil, além dos empréstimos subsidiados do BNDES. Em resumo, o clientelismo da década de 1930 não deixou de existir, pelo contrário, ele ficou institucionalizado e agregado a outros fatores no capitalismo de Estado atual (NUNES, 2003).

Nesse sentido, viu-se que nos anos posteriores o período desenvolvimentista não só continuou a ser clientelista como contou com a criação de empresas estatais que facilitavam o favorecimento Estatal a setores específicos. Além disso, a criação das associações de classe e instituições são realizadas de forma a manejar e maquiar a influência de uma elite empresária no Estado. Agora, as grandes corporações poderiam entrar em contato e colocar seu posicionamento a partir de associações de classe, inclusive realizando pedidos em nome de todas as empresas do setor. Tal mecanismo criado entre os anos 1940 e 1960 perdura até hoje e é uma forma de manter a estreita relação entre a elite política e empresária.

Em 1964, o golpe militar mostrou como a influência dos empresários e as associações de classe poderiam interferir no Estado. O apoio das empresas ao regime militar foi fundamental para que a democracia fosse substituída por um governo militar. Da mesma forma, inúmeros são os casos descritos por Campos (2012) de favorecimento político e *lobby* nesse período, atuações de CPA que até hoje fazem parte da nossa situação política. Da mesma forma que o golpe militar foi conduzido pela elite empresária, o período de redemocratização

também foi tutelado paulatinamente por este grupo, trazendo poucos benefícios sociais efetivos para a população (RODRIGUEZ, 1987).

Em resumo, a dependência econômica e a necessidade de apoio Estatal e do capital estrangeiro, como apresentada por Cardoso (1971), auxiliam no desenvolvimento econômico do país durante o processo de industrialização e modernização. No entanto, como mostra Lazzarini (2011), essa relação com o setor privado abre brechas para condutas que desfavorecem outras classes da sociedade, como o caixa 2, corrupção, clientelismo, favorecimento político e diminuição da competitividade, criando uma democracia influenciada pelo capital a partir de relacionamentos entre a empresa e o poder público. Em cada período do século XX até hoje, um desses mecanismos foi realizado e aprimorado para criar o que o autor chama de capitalismo de laços

A estratégia histórica de realizar parcerias para defender seus interesses junto ao governo culmina em uma relação de laços entre empresa e Estado e em uma aliança que parece justificada pela situação de desenvolvimento. Todavia, a gestão pública não deveria favorecer a classe empresária em detrimento da sociedade como um todo, muito menos em troca de doações de campanha e propina. Como apresentado, três caminhos de influência foram utilizados historicamente para cultivar essa relação: alianças com outros grupos de poder, associações de classe e o relacionamento pessoal com o governo. As grandes mudanças estatais do século XX, como a industrialização, o desenvolvimentismo, o golpe militar e a redemocratização ocorreram quando foram de interesse do setor empresarial.

O histórico apresentado mostra como o capitalismo de laços foi construído pela constante interação entre empresa e Estado. Tal relação tem duas vias. Uma pautada na intervenção estatal na economia, defendendo os interesses setoriais, com a justificativa de desenvolvimento do país, que ocorria desde antes da industrialização. Outra pela contribuição empresarial para com o Estado, seja no apoio político em determinados momentos ou com o relacionamento pessoal entre empresários e políticos, que resultam em repasses e privilégios indevidos para ambas as partes, como por exemplo o apoio empresarial ao golpe militar e a posterior relação desse governo com as empresas de construção civil.

Além de meios tradicionais de patronagem, outros meios “indiretos” são criados, como linhas de crédito a serem utilizadas por fazendeiros ou homens de negócio locais, através do Banco do Brasil ou de outros bancos estatais e agências de desenvolvimento. Empreiteiros e construtores que trabalham para o Estado por contrato frequentemente se beneficiam das redes de relações a fim de receber pagamento imediato pelos serviços prestados (NUNES, 2003, p.32).

Essa situação culmina na existência de uma rede de relacionamentos que potencialmente contribui para a corrupção. A conexão com o Estado favorece empresários e políticos em contratos com o governo, que depois se descobriram corruptos pela investigação da Lava Jato. Em especial no setor de construção pesada, que se beneficia de grandes obras de infraestrutura contratadas pelo Estado, outros benefícios, como facilidade de crédito e a voz dos empresários nas decisões políticas são resultado dessa rede de laços.

Nesse ponto é que se entende o caráter sistemático e de redes da corrupção que pode impedir o combate a ela. De maneira geral, o poder de uma rede de corrupção pode ser maior do que a soma dos poderes individuais. Isso ocorre pela forma como a corrupção acontece, dado que, mediante contatos entre as pessoas, cria-se uma rede que se sustenta e se fortalece ao longo do tempo. Por exemplo, um grupo de agentes de fiscalização, que cobra de empresas para emitir a documentação de funcionamento, pode ter agentes do judiciário em sua folha de pagamento, o que impediria os empresários de abrirem ações judiciais e ganharem causas. Com isso, percebe-se que grupos de reforma devem atacar, também em forma de rede, essa corrupção sistêmica, para ter mais força e impedir o uso da rede de corrupção contra si, como recomendado por Nielsen (2003).

A rede de corrupção é construída e fortalecida ao longo do tempo, de forma que a primeira geração sofre resistência em seu estabelecimento. Com o passar dos anos, a rede se fortalece e se estabelece de tal maneira que seus membros passam a ter posição central na sociedade. Geralmente, esses atores possuem recursos, são amigáveis, educados, generosos e bem conectados, fatores que influenciam na sua consolidação e permanência no poder, características similares a das elites (BRASS; BUTTERFIELD; SKAGGS, 1998; NIELSEN, 2003).

O que se viu é a estruturação das redes de corrupção desde o início da industrialização brasileira, estreitando os laços entre empresas e Estado, o que justifica o uso das redes a partir desse histórico. O uso de relacionamento pessoal, associações, *lobby* e influência empresarial no Estado por parte de uma elite no poder foi consolidado ao longo da história. Tais fatores serão articulados de forma a mostrar como o capitalismo de laços, que mantém no poder certa parcela da população, institucionalizou cultura da corrupção que captura o Estado para si. As discussões aqui apresentadas mostram como o capitalismo de laços se construiu por meio de atuações de elites e Corporações com o intuito de indicar como esse capitalismo na realidade era parte de uma corrupção sistêmica.

4 METODOLOGIA

Terminada a explicação sobre os estudos de corrupção e o contexto histórico que expõe o atual capitalismo de laços, segue-se para uma apresentação da metodologia de análise. Nesta etapa pretende-se apresentar a abordagem metodológica, com as definições de pressupostos ontológicos, epistemológicos e da natureza humana que norteiam esta pesquisa, a lente teórico-metodológica baseada na ideia das redes, pela qual se estuda o objeto e, por fim, as técnicas de coleta e análise do material empírico inspiradas na *grounded theory* e nas redes temáticas.

4.1 Abordagem metodológica

O foco desta pesquisa é entender a relação entre a Odebrecht e o Estado brasileiro, buscando informações sobre como a corrupção acontece. Assim, é preciso definir pressupostos como pontos de partida antes de entrar nas definições metodológicas da pesquisa. Burrell e Morgan (1979) apresentam que o pesquisador, dentro do campo de estudos organizacionais, pode adotar diferentes pressupostos epistemológicos, ontológicos e metodológicos. Esta seção busca a contextualização desta pesquisa diante de tais pressupostos, ou seja, da posição do observador, de como se vê o conhecimento e quais os métodos para estudá-lo.

Em termos gerais, a ontologia, segundo Burrell e Morgan (1979), é a definição da suposição acerca da essência do fenômeno estudado, se ele está externo ao indivíduo ou se faz parte de sua interpretação da realidade. A epistemologia, por outro lado, traz a reflexão sobre a essência do conhecimento em si, se ele é algo fechado, passível de ser alcançado, ou mutável e que deve ser experimentado pelo pesquisador. Além dessas duas suposições, a ideia de natureza humana também é apresentada com diferenças quanto à existência de um ambiente separável ou inseparável da ação humana e a natureza metodológica que segue os pressupostos anteriores com métodos de entendimento desse conhecimento.

As diferentes decisões quanto a esses pressupostos levam o pesquisador a duas linhas diferentes, uma subjetivista e outra objetivista, as quais devem ser consistentes com sua pesquisa. Tais definições fazem parte da forma como o pesquisador vê o mundo e o conhecimento, apresentando sua visão sobre a pesquisa realizada.

Além desses pressupostos, Burrell e Morgan (1979) também apresentam a necessidade de se definir a natureza da sociedade. Nesse sentido, define-se um eixo de posicionamentos entre ordem ou conflito, regulação ou mudança radical. Tais suposições dizem respeito ao foco dado pelo pesquisador em como a sociedade é vista e, portanto, para quais

aspectos serão dadas mais importância. Dentro dos pressupostos estão diferenças entre uma sociedade que é organizada e sistematizada ou que necessita de mudanças, levando em conta o papel do ser humano e sua potencialidade dentro dela.

Desde a publicação de Burrell, Morgan (1979), outras perspectivas de pesquisa foram criadas, atualizadas e modificadas. Hassard e Cox (2013), por exemplo, repensam os pressupostos e paradigmas anteriores, acrescentando a eles o pós-estruturalismo com uma abordagem relativista, relacionista, desconstrucionista e reflexiva, além de repensar e renomear as ideias anteriores. Dentro de cada um dos paradigmas criados pelo posicionamento epistemológico, ontológico e metodológico encontram-se correntes teóricas da sociologia e da administração, a partir das quais os pesquisadores podem se basear e buscar a sua contribuição.

Após essa breve revisão é necessário entender, a partir do referencial já levantado, com qual ponto esta pesquisa se assemelha. Sem a pretensão de criar um modelo teórico rígido e fixo, que explique uma realidade externa ao indivíduo e ao pesquisador, o posicionamento leva em consideração a interpretação do pesquisador. Tal posicionamento se justifica a partir do objetivo de descrever a relação empresa-Estado com os dados decorrentes da operação Lava Jato. Nesse sentido, o pesquisador passa a se valer de sua interpretação em relação ao material empírico, na codificação e estruturação das redes temáticas. Esse pressuposto compreende que a posição do pesquisador importa tal como a construção da realidade, principalmente ao aceitar a corrupção como um conceito socialmente construído, no qual a posição dos envolvidos tem papel importante. Tendo a relação corrupta uma natureza dinâmica, baseada em uma rede de relacionamentos, esta pesquisa traz como base aspectos do paradigma interpretativista, entendendo que existe certa regularidade nas estruturas sociais, ainda que não se encaixe no extremo desse eixo, levando em consideração possíveis conflitos estruturais. Assim, a pesquisa se encontra entre a regulação e o conflito, utilizando pressupostos mais voltados a aspectos estruturais da sociologia da regulação.

O foco do estudo nas relações entre os agentes, nas formas em que elas se constroem socialmente e são modificadas ao longo do tempo, descrevendo uma situação dinâmica e contínua, aproxima-o de uma posição pós-estruturalista, descrita por Hassard e Cox (2013). Essa associação ao pós-estruturalismo se faz pela configuração de um estudo que vê a construção social como relações entre os agentes, na qual se encaixam tanto teorias críticas como normativas (HASSARD; WOLFRAM COX, 2013).

Em resumo, o conceito de corrupção, como uma construção social, levou a uma perspectiva subjetivista que vê aspectos sociais do interpretativismo. Contudo, o foco nas relações sociais dinâmicas e a reflexão do pesquisador sobre a dinamicidade da relação

empresa-Estado o coloca na posição de pós-estruturalista. Era de se esperar a impossibilidade de definição paradigmática única, seja nas classificações criadas por Burrell e Morgan (1979) ou por Hassard e Cox (2013), entretanto, as suas publicações auxiliam no sentido de refletir sobre os pressupostos por trás desses paradigmas que vão, de certa forma, nortear toda a pesquisa.

O presente estudo considera a existência de uma realidade construída socialmente, na qual a posição do pesquisador faz parte de sua interpretação. Ela adere às ideias de um mundo dinâmico que possui relações entre os atores, mas que estas podem ser modificadas segundo a intenção dos agentes ou de modificações estruturais, o que configuraria a aceitação de uma coesão entre os interesses desses atores para a formação de uma rede de conexões. Assim, se aceitaria o foco nas relações entre os agentes, valendo-se de um relativismo e relacionismo pós-estruturalista, que serão discutidos a partir da interação do pesquisador com seu material empírico.

Isso significa que, para esta pesquisa, o conhecimento não é algo fixo e rígido dado no ambiente, ele é capturado e interpretado através da visão do pesquisador. O fenômeno da corrupção e a rede de relacionamentos que perpassa o tema são mutáveis e podem ser estudados por diferentes óticas, o que indica que a elaboração teórica, realizada a partir do material empírico, busca construir conhecimento a partir de uma argumentação que faça sentido e permita trazer contribuições para os estudos organizacionais (BERGER; LUCKMANN, 2004; CHARMAZ, 2000). Tal posicionamento se sustenta a partir de Granovetter (2004) ao dizer que os estudos sobre corrupção devem levar em conta o aspecto social, cultural e histórico que criam e giram em torno das atividades de corrupção.

Ainda dentro dessa discussão é necessário acrescentar que o uso de documentos que são parte de uma investigação criminal como dados faz com que a realidade aqui exposta seja uma construção social do pesquisador que estuda a própria interpretação dos colaboradores. Como aponta Breit (2010), poucos estudos se baseiam na construção social da corrupção, e destes o foco geralmente é na interpretação de escândalos ou da mídia acerca do fenômeno (CLEMENTE; GABBIONETA, 2017). Aqui essa construção é trazida a partir dos próprios investigados, envolvidos nas práticas corruptas, e da sua investigação. Além disso, enxergar essa construção social é avançar nos estudos interpretativistas sobre corrupção organizacional, de forma a colocá-la em um contexto histórico e social (ANDERSSON, 2017).

Ter essa lente para enxergar o fenômeno empírico é válido, dado à constatação de que a corrupção é um fenômeno dinâmico, que não possuiu uma definição única e imutável, os entremeios da relação empresa-Estado construídos ao longo da história não são estáticos, de

forma que podem ser interpretados e reinterpretados com objetivo de entender e contribuir para a construção de um conhecimento que faça sentido e auxilia, neste caso, a combater a corrupção (GRANOVETTER, 2004).

4.2 Lente teórico-metodológica

Sabendo da proposta de compreender como se deu o relacionamento entre a empresa e Estado, entende-se que uma metodologia descritiva, com um ponto de vista na descrição da rede a partir de uma inspiração na codificação da *grounded theory*, permite a utilização de um método consistente com a proposta. A metodologia de redes pode ser usada tanto de forma quantitativa como qualitativa. Lazzarini (2011), por exemplo, usa-a para argumentar a existência de um capitalismo de laços no Brasil, a partir do número de relacionamentos entre membros de conselhos comuns em diferentes empresas. Rêgo, Dib e Bemvindo (2016) utilizam a teoria de redes em uma pesquisa qualitativa sobre as consequências dessas conexões na internacionalização das empresas. E Jancsics e Jávora (2012) descrevem uma rede de corrupção a partir de 45 entrevistas qualitativas com agentes públicos e privados.

Para Marques (1999), o conceito de redes parte da ideia de sociologia relacional, que descreve as sociedades a partir do que elas representam em termos de camadas sobrepostas de relações entre pessoas e organizações. O conceito inibe, portanto, a ideia de uma estrutura pré-existente de sistema em funcionamento e alia características individuais e sistêmicas, possíveis de serem aplicadas a uma relação empresa-Estado.

As redes são, portanto, a estrutura do campo no interior do qual estão imersos os atores sociais e políticos relevantes em cada situação concreta. O traço comum à análise de redes é o enfoque central nas relações sociais, preocupação antiga das ciências sociais. (MARQUES, 1999, p.46).

Tal metodologia tem sido utilizada para estudar diversos fenômenos organizacionais, como os *interlocking directorates*, ou seja, membros de conselho em comum entre duas empresas (CARBONAI; DRAGO, 2017; LAZZARINI, 2011), a formulação e avaliação de políticas públicas (MARQUES, 1999), redes de discussão geral e política (EVELAND JR.; KLEINMAN, 2013) e a própria relação empresa-Estado no Brasil, que influencia a internacionalização das empresas de construção civil (RÊGO; DIB; BEMVINDO, 2016).

Dentro da administração pública e envolvendo o seu relacionamento com o setor privado, Isett *et al.* (2017) fazem uma revisão de literatura que os leva a três trilhas de estudos de redes: as redes de políticas públicas, que envolvem os interessados nessas políticas; as redes

colaborativas de provisão e produção; e as redes de governança, como uma fusão das outras duas em busca de um objetivo comum. Indo além, os autores também apontam possíveis definições do termo “redes”, que têm sido utilizadas de forma comum. Entre essas definições, tem-se a descrição de um paradigma metodológico ao qual esta pesquisa se alinha. Tal paradigma seria o uso das redes temáticas como um método para a descrição dos fenômenos teóricos-empíricos. Cabe ressaltar que, tanto nos usos como nas definições de redes, existe a diferenciação entre as redes formais, definidas por relacionamentos oficializados, como a relação entre superior e subordinado, e as informais, feitas por relacionamentos não oficiais ou nos bastidores (ISETT et al., 2017).

Além desses exemplos, as redes também são utilizadas para estudar temas similares ao de corrupção nas organizações. Brass, Butterfield e Skaggs (1998) fazem uma revisão sobre comportamento antiético em redes, a fim de elaborar proposições sobre como funcionam os relacionamentos entre os atores em relação ao aliciamento entre eles, discutindo qual a influência dos tipos de relações (fortes ou fracas) na constituição da rede de comportamento antiético (GRANOVETTER, 2004). Por outro lado, Baker e Faulkner (1993) estudam as conspirações em redes em um caso empírico de crime organizacional na indústria de equipamento elétrico pesado. Os autores encontram que tais redes ilegais, principalmente considerando as comunicações sobre fixação de preço, têm a sua ocultação por objetivo norteador e não a maximização da eficiência, como seria esperado.

É com a revisão de Borgatti e Foster (2003) que se constata um crescente número de estudos sobre redes e a definição dos pontos de vista existentes neste tipo de pesquisa. Uma primeira separação se dá quanto ao foco nas consequências ou causas das redes e na diferenciação entre a performance e a homogeneidade social, resultado da atuação em redes. Outra divisão é realizada pelo foco da pesquisa nos nós ou no conteúdo de suas conexões. Adota-se aqui a visão do autor de um paradigma de contágio de estudos de redes, ou seja, com foco nas relações entre os agentes e em como elas criam comportamentos de grupo, neste caso, a corrupção.

A disseminação de uma ideia, prática ou objeto material é modelada como uma função da transmissão interpessoal ao longo da amizade ou de outros canais duráveis. Laços são concebidos como condutos ou estradas ao longo dos quais a informação ou fluxo de influência. Visto do ponto de vista do grupo como um todo, os atores influenciam-se e informam-se mutuamente em um processo que cria crescente homogeneidade dentro dos subgrupos estruturais. A

distribuição final de ideias é uma função da estrutura da rede de amizade subjacente¹⁰ (BORGATTI; FOSTER, 2003, p.1005, tradução nossa).

Ao utilizar a metodologia de redes é necessário definir as unidades de análise. Para Isett et al. (2017), essa unidade é o ator que, dentro da rede, busca produzir algo que não conseguiria sozinho. Lazzarini (2011), por sua vez, utiliza o número de conselhos comuns dos quais diferentes atores participam e Marques (1999) se vale da relação entre dois atores para analisar a rede. Nesse sentido, o objeto estudado aponta para uma rede que envolve atores que podem ser organizações, pessoas ou grupos, e a conexão entre eles. A descrição desse relacionamento é característica central do estudo e, levando em consideração a posição dos atores envolvidos, define-se, como unidade de análise, a ligação existente entre Odebrecht e o Estado brasileiro. Em resumo, coloca-se como ponto central a relação entre os atores e, portanto, uma abordagem conexonista como define Borgatti e Foster (2003).

Outra característica dessas redes é a sua mutabilidade, ou seja, a descrição da rede não é estática, pois ela se modifica ao longo do tempo pela mudança no relacionamento entre os atores. Tal pressuposto é facilmente observável no estudo de Lazzarini (2011), quando o autor compara os anos de 1996, 2003 e 2009 em sua análise. Assim, é plausível considerar essas redes de relacionamento como construções sociais que se modificam ao longo do tempo e é interessante notar que tal característica também é atribuída à corrupção por Granovetter (2004) e Warburton (2013) que conectam o conceito à ideia de construção social e ao conceito de redes.

Warburton (2013) apresenta a abordagem de processo social como uma possibilidade para o estudo da corrupção, dada a sua complexidade. Entender o fenômeno da corrupção perpassa conceitos como poder e instituições, contudo, é o relacionamento entre as partes que possui características peculiares, segundo o autor, comunicação secreta e confiança permitem transações de ganho pessoal indevido. Warburton (2013) sugere, então, o uso das redes de análise social para o estudo da corrupção, argumentando a existência de poucos estudos similares e a possibilidade de visualização de tais redes, dados os avanços tecnológicos.

Imaginando cada pessoa, organização ou grupo como um nó, a rede seria formada pelo relacionamento entre estes agentes. Tal constituição é dinâmica à medida que existem criações e rompimentos de conexões. Cada nó possui recursos, que podem ser negociados, e cada agente procurará novas conexões, a fim de conquistar seu objetivo. A existência desses

¹⁰ No original: The spread of an idea, practice, or material object is modeled as a function of interpersonal transmission along friendship or other durable channels. Ties are conceived of as conduits or roads along which information or influence flow. Seen from the point of view of the group as a whole, actors are mutually influencing and informing each other in a process that creates increasing homogeneity within structural subgroups. The ultimate distribution of ideas is a function of the structure of the underlying friendship network (BORGATTI; FOSTER, 2003, p.1005).

recursos contribui para o entendimento de haver relações com contrapartidas, envolvendo o poder detido por cada agente. Dentro dessa rede, cada transação pode dar certo ou errado, seguindo critérios de conexão, recurso, não intervenção, não objeção moral e segredo. Se der certo, o canal de comunicação continua aberto e fortalecido, se não, ele é desfeito. É válido destacar que a análise de redes é apresentada como um modelo de conexões que embasa o olhar do pesquisador para o fenômeno estudado, que pode ou não confirmar todas essas características, ou ainda, contribuir com novas condições na construção de redes de relacionamento (WARBURTON, 2013).

Os autores Brass, Butterfield e Skaggs (1998) colocam seu foco nas relações entre os atores para entender o comportamento antiético das organizações. Um indivíduo corrupto, ao tentar incentivar o comportamento corrupto de outro, encontrará facilidade se a conexão entre eles for fraca e se o segundo não tiver conexões fortes com terceiros. Desse modo, entende-se que pode existir uma influência de conexões fortes e fracas entre os nós no aliciamento ou na coalisão entre os atores. Além da força dessas relações, fatores como a vigilância moral de pessoas fortemente conectadas, a imagem pessoal e os valores de determinado grupo podem influenciar em como a rede de corrupção se sustenta e facilita conspirações e contágio. Por exemplo, em uma rede na qual os atores possuem um grande senso de justiça, a corrupção é dificultada.

A densidade e a conectividade também são dois atributos que podem auxiliar na descrição da rede. A densidade, basicamente, é a característica da rede que descreve quanto os seus membros são conectados. A conectividade, por outro lado, é a comparação de quão perto os outros nós estão do nó que está sendo analisado. Ambas também se relacionam com o conceito de posição ou poder dentro da rede, ou seja, a influência que determinado ator possui sobre os demais (BRASS; BUTTERFIELD; SKAGGS, 1998).

Justifica-se, por fim, o uso da descrição de redes neste tema por entendê-la como uma lente metodológica que poderá trazer diferentes perspectivas sobre a corrupção individual e estrutural (NIELSEN, 2003), que se deu de forma sistêmica na relação entre empresa e Estado do caso estudado. As características aqui apresentadas, como o fluxo de informações, as posições de poder, a mutabilidade da rede e as regras para a sua existência, tais como os objetivos para existência da rede, seja ele de segredo ou a eficiência serão utilizados de forma a descrever como o sistema de corrupção da Odebrecht supostamente funcionava. Vale notar que, dada a necessidade de anonimato dos atores envolvidos, a rede de conexões entre os políticos e executivos não será apresentada, no entanto, sua estruturação será descrita a partir de como os nós se relacionavam, suas transferências de poder, informação e dinheiro, e o

funcionamento da corrupção sistêmica que se desenvolveu ao longo dos anos pelas relações pessoais e práticas ilícitas que aconteceram reiteradamente.

4.3 Técnicas de coleta e análise do material empírico

A abordagem geral da pesquisa é qualitativa, no intuito de ter um objeto de estudo emergente que precisa ser explorado profundamente, por meio de dados de característica qualitativa. A profundidade e necessidade de gerar um entendimento sobre a questão e não uma confirmação de relações quantitativas corrobora com esta abordagem (CRESWELL, 2009).

O objeto da pesquisa, por sua vez, é a empresa Odebrecht, sendo investigada pela operação Lava Jato. A empresa, tendo firmado um acordo de leniência, e seus empresários, acordos de delação premiada, além dos documentos da investigação, geram uma quantidade de informações suficientes que, mediante análise, contribuem para o tema de corrupção e para o entendimento da relação entre empresa e Estado. A escolha dessa empresa, em específico, se dá pelo reconhecimento de que entre as “quatro irmãs”, a Odebrecht é a maior empresa do setor sendo investigada e possui grande parte dos documentos, resultantes de seu acordo de leniência e dos acordos de colaboração premiada disponíveis.

Dessa forma, o objeto não deve ser escolhido pela sua representatividade em uma população ou pela possibilidade de generalização, mas, principalmente, pela sua contribuição teórica e disponibilidade de dados (MERRIAM; TISDELL, 2016). Nesse sentido, a Odebrecht, além de aparentemente ser um exemplo de corrupção sistêmica e de relação com o Estado, tem grande parte dos dados e documentos relativos à operação Lava Jato disponíveis. Ressalta-se o uso de diferentes tipos de dados, auxiliando no processo descritivo da análise e no seu detalhamento por diversos pontos de vista.

Vale ressaltar que os dados obtidos têm múltiplos formatos e fontes, assim, podem ser utilizados documentos das investigações (petições e inquéritos públicos), como aberturas de inquérito e autos dos processos, gravações em áudio e vídeo das colaborações e dos depoimentos à justiça. Um resumo que mostra a fonte, a contribuição, o local de obtenção e o formato desses dados pode ser visto no Quadro 1. Diante de todos esses dados, iniciou-se a análise pelos vídeos dos depoimentos das colaborações premiadas, que estão públicos. Neles os delatores colocam casos e conexões de corrupção e devem contribuir com a investigação. A escolha das delações como conteúdo primeiro de análise se dá pela riqueza deste material em termos de dados e pela necessidade de caminhar com a análise qualitativa de vídeos (HEATH; HINDMARCH; LUFF, 2010).

Nesses depoimentos gravados em vídeo, os empresários apontam fatos como as doações, os atos ilegais e as informações vazadas, além de responderem às perguntas dos investigadores. Em cumprimento ao acordo de colaboração premiada, os colaboradores devem também entregar provas de seus atos ilícitos, cada um separado, em um anexo específico do colaborador. Nesse sentido, cada anexo de cada colaborador possui um vídeo depoimento, os arquivos entregues ao Ministério Público, uma ata do Ministério Público e um arquivo com os pontos principais daquele vídeo elencados pelos investigadores. Posteriormente estes arquivos foram classificados por inquéritos e petições da justiça, cada qual referente a um caso de corrupção a ser investigado.

Tendo em mãos estes documentos de 55 dos 77 executivos, foi necessário realizar uma seleção de por onde começar, nesse sentido foram selecionados cinco colaboradores com posições chaves dentro da empresa que pudessem contribuir de forma abrangente para o entendimento da corrupção sistêmica. Após a codificação desses cinco colaboradores foi possível buscar em casos e depoimentos específicos fatos que pudessem contribuir para os resultados desta pesquisa, assim, para entender melhor algum assunto que não ficou claro somente naqueles cinco, esses já indicavam quais outros depoimentos deveriam ser analisados para completar a informação.

Essa forma de coleta e codificação se assemelha a uma amostragem teórica que, como mostra Charmaz (2000), resulta de uma primeira investigação aberta que segue para uma busca mais assertiva de dados que possam contribuir com os construtos teóricos elaborados. A autora ressalta que esse processo permite uma melhor explicação das categorias e dos seus limites. A partir disso é apresentado o número total de cada tipo de documento analisado. Foram selecionados, a princípio, quatro executivos do alto escalão da Odebrecht que possuíam funções diferentes dentro da empresa e assim teriam uma visão panorâmica e sistêmica do esquema de corrupção. Analisados todos os depoimentos destes executivos partiu-se para uma seleção por casos que fossem de interesse para a pesquisa, de forma a procurar pontos de vista divergentes ou comprovações sobre aspectos específicos da análise de resultados, isso foi possível a partir da leitura de todas as decisões que levantaram os sigilos dos documentos, visto que em tais documentos estavam descritos casos de conduta ilícita a serem investigados pela Lava Jato.

Tabela 1: Quantidade de dados analisados

Número de colaboradores	Número de documentos	Número de Videos	Horas de video
Colaborador 1	283	48	11:49:00
Colaborador 2	144	26	06:55:00
Colaborador 3	91	22	06:19:00

Colaborador 4	46	56	17:40:19
Colaborador 5	10	3	02:03:13
Total	564	155	42:43:19

Referência: Criado pelo autor a partir dos dados analisados

Tendo em vista que algumas informações precisaram ser buscadas fora da fonte de dados primária, a fim de verificar a veracidade da informação e contextualizar as informações ditas nos depoimentos, diversas fontes de dados de apoio foram utilizadas ao longo da análise. Tal necessidade foi percebida na medida em que, quando se realiza um depoimento sobre determinado candidato ou determinada medida provisória, que foi comprada, era necessário que o pesquisador soubesse de quem se tratava, como estava o andamento do processo e qual a importância daquela medida provisória para a Odebrecht, tais dados foram utilizados como suporte para a pesquisa.

Quadro 1 Fontes de dados

Tipo	Contribuição	Fonte	Formato
Notícias	Informação tratada	Sites e revistas de notícia. Estadão, Exame, Folha de São Paulo etc.	Texto
Ministério Público federal	Informações sobre a operação	http://lavajato.mpf.mp.br/entenda-o-caso	Texto
Depoimentos à justiça	Depoimentos específicos à justiça, indicam as relações	http://infograficos.estadao.com.br/public/politica/operacao-lavajato/depoimentos/	Vídeo
Inquéritos e petições da justiça	Apresenta a situação da investigação e as ações	https://jota.info/lavajota/index.html Banco de dados	Texto (documental)
Colaborações premiadas (77 executivos da Odebrecht)	Apresenta os acontecimentos e os pontos de vista dos executivos	https://jota.info/lavajota/index.html Banco de dados	Vídeos

Fonte: Criado pelo autor a partir dos dados analisados

Quanto à fonte de obtenção desses dados públicos tem-se o MPF como a mais confiável, mas de difícil navegação, e o portal Lava JOTA¹¹, que tenta reunir todos os documentos públicos relacionados ao tema. A importância desse portal se dá pelo mecanismo de busca dos dados somente da Odebrecht, visto que a operação Lava Jato envolve outras

¹¹ O portal Lava Jota é administrado pela empresa Jota em parceria com a empresa Digesto e a Transparência Internacional. O Portal tentou reunir, por meio de um algoritmo, todos os documentos relativos à operação Lava Jato, apesar de estar em posse da empresa esse banco de dados, não foi possível disponibilizá-lo inteiramente por meio eletrônico. Cabe ainda um profundo agradecimento aos jornalistas que disponibilizaram esses dados para a realização desta pesquisa (JOTA, [s.d.]).

empresas, além da possibilidade de rastrear as fontes de cada um desses dados. Contudo a busca por maiores informações permitiu ao pesquisador obter acesso ao banco de dados da Empresa Jota diretamente com uma das sócias. Esse banco de 279 Gigabytes é maior do que o disponibilizado no portal e possui todos os documentos referentes aos inquéritos e petições da operação Lava Jato, atualizados até o mês de outubro de 2017, e com todos os vídeos disponibilizados publicamente pelo STF a partir da abertura de sigilo das colaborações premiadas realizadas no final do ano de 2016, evento que teve destaque dada a publicação da Lista do ministro Edson Fachin dos políticos envolvidos em corrupção.

Esse banco de dados, em posse do pesquisador, possui os inquéritos e petições da Operação Lava Jato, incluídos os vídeos das delações premiadas, seus anexos e os documentos referentes a estas investigações, os quais serão a fonte de dados principal utilizados pela pesquisa. Dentro das pastas de inquéritos e petições estão os números de cada um dos processos, cada qual identificando o caso investigado, os delatores envolvidos e os documentos dos Termos de Colaboração (TC) referentes a estes dados e seus anexos no processo de análise. As pastas dos bancos de dados estão separadas pelos casos montados pelo ministério Público a partir das informações obtidas pelas colaborações premiadas da Odebrecht.

A abertura de inquérito é o processo de investigação dos casos de corrupção dentro da operação para cada pessoa autorizada pelo judiciário e investigada pela polícia. A partir do inquérito, passa-se para a fase de coleta de provas e interrogatório, no entanto, é o julgamento que acusa e condena o réu.

Os acordos de leniência (BRASIL, 2011) e as colaborações premiadas (BRASIL, 2013) são possibilidades que os réus têm de firmar acordo com a justiça para contribuir com a investigação. Esses acordos envolvem a contribuição dos delatores com fatos e provas e, em contrapartida eles possuem uma diminuição ou até a extinção da pena. Enquanto o acordo de leniência é concedido por órgãos administrativos, como o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) e a Controladoria Geral da União (CGU), as colaborações premiadas são homologadas pelo Poder Judiciário com participação do Ministério Público.

A operação Lava Jato acontece desde 2014 em primeira instância, com atuação da polícia e do MPF para a investigação e do poder judiciário na autorização de medidas (quebra de sigilo, grampo, prisões temporárias e preventivas) e no julgamento. Cabe também a atuação do Superior Tribunal de Justiça (STJ) e do Supremo Tribunal Federal (STF) na homologação das colaborações premiadas e no julgamento de envolvidos com foro por prerrogativa de função. A operação como um todo é a investigação dos esquemas de corrupção que envolvem

empreiteiras, funcionários da Petrobras, operadores financeiros e agentes políticos (BRASIL; MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2014).

Sobre o uso de outras fontes de dados como notícias, vale relatar que outras pesquisas têm sido realizadas sobre o tema. Em específico, um estudo que utiliza a abordagem neo-institucional conclui que a investigação tem criado uma convulsão institucional. Em linhas gerais, os autores realizam uma análise de conteúdo com jornais de grande circulação, buscando entender como esse tipo de mídia coloca a contribuição da investigação no combate à corrupção. Eles encontram certa necessidade de criação de uma cultura de combate à corrupção que vá além da imposição de regras formais. Essa pesquisa mostra a importância de olhar para o que se fala sobre a operação Lava Jato para entender seus diferentes pontos de vista (SILVA JÚNIOR *et al.*, 2017).

É necessário realizar aqui uma autocrítica e um reconhecimento de que o uso exclusivo de um desses tipos de dados, como as delações, cria um viés de discurso dos dados, dada a condição em que o indivíduo fala. Ou seja, existe um ambiente, uma pressão e um julgamento em curso que pode não corresponder à verdade como um todo ou ter intenções estratégicas e políticas que vão além do conteúdo da fala. Lembra-se com Morgan, Hirsch e Quack (2015) que as elites, quando em tempos de mudanças ou crises políticas e econômicas, como a crise de 2008 e a operação Lava Jato, traçam planos e têm mecanismos para se manter no poder. Por isso, existe a necessidade de atenção para essas estratégias que tenham o objetivo de sustentação do poder. Compreende-se então o que vai além da simples exposição dos fatos apresentados nos documentos, mas a percepção de que pode estar em vigor uma estratégia de grupos de elites no discurso dos dados analisados.

Com isso em mente é que se relembra do possível viés discursivo existente na principal fonte de dados desta pesquisa, as colaborações premiadas. Há que se entender que a Odebrecht é a maior empresa de seu ramo de atuação e que os 77 executivos que firmaram o acordo de colaboração também pertencem a um grupo de pessoas que se encontram em uma posição privilegiada na hierarquia do poder. Além disso, no momento dos depoimentos das colaborações eles se encontram em uma situação de se auto declararem culpados e, em troca de redução de pena, colaboram com a justiça. Assim, é um momento de manutenção do poder que contém um discurso ao qual se deve estar atendo, os colaboradores constroem seus depoimentos a partir dos seus documentos de prova e do aconselhamento de seus advogados, selecionando aquilo que devem ou não dizer.

De maneira geral, a teoria das elites mostra que esses grupos no poder podem utilizar estratégias, como alocação de recursos e conluio, em momentos de instabilidade para

se manter no poder. Em especial a operação Lava Jato, entre outros fatores, tem trazido este momento de instabilidade política que é palco da atuação de elites como o grupo das empreiteiras ou o grupo político na realização de estratégias que podem estar por trás das ações e falas realizadas durante a investigação. Nesse sentido, as fontes de dados do presente estudo, colaborações premiadas, também chamadas de delações, os acordos de leniência, os depoimentos à Justiça e as notícias veiculadas sobre o assunto são espaços de fala que vão além de seu conteúdo em si, podendo conter estratégias políticas de manutenção no poder. Assim, é necessário um olhar crítico para as informações nelas apresentadas.

Para deixar mais claro, é necessário enxergar que o acordo realizado e liderado pela companhia envolvia e direcionava os executivos a sua maneira. Dessa forma duas considerações se fazem necessárias. A primeira é a de que o processo do acordo e as investigações decorrentes da investigação ainda não foram finalizadas até a defesa deste trabalho, o que significa que não há comprovação jurídica sobre a veracidade das acusações aqui apresentadas, ainda que pese a nosso favor o fato de que ao não incluir tudo o que ele sabe ou mentir para os investigadores os executivos estão sujeitos à perda de seus benefícios conquistados pelo acordo. O segundo ponto é o de que a colaboração premiada é uma forma de redução de pena, portanto ela nasce com um interesse específico de beneficiar a investigação e os executivos, nesse sentido estratégias de discurso muitas vezes são presentes dentro dos relatos analisados. Dois exemplos claros a serem citados aqui é o fato de reiteradamente os colaboradores não atestarem a existência de contrapartida aos seus pagamentos ilícitos, o que facilitaria a investigação ao apontar crime de corrupção. Outro exemplo é o fato de que a Odebrecht, a partir do momento em que consolidou o acordo, liderou as negociações e estrategicamente deu diretrizes para os testemunhos de seus executivos, controlando, dessa forma o que seria ou não dito aos investigadores. É necessário destacar que os advogados da própria empresa auxiliaram todo o processo de colaboração e isso é destacado por um dos executivos que cita que os advogados levaram para ele os documentos e pediram para que ele lesse e selecionasse quais eram importantes a serem colocados na colaboração.

Eu não sei como foi, eu sei que eu recebi na minha casa uma maçaroca de e-mails, me mandaram ler. [...] [o advogado disse] O que você achar que é importante ser colocado. E eu fiz isso, entendeu, fui pegando, esses aqui e fui separando (**Colaborador 4**).

É por isso que também se faz necessária a triangulação dos dados por diversos formatos e fontes que emanam de diferentes posições sobre o assunto em questão, além de um olhar crítico do pesquisador, entendendo o contexto no qual cada fonte de dado está inserida.

Da mesma forma, esse olhar foi necessário aos investigadores que, na montagem dos inquéritos, deveriam apresentar junto das colaborações premiadas provas e indícios de crimes para dar andamento às investigações. Defende-se que, apesar dos possíveis vieses de discurso que os dados podem apresentar, um senso crítico e a busca por fatores que aparecem reiteradamente nos dados podem auxiliar no entendimento sobre como a corrupção ocorreu, ainda que quando oportuno seja realizada uma crítica sobre possíveis vieses, estratégias e inverdades que possam estar apresentadas nas colaborações.

Esse uso de diferentes formas de dados leva à reflexão sobre a análise de dados. É pela grande quantidade e diversidade de dados disponíveis que se faz necessário o uso das redes temáticas com a codificação seguindo os procedimentos metodológicos inspirados em Glaser e Strauss (1967). Nesse sentido, realiza-se a coleta, a codificação e a análise de dados de forma simultânea, assim, a análise leva a novas coletas de dados e recodificação. Isso permite, além da organização de dados, uma observação melhor de novas ideias indutivas sobre o tema que auxiliarão no objeto da pesquisa. Essa interação constante entre o material empírico, sua codificação e os construtos teóricos levam o pesquisador à criação de ilustrações que facilitam o entendimento de como os dados são tratados (MILES e HUBERMAN, 1984). No caso da abordagem de redes, a estruturação da rede auxilia no objetivo de descrever a relação empresa-Estado, considerando principalmente, as relações entre os atores corruptos.

A *grounded theory* foi concebida em oposição a visão positivista e a utilização restrita de dados quantitativos, nesse sentido Glaser e Strauss (1967) propunham uma metodologia qualitativa de ida ao campo sem que uma teoria *a priori*. Além disso, os autores criaram uma metodologia de coleta, codificação e análise de dados simultaneamente. Essa metodologia evoluiu muito, sendo criticada pela impossibilidade de ir a campo sem nenhum tipo de teoria, hoje ela é utilizada com o intuito de construir teorias a partir dos dados de um ponto de vista construcionista, crítico ou objetivista (BELFRAGE; HAUF, 2017; CHARMAZ, 2000).

Entendendo que os procedimentos de pesquisa são condizentes com a necessidade de abordar os documentos aqui analisados de forma que coleta, codificação e análise sejam simultâneas, essa pesquisa tem inspiração na *grounded theory*. Esse processo é descrito nessa metodologia, mas pode ser utilizado em outras pesquisas, como explicam Merriam e Tisdell (2016), ao descrever as possibilidades de alinhamento das metodologias qualitativas com as técnicas de coleta e análise de dados, principalmente quando se fala em uma grande quantidade e diversidade de dados como neste caso.

Um exemplo prático de como a *grounded theory* pode ser utilizada em uma grande quantidade e diversidade de dados é dado por Ringel (2018). O autor estuda transparência organizacional em um partido político da Alemanha, a partir da coleta de material empírico e sua codificação, novas coletas são realizadas com diferentes abordagens que surgiram da primeira codificação, assim coleta, codificação e análise são simultâneos. Da mesma forma, o autor se vale de uma teoria para descrever o caso e contribuir para a teoria a partir da análise empírica, a escolha por essa metodologia é feita no intuito de compreender a fundo o elemento empírico indo além de uma análise de conteúdo.

Esses procedimentos metodológicos permitem a codificação dos dados e a criação de categorias com as quais será possível a construção de uma rede de conexões explicada pela relação entre os agentes. O processo de análise desses dados é descrito por Merriam e Tisdell (2016) que apontam para uma codificação primeiramente descritiva, chamada de axial, e uma segunda analítica, que inclui a interpretação e reflexão sobre o significado dos dados.

Sendo mais específico, Charmaz (2000) descreve uma codificação linha a linha, feita como uma comparação constante entre os códigos com a finalidade de agrupar temas semelhantes e comparar incidentes e pessoas. A autora também recomenda a criação de memorandos que expliquem os códigos e as relações entre eles. Esse procedimento permitiu agrupar os temas presentes nos dados sob códigos de descrição semelhantes e posteriormente retomar em suas relações e características. Tal sistemática permite, inclusive, a organização da rede de relacionamento entre os atores estudados e o estabelecimento de categorias abstratas que auxiliam na descrição da relação empresa-Estado (CHARMAZ, 2000). Para Balsini e Godoi (2008) esta forma de realizar os procedimentos da *grounded* tem caráter qualitativo e construtivista, estando de acordo com a abordagem metodológica que embasa esta pesquisa.

O importante dessa técnica de coleta e análise dos dados é seu embasamento no processo comparativo. O pesquisador deve analisar duas amostras de seu material empírico e procurar por similaridades, que podem formar uma categoria, e diferenças, que na comparação com outras partes do material, podem dizer a mesma coisa, mas de modos diferentes, criando propriedades dessa categoria, ou dizer coisas diferentes criando novas categorias. A categoria ou o código se refinam com o processo de análise de dados, tendo, em sua construção, novos suportes empíricos e melhores definições, até que eles próprios possuam relações entre si (CZARNIAWSKA, 2014). A criação dos nomes dados por esses códigos é uma forma de construir sentido a partir dos dados qualitativos, podendo, inclusive, se valer do uso de metáforas para a descrição da teoria (CORNELISSEN et al., 2008; WEICK, 1995).

Dado esse panorama geral do processo de codificação do material empírico pode-se partir para o passo a passo específico da codificação que será realizado com base na análise de redes temática descrito por Attride-Stirling (2001). Essa metodologia tem por base um processo indutivo e dedutivo que permite a criação de três níveis temáticos conectados em rede. Os temas básicos serão os códigos criados a partir da codificação linha a linha, a partir deles criam-se categorias que os agrupam em temas organizadores com aspectos similares e, por fim, os temas globais são concentrações dos argumentos centrais que os organizadores apresentaram, cada um dos temas globais é ponto central da rede temática e apresenta um argumento de interpretação dos dados com uma discussão teórica. Em uma análise temática é importante que esses processos dedutivos sejam explicados com clareza para que se tenha rigor na análise (ATTRIDE-STIRLING, 2001; FEREDAY; MUIR-COCHRANE, 2006).

Seis passos podem ser seguidos para a realização da análise de redes temáticas, sendo que os três primeiros são referentes à redução e quebra dos trechos do material empírico, na sequência exploram-se os trechos e codificações e por último faz-se a integração e exploração dos dados. Tais passos são adaptados para essa pesquisa e descritos a seguir com base em Attride-Stirling (2001).

- (1) Codificação do material: Usando as técnicas de codificação da *Grounded Theory* criam-se códigos a partir dos dados que interessem à pergunta de pesquisa.
- (2) Identificação dos temas: A partir dos trechos codificados é necessário extrair temas importantes e refiná-los agrupando códigos e os renomeando.
- (3) Construir redes temáticas: Selecionar e organizar os temas, rearranjá-los em temas organizadores, deduzir temas globais ou categorias, ilustrá-los como redes temáticas e verificar e refinar as redes.
- (4) Descrever e explorar as redes temáticas: Descrever como elas funcionam e explorá-las em busca de significados e padrões.
- (5) Sumarizar as redes temáticas: apresentar as ideias principais e os padrões que caracterizam aquela rede.
- (6) Interpretar os padrões: explorar os temas, conceitos e padrões relevantes para a teoria retornando à pergunta de pesquisa e aos interesses teóricos.

Tal procedimento pode ser realizado a partir da categorização inspirada na *grounded theory* e isso é feito com o intuito de construir a teoria a partir da descrição densa dos dados. Entendendo que essa metodologia não é a simples aplicação de um método de codificação, mas busca a compreensão acerca de um fenômeno empírico (GEERTZ, 1973; SUDDABY, 2006).

Defende-se, por fim, a possibilidade de realizar esse mesmo procedimento, ainda que não seja linha a linha, mas minuto a minuto, com os vídeos enquanto material empírico. Na codificação desse tipo de documento, fazem-se citações demarcadas pelo tempo de início e término, realiza-se uma transcrição daquele trecho e cria-se um código para identificá-lo. A utilização desse tipo de dado necessita de uma primeira aproximação e catalogação, e uma posterior análise aprofundada que permite, inclusive, transcrever gesticulações e expressões das pessoas no vídeo (HEATH; HINDMARCH; LUFF, 2010).

Para a organização desse processo simultâneo e interativo de coleta, categorização e análise de dados, em grande quantidade e formatos variados, o uso de *softwares* específicos de análise qualitativa do grupo *Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software* (CAQDAS) se apresenta como uma alternativa interessante como suporte à operacionalização da codificação e análise inspiradas na *grounded theory* (CHARMAZ, 2000; GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006).

Segundo Godoi, Bandeira-De-Mello e Silva (2006), o uso desses *softwares* permite, no computador, criar códigos a partir de trechos de dados, sejam eles textos, áudios, vídeos ou imagens. Tais códigos podem ser relacionados e facilmente recuperados. Assim ele auxilia desde a organização desses dados até a redação dos relatórios finais, passando pelo processo de codificação e criação de memorandos que expliquem as relações estabelecidas. Com isso, escolhe-se o Atlas.ti como ferramenta computacional capaz de auxiliar nesta pesquisa, visto que esse *software* possui as ferramentas necessárias para realizar os procedimentos metodológicos previstos, inclusive a codificação de vídeos e a possibilidade de estruturação de redes entre os códigos e categorias (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006).

Apesar de suas facilidades, principalmente em relação à grande quantidade de dados estudada, ressaltam-se os perigos do uso dessa tecnologia. Gilbert (2002) aponta para o distanciamento do pesquisador de seus dados, por conta da facilidade de uso, e para a armadilha de codificação sem a reflexão necessária para fazê-la. Assim, o uso do programa não será indiscriminado, ou seja, será necessário um processo cognitivo de aprendizado e familiarização com o *software* da forma correta, para que seu uso não desqualifique a pesquisa qualitativa em sua essência de reflexão sobre os dados, a partir da perspectiva das redes.

Defendem-se a validade e a consistência do método aqui descrito, visto que a pesquisa contém um aspecto subjetivo e construtivista, que permite a utilização da abordagem de redes, ideia que auxiliará na descrição da relação entre os atores envolvidos. O objeto de estudo, a relação da Odebrecht com o Estado brasileiro a partir da operação Lava Jato, mostra-se como um exemplo relevante de um esquema sistêmico de corrupção, que pode contribuir

para a elaboração teórica do tema. Tal decisão levou em conta a quantidade e qualidade dos dados, que vão de vídeos a medidas provisórias, e precisam ser analisados de forma rigorosa. Assim, a coleta, a codificação e a análise de dados são realizadas de forma simultânea e interativa, com o auxílio do *Software* específico Atlas.ti.

Tais decisões quanto aos procedimentos metodológicos e à realização da pesquisa trazem rigor e confiabilidade, na medida em que Charmaz (2000) e Merriam e Tisdell (2016) indicam a possibilidade de uso da codificação e análise inspirada na *grounded theory* sob uma perspectiva construtivista em outras pesquisas qualitativas. Enquanto Nielsen (2003) e Warburton (2013) colocam a necessidade de estudar a corrupção sob uma perspectiva de redes. Com a codificação, tais redes e esquemas podem ser apresentados, seguindo a recomendação de Miles e Huberman (1984) de que o uso de tais representações gráficas auxiliam na reflexão e conexão com os dados. Por fim, é com Godoi, Bandeira-De-Mello e Silva (2006) que se escolhe o *software* Atlas.ti. do grupo de CAQDAS para a organização, codificação, categorização, desenho de redes e auxílio à análise dos dados.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Para entender a relação entre empresa e Estado a partir do caso estudado, é preciso perceber que a interface entre os dois atores ocorria à nível individual e estrutural. Da mesma forma, a rede de conexões que estabelecem o sistema corrupto pode ser observada a partir do foco dentro da relação entre os nós e fora deles, ou seja, com um foco nas conexões entre os agentes individuais e outro em como o grande número dessas conexões estrutura a rede como um todo.

Para cumprir os objetivos desta pesquisa de descrever a relação empresa-Estado que ensejou a estruturação da corrupção sistêmica e a captura do Estado, passa-se para a análise de resultados que será dividida em três partes principais, tendo como norte os objetivos específicos. Primeiramente será exposta a forma das relações pessoais e individuais entre os agentes, segue-se então para a estruturação hierárquica e sistêmica dessas relações e, por fim, são exploradas as relações clientelísticas entre empresa e Estado que basearam a corrupção sistêmica. Dessa forma parte-se de uma análise individual para uma análise estrutural do sistema de relação entre empresa e Estado. Cada uma dessas sessões perpassa um descritivo de como a corrupção sistêmica ocorria na visão dos colaboradores e termina com a apresentação de uma rede temática que engloba uma elaboração teórica pertinente.

5.1 Dentro da Relação empresa Estado, Doações de Campanha e Pagamentos de Propina

Segundo os executivos, existia dentro da Odebrecht uma separação entre dois tipos de pagamentos, os pagamentos de campanha, referentes à relação entre o executivo e o político, e os pagamentos de propina diretamente relacionados a contrapartidas, negócios, projetos da Odebrecht e legislações. Dessa mesma forma serão separadas neste tópico as relações de contribuições de campanha e os pagamentos de propina, visto que os atores podem ter papéis diferentes dentro da rede de corrupção. Vale ressaltar que essa não é uma distinção clara ou estanque, existiam pagamentos de propina por meio de doações oficiais, e doações de caixa 2. Como haviam contribuições de campanha que na realidade eram diretamente relacionadas a uma contrapartida. A distinção feita aqui permite a discussão sobre a existência de crime de contrapartida, necessária para a constatação de crime de corrupção e não somente crime eleitoral de caixa 2.

As contribuições de campanha

Para entender como se deu a relação empresa-Estado no caso da Odebrecht é necessário compreender relação entre os atores privados e públicos que participaram desse sistema. O que se observou a partir dos dados é um padrão entre duas categorias principais, os caciques do lado público e os padrinhos na posição de privados.

Dentro da Odebrecht a maioria dos contratos era público e muitos deles com financiamento do BNDES, nesse sentido, a empresa incentivava que seus executivos cultivassem relações pessoais com personalidades políticas influentes da sua área de atuação. Tal relacionamento, segundo os colaboradores, poderia ser baseado em três coisas, relacionamento pessoal, dinheiro e capacidade de entrega da empresa.

A relação da pessoa e da organização com determinado agente público é baseado em um tripé, quer dizer a performance, capacidade da organização de entregar aquilo que é legítimo, lícito, [...] a relação pessoal que você constrói confiança, e dinheiro para atender os interesses, seja político seja particulares da pessoa (**Colaborador 1**).

Claro que o desenvolvimento desse relacionamento pessoal era diferente para cada caso, ou seja, cada um deles poderia se apoiar mais no fator amizade ou no fator dinheiro. “O cara sempre te ajuda, e você tá sempre ajudando ele (...) é uma coisa meio fluida” (**Colaborador 1**). Ainda, a capacidade de entrega da Odebrecht é muitas vezes utilizada como forma de racionalização da corrupção por parte dos colaboradores que assim justificam a corrupção a partir da melhoria para o país, uma racionalização da consequência como define De Klerk (2017).

Nunca eu tive com eles uma relação só de empresa, quer dizer eu sempre procurei ter uma relação voltada para os interesses do país. O que eu entendia que devia ser as prioridades então procurava influenciar para que ele pudesse perceber, para quem tinha uma visão não só de Brasil como de mundo, capaz de contribuir[...]. O que existe hoje no país foi fruto dessas nossas provocações e contribuições (**Colaborador 2**).

No Brasil líderes políticos de partidos tradicionais são chamados de caciques. Eles têm acesso ao poder e influência sobre outros políticos (CARAZZA, 2018). Esses caciques, para os efeitos deste estudo, podem ser chefes de gabinete, presidentes de partido, tesoureiros de campanha e ocupar diferentes posições de controle dentro da estrutura Estatal. Na literatura, os caciques ou líderes políticos são nomes com posições importantes sobre decisões partidárias e nesse sentido fazem parte de uma elite política (DOMHOFF, 1967; NUNES, 2003). O que se vê diferente, no caso Odebrecht, é que eles também seriam responsáveis pelo arrecadamento e distribuição das contribuições ilegais de campanha de empresas privadas.

Aquela questão do cacique, isso era comum, em toda eleição os caciques dos partidos pediam recursos para seu grupo de apoio. **(Colaborador 1)**

Uma coisa também muito comum em eleições é a história do cacique, muitas vezes o seguinte, a pessoa não está concorrendo na eleição, mas ela é o cacique do partido. Então ela elege, por exemplo, isso é muito comum nas campanhas municipais, nós não temos muito interesse em campanhas municipais, não temos muito negócio com prefeitura, [...] só que nas campanhas municipais é onde os deputados e senadores fazem suas bases então muitas vezes os deputados, senadores e governadores pediam apoio a gente para apoiar as campanhas municipais. **(Colaborador 1)**

Era a pessoa que tinha relação, normalmente você focava, criava uma relação focal entre duas pessoas. Então se houvesse alguma demanda que a organização tivesse que a senadora pudesse ajudar, então provavelmente [o padrinho] seria acionado para pedir isso a ela. **(Colaborador 4)**

Percebe-se também que o poder e a influência atribuídos ao representante do governo são utilizados como formas de justificar as doações de campanha.

O propósito de nossas doações era em função de ele ser, na minha visão, o melhor quadro do Rio de Janeiro **(Colaborador 4)**.

Do lado empresarial, segundo os colaboradores, os contatos eram os padrinhos, executivos em diferentes posições hierárquicas dentro da Odebrecht que possuíam, cada um, uma série de contatos pessoais dentro do Estado na sua área de influência.

Toda pessoa tinha um padrinho dentro de casa que seria responsável por determinada situação. [...] Sempre definia um padrinho para cada candidato **(Colaborador 1)**.

Os padrinhos tinham suas atribuições gerenciais dentro da Odebrecht, mas também eram responsáveis por manter relacionamentos pessoais com um grupo político, um cacique ou o diretor de uma empresa estatal. A nomenclatura padrinho é escolhida no sentido de que o agente privado mantém o relacionamento com o cacique, a partir de incentivos políticos como doações de campanha, para ter a sua influência dentro da esfera pública, e é ele quem dá sustentação financeira ao político (BEZERRA, 1995). Além disso, no Brasil essa palavra tem uma conotação de relacionamento pessoal, afinidade e características familiares, representando o relacionamento entre empresários e políticos que, por vezes, se dizem amigos. Esse relacionamento duradouro permitia a continuidade do sistema de corrupção ao passo que dava acesso às decisões políticas em favor da empresa, era uma forma de dar continuidade ao poder das elites, como define Reed (2012).

Basicamente, você sempre tinha com toda a empresa estatal, um padrinho, alguém que, internamente ou pela relação antiga, ou pelo peso do negócio, ele dominava a relação e mesmo outras empresas interagindo com aquela empresa

ou aquele ministério ou qualquer ente público, eu procurava configurar que aquela pessoa tinha um alinhamento e sabia. **(Colaborador 1)**

Segundo os colaboradores, até mesmo os cargos de presidente da câmara dos deputados e do senado tinham seu próprio padrinho. Um executivo é indicado como encarregado das relações institucionais da Odebrecht e mantinha relacionamentos pessoais com ambos, influenciando a discussão no congresso nacional.

A pessoa do Grupo Odebrecht que tinha relação de confiança com os [caciques] [...] da Câmara e do senado, inclusive para tratativas de valores, era [NAME] **(Arquivo anexado do colaborador 1).**

A escolha de cada contato, entre cacique e padrinho, era baseada no seu relacionamento pessoal e na hierarquia da companhia. Nesse sentido, quanto maior a posição hierárquica dentro da Odebrecht, mais importante era o contato do executivo dentro do Estado e este executivo seria responsável pelas contribuições na sua área de atuação.

A empresa certamente tem os seus relacionamentos através dos seus líderes empresariais, dos seus DS (Diretor Superintendente), então se eu precisasse falar com um desses senadores se fosse Pernambuco eu procurava a pessoa de Pernambuco, se fosse São Paulo eu procurava a pessoa de São Paulo. **(Colaborador 5)**

Historicamente essa forma de interação entre o Estado e o setor privado baseado em relações pessoais é chamado de clientelismo. Ele é caracterizado por um Estado que serve alguns setores da economia como clientes em troca de apoio político legal (NUNES, 2003; SCOTT, 1972). No entanto, nesses casos, doações de campanhas legais e ilegais, *lobby* e contrato público eram usados. Nesse sentido, o clientelismo também resulta da CPA e a nível individual cria conexões pessoais baseados na reciprocidade de favores que se fortalece historicamente. “Mesmo que você não tenha fechado o compromisso na hora, você tem um compromisso moral e o cara criou a expectativa” **(Colaborador 1)**. O que se viu no Brasil, é que o clientelismo utilizado na década de 1930 para fomentar a industrialização com o apoio do governo em incentivar a indústria não só se consolidou e se estendeu como também se tornou moeda de troca para o apoio político legal e ilegal.

Dada a importância das pessoas envolvidas e a quantidade de dinheiro, uma estrutura era formada para a realização dos pagamentos. Padrinhos e caciques nomeavam prepostos que serviam de intermediários para acertar a forma de pagamento e como entregar/receber o dinheiro. No mesmo sentido também pode ser caracterizada a figura do interlocutor, aquele que falava em nome de um cacique ou padrinho para acertar os valores com o intuito de não o expor. O interlocutor também poderia facilitar a comunicação entre os agentes

e auxiliar nas demandas por contrapartida. Segundo Lemarchand e Legg (1972) esses intermediários são comuns em redes de corrupção, principalmente quando se trata de personalidades públicas.

Para fazer o nosso trabalho, contávamos com o apoio de alguns terceirizados a saber: i) Operadores, que utilizavam suas empresas para movimentar nossos recursos no exterior; por nossa conta e ordem ; ii) Doleiros, nos vendiam reais em espécie no Brasil mediante o pagamento em dólares ou outras moedas, via depósito bancário feito no exterior a partir de nossas *offshores*, e iii) Entregadores: faziam entrega de dinheiro vivo no Brasil. (**Arquivo anexado do Colaborador 3**)

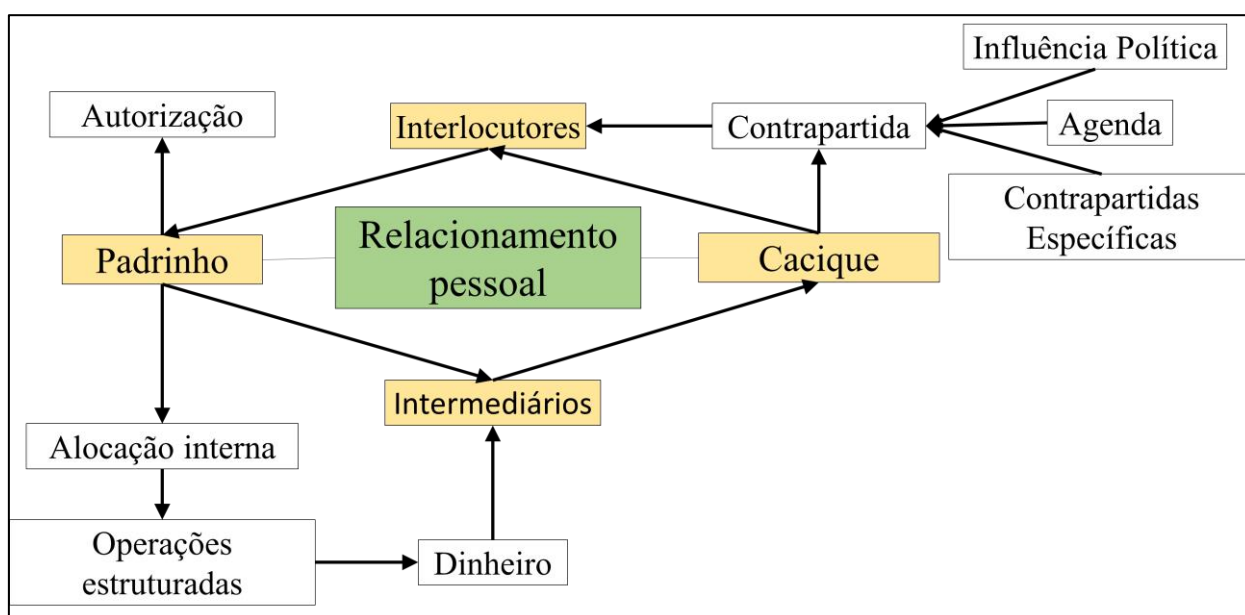


Figura 2: Dentro da relação entre padrinhos e caciques
Referência: Criado pelo autor a partir dos dados analisados

Nessa relação, enquanto o padrinho era responsável por pedir autorização de seu superior e dar entrada no sistema de operações estruturadas, setor responsável pelos pagamentos com dinheiro de caixa 2, para que este fizesse os pagamentos aos intermediários, o cacique se mantinha aberto em sua relação pessoal com o padrinho. Isso indica que a Odebrecht teria fácil comunicação com aquele político, acesso ao poder e eventualmente poderia pedir seu apoio em contrapartidas específicas. Vale ressaltar que esse relacionamento foi construído ao longo do tempo e existiria desde o período militar. Campos (2012) mostra como os dirigentes das empresas já eram próximos dos gestores públicos durante a ditadura militar, eles participavam dos mesmos clubes, das mesmas instituições e mantinham uma relação de proximidade.

Uma característica importante das doações de campanha é que, segundo os colaboradores, existia dentro da Odebrecht, em ano de eleição, uma reunião entre os principais executivos para que se consolidasse todos os pagamentos que seriam feitos, assim evitaria a

duplicidade de pagamentos para o mesmo político. Nessa reunião ficavam acertados os limites para as doações oficiais daquele ano, para que não houvesse diferenciação entre os valores doados oficialmente para o mesmo cargo, preferencialmente as doações eram realizadas pela Construtora Norberto Odebrecht (CNO). Também eram consolidados os valores de doações ilegais que seriam enviados ao Setor de Operações Estruturadas para a programação dos pagamentos.

Os limites eram para a doação oficial que iriam aparecer na prestação de contas, para as doações de caixa 2 não tinha um limite pré-estabelecido **(Colaborador 4)**

Executivos escolhiam as doações a serem feitas. Faziam-se mapas consolidados na LE [líder empresarial] infraestrutura e tratados em reunião com os demais LE. Delimitavam valor a ser doado oficialmente. Usavam [empresa terceira] para doar outra parcela em seu nome. O resto faziam como Caixa 2. Limitavam valor de doação oficial em um teto no mesmo cargo. Não poderiam doar oficialmente pro candidato a Governador do RJ mais que o de Pernambuco. **(Pontos principais apontados na delação do colaborador 4)**

Segundo os colaboradores, as contrapartidas para essas doações era manter a relação entre os padrinhos e caciques. Elas davam para Odebrecht acesso ao poder do Estado, possibilidade de marcar reuniões e ter uma agenda de compromissos com políticos que ocupavam cargos relevantes na estrutura Estatal. Tais reuniões são formas que o setor privado tem para influenciar o Estado.

Segundo o código penal em seu artigo 317, as contrapartidas são necessárias para a constatação legal do crime de corrupção passiva, ainda que o acusado possa ser processado pelo crime de vantagem indevida (BRASIL, 1940; CALLEGARI; WEBER, 2017). Sabendo disso, em muitas ocasiões os colaboradores não apresentam provas de contrapartida explícita recebida pela Odebrecht, alegando que as contribuições feitas tinham a função de manter a relação fluida entre a empresa e o Estado.

Nessa passagem dele pela prefeitura não tinha nenhum pedido, nós não tínhamos operação no [estado], não tínhamos nada lá. Era a avaliação do executivo que estava na região visão de que essa pessoa iria crescer no cenário local e nacional. **(Colaborador 4)**

Tal aspecto da contrapartida é central nas gravações das colaborações, pois sempre que o executivo relata um caso de pagamento, o Ministério Público pergunta se houve contrapartida e a resposta é “Não teve contrapartida” **(Colaborador 3)**. Inclusive, em um dos depoimentos a advogada do colaborador faz uma pergunta para que se reafirme a inexistência de uma contrapartida específica, somente uma relação fluida entre político e executivo.

[Advogada:] O senhor disse que os pedidos de doações vinham sempre dos candidatos porque a companhia era vista como uma doadora no sistema então os candidatos sabiam que poderiam pedir, e que essas doações eram sempre feitas procurando algo em troca, algo em troca necessariamente, era um projeto, era uma obra, ou poderia ser um acesso a esse candidato.

[Colaborador:] Doutora, eu diria que majoritariamente o que é doação ilegal de campanha ele fazia para que a gente tivesse uma relação diferenciada, um acesso privilegiado a pessoa, e em caso houvesse um assunto que essa pessoa pudesse ajudar, ao ser demandada essa pessoa pudesse nos ajudar, não necessariamente discutia-se obra ou ativo. **(Colaborador 4)**

A reafirmação constante de que não havia contrapartida para os crimes de caixa 2 e doações de campanha se dá mediante a constatação de que o crime de corrupção só pode recair sobre o réu se o pagamento for realizado em troca de uma contrapartida específica. Assim, o executivo, ao delatar uma doação lícita ou ilícita, dificilmente faz a conexão direta desse dinheiro com alguma contrapartida, pois assim os investigadores têm que procurar essa conexão para constituir crime de corrupção. Em outras palavras, a recorrente afirmação dos colaboradores em não relacionar contrapartidas específicas às doações é uma estratégia de se manter no poder e dificultar a culpabilização dos agentes delatados ou reduzir a sua sentença (ZALD; LOUNSBURY, 2010).

Vê-se que para as doações de campanha as contrapartidas não eram explícitas, os colaboradores não deixam claras as vantagens concretas que a Odebrecht recebia por esse tipo de doação. Hoje, é de amplo conhecimento que a Odebrecht, em ano de eleição fazia doações legais e ilegais de campanha para os candidatos. O que resta de dúvida após a análise desses dados é que o suposto investimento que a Odebrecht fez para eleger candidatos em diversas eleições, inclusive doando para candidatos de partidos diferentes para garantir que quem quer que fosse eleito apoiaria a empresa, não teria nenhuma vantagem concreta por parte desses políticos. Uma forma de resolver essa questão é percebendo que o acesso ao poder estatal era dado pela contribuição de campanha, mas os pedidos de contrapartida como apoios em medidas provisórias ou em projetos de lei poderia ser feito por outros executivos interlocutores da empresa, tais como profissionais da área de relações institucionais ou associações de classe (CARAZZA, 2018).

No congresso nacional, para mostrar aos senadores a importância desse assunto para a economia Brasileira e consequentemente para a Braskem, me pediu que fizesse e minha secretária solicitou algumas agendas com alguns senadores, a escolha dele [executivo interessado na pauta], ele escolheu alguns senadores que estão aqui listados. **(Colaborador 5)**

Nesse sentido segue-se para uma segunda estrutura de pagamentos realizada pela Odebrecht, essa com retornos mais evidentes para a empresa.

Os pagamentos de propina

Segundo os colaboradores, além das contribuições de campanha legais a Odebrecht também realizava contribuições ilegais com o uso de caixa 2 e pagamentos de propina, ambos parte da relação empresa-Estado.

Inicialmente, as destinações finais dos recursos de Caixa 2 visavam (i) pagamento de bônus livres de impostos da CNO [Construtora Norberto Odebrecht]; (ii) investimentos em negócios através de empresas subsidiárias de contrapartes estrangeiras da CNO ou de fundos exclusivos, sempre e quando a CNO não desejasse figurar como real beneficiária econômica, ou não desejasse aparecer ostensivamente em uma operação; (iii) utilização pela CNO para despesas em países em conflito ou para remessa de recursos em países com restrição cambial; (iv) pagamento de custos e despesas operacionais para a viabilização do funcionamento das próprias estruturas de caixa 2 e operações estruturadas para pagamentos finais a terceiros; e (v) pagamento de dívidas contraídas junto a parceiros externos que tenham feito contribuições oficiais de campanha a partidos políticos, a pedido e por conta e ordem da CNO. **(Anexo escrito do Colaborador 1)**

Todo mundo sabia que havia necessidade [de Caixa 2], por exemplo, você não atua em países que tem milícia, ou nas favelas do Rio, então tem muito dinheiro que corre, você inclusive a gente paga sequestro. Eu também participei da questão para trazer o corpo do engenheiro nosso que foi sequestrado no Iraque. **(Colaborador 1)**

A definição de corrupção, dada por Nye (1967), envolve a troca de dinheiro por alguma contrapartida específica do Estado. Esse tipo de relação também ocorreu na relação entre a Odebrecht e o Estado. O pagamento de propina por uma contrapartida específica é claro, dentre outros exemplos, na compra da Medida Provisória 470.

O primeiro deles é o tema referente ao "Refis da Crise", [...] no qual tive atuação para que o governo aprovasse a MP 470, possibilitando o equacionamento do passivo fiscal oriundo do aproveitamento do crédito prêmio de IPI pela Braskem, mediante pagamento de contrapartida específica por solicitação de [Político] **(Colaborador 1)**.

Outros pedidos de pagamento de propina eram diretamente relacionados a obras públicas conquistadas pela Odebrecht. Inclusive com supostas cobranças de porcentagem sobre o lucro que a Odebrecht ganharia com aquela obra. Existem exemplos relatados pelos colaboradores de exigências de uma “taxa de oxigênio” para que não houvesse intercorrências na obra. Também houve pagamentos para a estruturação de cartéis que eliminam a competição na licitação de obras públicas.

Fui convocado para uma reunião, [...] houve um consenso que nós deveríamos pagar essa chamada taxa de oxigênio de 1% **(Colaborador 4)**.

Dentro das delações, diferentes casos de corrupção são apontados em obras realizadas pela Odebrecht e por outras empreiteiras nos últimos vinte anos. Casos como as arenas e estádios da Copa do mundo de 2014, o parque Olímpico, linhas de metrô de São Paulo e do Rio de Janeiro, projetos de financiamento do BNDES para construção de Submarinos (Prosub), contratos com a Petrobras como o Programa de Aceleração do Crescimento em Segurança Meio ambiente e Saúde (PAC SMS).

Tais contratos poderiam ser realizados como empreendimentos privados, em que a Odebrecht seria a investidora, Parcerias Público Privadas (PPPs), nas quais tanto a empresa como o Estado colocariam investimentos. E contratos públicos financiados por bancos estatais como a Caixa Econômica Federal (CEF) e o BNDES. A atividade política da empresa por meio de *lobby*, propina, doação de campanha, contratos públicos, consórcios e concessões, permitiu que ela eliminasse a competição no setor de construção pesada em conjunto com as outras empresas.

Em contrapartida, ao permitir que o mercado fosse organizado, foi imposto [...] o pagamento ilícito no montante equivalente a 3% do valor de cada contrato; que os pagamentos eram deduzidos dos resultados dos contratos e seriam supostamente usados nas campanhas políticas (**Anexo Colaborador 4**).

Além de diferentes obras que eram atreladas ao pagamento de propina para que ocorresse o cartel, o acerto entre as empresas do setor também ocorria pela formação de alianças. As escolhas das obras dos estádios da Copa do mundo de 2014 foram realizadas em um acordo entre as empresas de construção, enquanto a Odebrecht via a possibilidade de investir na administração das arenas depois da Copa do mundo, outras empresas não viam a mesma oportunidade o que permitiu que elas se acertassem para que a Odebrecht ficasse com as PPPs e os investimentos privados.

Com essa clara visão de que a mim interessava as obras privadas e a ele [outra empreiteira] interessava as obras públicas, nem ele nem eu fomos olhar os negócios diferentes do que a gente estabeleceu (**Colaborador 4**).

Para que esses acertos nos contratos públicos eliminassem a concorrência, as empresas também apresentavam propostas de cobertura umas para as outras. Isso significa que tendo estabelecido que a Odebrecht iria realizar determinada obra e, portanto, ganharia o contrato, ela poderia pedir para que outra empresa apresentasse uma proposta com um preço maior para aquela obra, burlando a competitividade do processo licitatório. Esse processo também ocorria com a formulação de consórcios com empresas menores, ou seja, mais de uma empresa, em consórcio, poderia ficar responsável por um contrato.

Os consórcios se alto cobriam, ou seja, a partir do momento que se definia que eu ia ficar com a favela do alemão os outros dois consórcios cobriam e eu fui e cobri as outras duas licitações. São lotes da mesma licitação, um foi cobrindo o outro, fazendo o que eu chamo de auto cobertura, como cada um já tem o seu, você forja uma competição entre os três consórcios apresentados. **(Colaborador 4)**

O colaborador foi procurado por representante da Andrade Gutierrez, pedindo a apresentação de uma proposta de cobertura para o projeto da Arena Amazonas **(Anexo Colaborador 4)**

Tal análise indica que diferentes obras incorriam no mesmo processo corrupto, o que torna a prática comum dentro do setor de construção pesada. Pode-se argumentar que o Estado, enquanto contratante desses projetos, sabia disso e poderia se aproveitar da situação, organizando ele mesmo o mercado. Tal situação ocorre mais de uma vez em momentos nos quais o Estado decide qual empresa ou consórcio irá ficar com determinado contrato, em troca o político responsável por aquela obra poderia pedir propina. Isso foi apontado também por Curi (2013) ao estudar as obras dos megaeventos como as Olimpíadas e a copa do mundo da Fifa.

As empresas se acertaram para que uma cobrisse a outra, ou seja, outro sistema de auto cobertura, eu como ganhador do Lote 1, eu definia quanto era o meu preço baseado no preço que o DO [diretor da obra] tinha Orçado, e informava aos outros quanto eles tinham que colocar de preço para que o meu fosse o menor. Isso sucessivamente, então eu cobriria os outros lotes, então o resultado disso foi que a concorrência foi feita. Ganham a concorrência da maneira que foi preconizada pelo governador [...] e os contratos foram realizados. **(Colaborador 4)**

No momento em que o governador delegou o projeto para mim, eu identifico um executivo que ia executar e ia coordenar essa fase de conquista para o projeto, toda essa tratativa de edital com as empresas concorrentes, é sempre feita com ele. **(Colaborador 4)**

Em síntese, as relações pessoais geravam pedidos de contribuição em troca de apoio político e acesso ao poder, era um sistema clientelista que tinha dinheiro como forma de retorno ao governo. Interlocutores auxiliavam na contrapartida, enquanto intermediários eram escalados para combinar a entrega e receber o dinheiro. Ao longo dos anos dois tipos de pagamentos principais ocorreram, pedidos de contribuição para campanhas eleitorais e pedidos como contrapartida a contratos públicos (propina), ambos estão associados à relação que manteve a Odebrecht próxima ao governo, inclusive na formação de cartéis, na eliminação de concorrências e no trabalho do legislativo, do executivo e judiciário. Faz-se um adendo de que, segundo os executivos, os pagamentos ocorriam inclusive para candidatos que não fossem favoritos, assim a empresa garantia, como um seguro, que qualquer candidato que ganhasse estivesse ao seu lado.

Há quem defende que esse tipo de mecanismo pode gerar benefícios para o país, que a corrupção pode funcionar como um óleo que melhora as engrenagens do capitalismo, de forma que nenhum dos benefícios dessas obras seria possível para a população se esses acertos não fossem feitos (LEMARCHAND; LEGG, 1972; NYE, 1967; SILVA, 2016). Contudo, é necessário refletir sobre o custo de oportunidade que essa atuação tem, para onde o dinheiro emprestado pelo governo para a construção de obras poderia ter ido, ou quanto a menos o Estado poderia ter pago pela realização daquela obra (BUDAK; VIZEK, 2015; REEVES-LATOUR; MORSELLI, 2017).

Esse descritivo nos leva a estruturação de uma rede temática que tem como tema global as relações pessoais entre executivos e pessoas ligadas ao Estado. O que se viu é que a corrupção sistêmica dentro do setor de construção pesada tinha o seu lado pessoal, e nesse sentido os atores, apesar de agirem para benefício da organização, tinham um papel pessoal dentro da rede, se mostrando uma organização de indivíduos corruptos, ao mesmo tempo em que buscavam benefícios para a organização, caracterizando-se como uma organização corrupta (PINTO; LEANA; PIL, 2008).

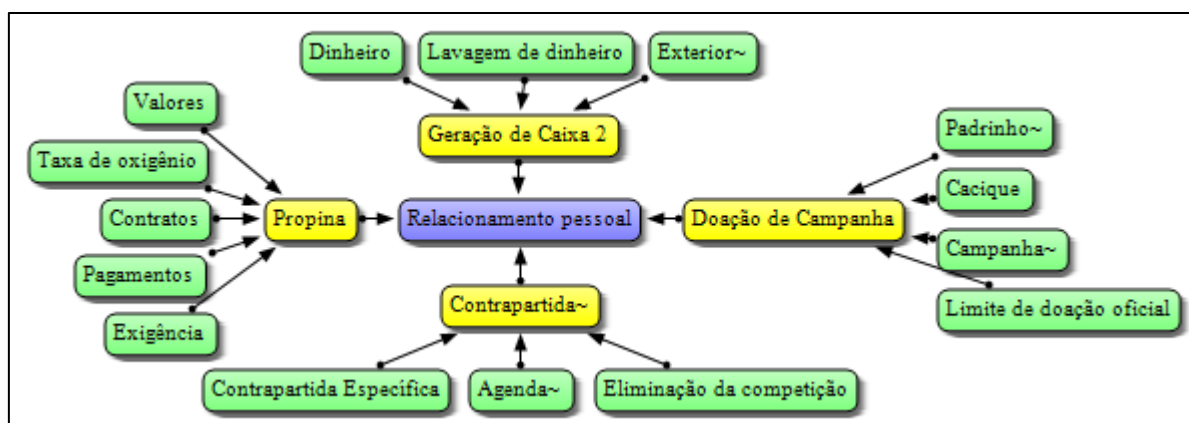


Figura 3: Rede temática, relacionamento pessoal
Referência: Criado pelo autor a partir dos dados analisados

O termo relacionamento pessoal é o tema global da rede temática tendo em vista que é o código que mais apareceu nos dados e se relaciona com inúmeros outros códigos da análise. Ele se apresentou como um tema de extrema relevância na estruturação do sistema de corrupção. Os executivos baseavam os seus processos corruptos em relacionamentos pessoais com funcionários público, existia o pagamento de propina e a doação de campanha que davam para a empresa um acesso ao poder estatal por meio do relacionamento pessoal. Isso tem uma consequência prática que é o uso direto do cargo público para benefício de pessoas próximas, facilitado pela existência de laços históricos entre a elite empresária e a elite política (BEZERRA, 1995).

Vale ressaltar que a rede criada entre a relação dessas duas elites possui características das redes propostas por Jancsics e Jávora (2012). Elas são canibalísticas ao vender recursos governamentais por pagamentos de propina, são exploradoras ao criar dependências internas com bases nas expectativas de doação e contrapartida, são parasitárias mediante conluio entre os atores em detrimento de outros setores da sociedade e, por fim, monopolistas, ao abusar da posição em que se encontram, tanto políticos quanto empresários em sua relação pessoal.

As doações de campanha pedidas e acertadas em conversas entre padrinhos e caciques permitia que a empresa tivesse uma agenda com os políticos, isso inclui fácil acesso às autoridades, reuniões com certa frequência e influência no poder público. Para a realização de tais contribuições era estabelecido um limite de doação oficial de campanha, muito inferior ao que era doado via caixa 2 pela empresa. Vale ressaltar que as doações de campanha são mecanismos de CPA e nesse sentido, fazem parte das estratégias de não mercado das empresas e como visto, melhoram as atividades de *lobby* (MELLAHI et al., 2016). Se no governo militar, como visto, tais atuações de relacionamento pessoal conseguiam influenciar o direcionamento do Estado, após a redemocratização, a certeza sobre o resultado final de uma determinada interferência no governo se tornou maior, com impacto direto sobre as decisões Estatais (CAMPOS, 2012).

Ainda que se tenham proibido as doações de campanha por pessoas jurídicas em 2014, vale ressaltar que a maior parte das doações já era ilícita por serem feitas em dinheiro e sem registro na justiça. Ou seja, não se pode ser ingênuo em acreditar que a proibição de doações de campanha oficiais por pessoas jurídicas seja a solução do problema, antes dessa proibição as doações já eram ilegais por serem realizadas com caixa 2, ainda que tivessem uma pena branda se não houvesse constatação de contrapartida e crime de corrupção (CASTRO; ANSARI, 2017).

Junto com as argumentações de Barley (2007) e Ometto (2014) o que se vê é que as corporações têm acesso e influenciam as decisões estatais por meio dos vínculos pessoais criados a partir das doações de campanha e pagamentos de propina. Claramente tal constatação tem as suas ressalvas, a primeira é admitir que as relações pessoais foram construídas através de pagamentos indevidos em dinheiro, mas os próprios executivos admitem que as colaborações premiadas os fizeram perder amigos.

Eu to perdendo nessa colaboração uns 30 amigos, uma qualidade que eu tenho é que [...], toda vez que eu criava uma relação com uma pessoa a relação se tornava pessoal, então eu tô perdendo 30 e poucos amigos que a partir de

amanhã, a partir de quando lerem vão me chamar de canalha, para se defender, eu uso uma frase com meus advogados é que quando a necessidade entra pela porta a moral pula a janela. (Colaborador 4)

Além disso vale lembrar que o crime de corrupção passiva só pode ser constatado se houver uma contrapartida efetiva do poder público para a empresa. Nesse sentido, há uma consistência dos colaboradores em dizer que não havia contrapartida concreta para as doações de campanha lícitas ou ilícitas. Ou seja, os relatos apresentam inúmeras doações da Odebrecht para políticos que mesmo quando eleitos não foram demandados pela empresa para governar para seus interesses. Tal característica é central para o entendimento do contexto das colaborações premiadas. Em todos os depoimentos os investigadores procuram extrair a informação de qual foi o benefício ganho pela Odebrecht em realizar determinada doação, e em muitos casos os executivos dizem que foi o acesso ao poder e a agenda com os políticos, desviando de fatores como contratos públicos, licitações e favorecimentos em atos do executivo e do legislativo. Ainda assim os investigadores se valem das colaborações premiadas, dos documentos de prova e de indícios para abrir inquéritos sobre esses pagamentos, buscando apurar se realmente não houve contrapartidas aos pagamentos ilícitos.

O relacionamento pessoal, no entanto, era uma característica incentivada pela organização e a autonomia dada aos executivos para decidirem por participar da corrupção e utilizarem o sistema de geração e distribuição de caixa 2 criou uma cultura da corrupção que se desenvolveu ao longo dos anos na hierarquia da Odebrecht.

5.2 A cultura da corrupção

Para entender como ocorreram os relacionamentos corruptos de forma sistêmica é necessário entender como a cultura da corrupção foi construída na Odebrecht. Para tanto é necessária a apresentação da estrutura hierárquica formal e informal da empresa que se baseava nas relações entre padrinhos e caciques, interlocutores e intermediários, políticos e empresários. Além disso é preciso entender como a Odebrecht aprendeu e estruturou seu sistema de pagamentos corruptos e, por fim, observar quais eram as regras da corrupção que mantiveram o sistema durante sua existência.

Tal descrição será feita em três etapas, a primeira com a explicação da hierarquia formal da empresa e sua relação com a hierarquia das relações empresa-Estado, a segunda tem o intuito de apresentar o fluxo de dinheiro e contrapartida, mostrando como funcionava o esquema de corrupção desde a geração do caixa 2 até a possível contrapartida. Por fim, serão detalhadas as regras da corrupção seguidas pelos executivos envolvidos. Tais características

são importantes para explicar como se deu a relação empresa-Estado e em como o setor privado capturou o Estado e suas decisões a partir do estabelecimento de uma cultura organizacional interna. Serão elencados pontos importantes que incentivaram e permitiram que a corrupção se alastrasse.

A operação Lava Jato começou e ainda é citada como uma investigação sobre o escândalo da Petrobras em seus contratos públicos, no entanto, é preciso entender que as decorrências dessa investigação foram muito além da estatal. A partir do momento em que as empreiteiras foram investigadas e os acordos de delação premiada foram firmados, descobriu-se que o setor privado tinha uma relação com membros do Estado em todas as posições hierárquicas. O esquema se estruturava em uma rede em que cada empresário possui um contato dentro do governo, no entanto as estruturas hierárquicas dos cargos empresariais e das empresas controladas se estabeleciam em torno da hierarquia estatal.

A *holding* Odebrecht S.A. tinha sobre seu guarda-chuva empresas em diferentes setores de atuação: Odebrecht ambiental, Braskem, Odebrecht Óleo e Gás, Odebrecht Transport, Odebrecht realizações, Odebrecht Engenharia Industrial e a Construtora Norberto Odebrecht (CNO). Até a finalização dessa pesquisa a empresa havia mudado o nome de algumas dessas empresas e reorganizado o grupo como parte da “jornada da transformação”, como forma de se redimir dos erros (ODEBRECHT, 2018). Além disso, ela atua em todos os continentes em diferentes países como Venezuela, Angola, Estados Unidos, Portugal etc., pode-se dizer que exportando o esquema de corrupção. “Tinha obras no exterior, tinha relação com políticos no exterior como tinha relação com as obras aqui no Brasil.” (**Colaborador 3**). Dentro dessas empresas a atuação era dividida por centros de resultado que poderiam ser divididos por tipos de trabalho ou região de atuação, e cada um destes centros possuía obras ou contratos específicos em que a Odebrecht atuava.

Ainda que essas diferentes atuações e pessoas jurídicas tenham importância legal é necessário entender que a hierarquia informal da empresa foi estabelecida por uma cultura criada ao longo dos anos. A Odebrecht S.A. como sociedade anônima e algumas de suas empresas controladas possuíam conselhos de administração dos quais participavam funcionários ligados à própria Odebrecht e membros externos. Ainda na *holding*, abaixo do conselho, estava o presidente do grupo, passaram por esse cargo membros da família Odebrecht e pessoas nomeadas por eles. Abaixo deles estão os líderes empresariais que poderiam ser presidentes das empresas do grupo ou diretores de grandes áreas dessas empresas. A CNO, por exemplo, possuía somente um presidente (formal), responsável pelas operações de infraestrutura no Brasil, mas possuía 5 líderes empresariais (informal), enquanto a Odebrecht

ambiental tinha seu presidente como único líder empresarial. Abaixo dos Líderes empresariais estavam os diretores superintendentes responsáveis por um conjunto de negócios ou por uma determinada região. Ainda no exemplo da construtora, o Brasil era dividido em regiões cada qual com seu diretor superintendente, existia então um cargo responsável por toda a região Sul, outro pelo Estado de São Paulo e um pelos estados de Minas Gerais e Espírito Santo e assim por diante. Abaixo dos diretores superintendentes estavam os diretores de contrato ou de obras. Cada qual responsável por um negócio da Odebrecht, ou seja, existia um diretor de contrato para um tipo de contrato entre a Braskem e a Petrobras e um diretor de obra para cada uma das obras. Cada um deles era subordinado ao diretor superintendente da sua empresa e região. Esta descrição é feita baseada nos relatos dos próprios colaboradores ao indicarem seu nível hierárquico e suas responsabilidades dentro da empresa, um resumo pode ser observado na Figura 4: Hierarquia empresarial.

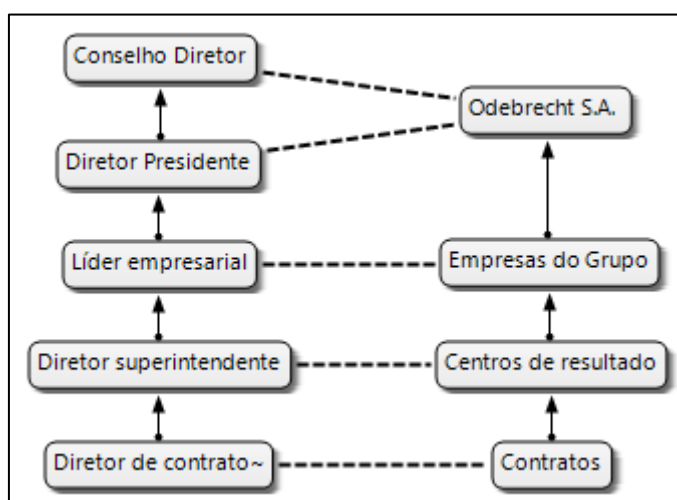


Figura 4: Hierarquia empresarial

Referência: Criado pelo autor a partir dos dados analisados

Tais divisões foram criadas ao longo dos anos pelo crescimento da empresa, estabelecendo uma formalidade entre os cargos da empresa. Ainda que possa haver alterações nessas estruturas, visto que as empresas controladas pela *holding* possuíam funções e tamanhos diferentes, esse é o panorama geral da hierarquia. Dois outros grupos de apoio podem ser mencionados como associados à *holding*, o escritório em Brasília, responsável pelas relações institucionais (*lobby*) da empresa com o governo federal, e o setor de operações estruturadas, responsável por operacionalizar os pedidos de pagamentos ilícitos dos executivos de todas as áreas. É importante ressaltar que a apresentação dessa hierarquia é baseada nos relatos dos colaboradores, e como eles enxergavam a distribuição hierárquica da empresa.

Dada a estrutura da empresa, é necessário entender que tais cargos possuíam suas funções executivas, e que cada um deles era responsável pelo seu centro de resultado, tendo autonomia para tomar decisões dentro de seus negócios. A avaliação dos cargos se dava de acordo com os próprios resultados, ou seja, além do salário, cada cargo executivo recebia, ao final do ano, uma comissão proporcional ao seu resultado negociada com seu superior e denominado bônus, uma parte desse bônus era pago ilegalmente com caixa 2 para isenção de impostos, o que pode ser visto como um incentivo ao ato ilícito, já que o mesmo executivo que era incentivado a manter uma relação com uma figura pública recebia o bônus que era parte da sua remuneração pelo mesmo sistema utilizado para pagamentos ilegais. Vale lembrar que a existência de metas e essa recompensa baseada no próprio resultado da pessoa, em um ambiente competitivo e sem mecanismos de controle pode gerar comportamentos antiéticos dentro da empresa, caso não só do funcionário que tenta alcançar a meta, mas também o próprio ambiente que realiza os pagamentos por meios ilícitos (DE KLERK, 2017; KULIK; O'FALLON; SALIMATH, 2008; ORDONEZ et al., 2009; STILES et al., 1997).

Você tem o diretor superintendente que congrega uma região geográfica, e abaixo dele tem diversos diretores de contrato, cada diretor desse é uma empresa, com CNPJ individualizado, gestão totalmente individualizada, então essas pessoas no contexto da companhia, que tem delegação. **(Colaborador 4)**

A Odebrecht tinha uma prática histórica de pagar parte do bônus de alguns grandes executivos com recursos de caixa 2, com sonegação de imposto. Anualmente, após a avaliação do executivo, era ficado o valor total de seu bônus e definido que uma parte seria paga oficialmente no Brasil e uma outra com dinheiro frio, geralmente em contas de *offshores* no exterior. **(Anexo colaborador 3)**

Em linhas gerais essa é a hierarquia dos cargos executivos da empresa, certamente estas não são as únicas posições existentes, mas são aqueles que têm delegação para a tomada de decisão sobre os projetos. É necessário entender que seja no Brasil ou no exterior as obras e os contratos da Odebrecht eram contratos realizados, muitas vezes, com o governo e que este, na visão dos colaboradores, tem grande influência na economia. Tal concepção também é estudada na academia quando se trata de relação empresa e estado os contatos com o governo são oportunidades de expansão e crescimento (CHEN; DING; KIM, 2010; SUN; MELLAHI; WRIGHT, 2012).

Cada um desses cargos, além da função executiva empresarial, também possuía um papel no esquema corrupto. Quanto mais alta a posição hierárquica, mais alta era a responsabilidade da pessoa em ter contatos e influências na hierarquia estatal. Assim os executivos eram padrinhos de caciques no governo, cada um deles cultivava uma série de

relacionamentos pessoais, *links*, que se mantiveram ao longo do tempo. Nesse sentido, as colaborações premiadas mostram que cada executivo possuía correspondentes no Estado, o que transforma a relação empresa-Estado não só em uma relação entre instituições, mas em uma relação entre pessoas físicas em rede.

Tal relação também poderia ser transferida, quando as posições de maiores responsabilidades eram ocupadas por pessoas diferentes, assim apesar de algumas relações serem pessoais entre o executivo e o político outras eram de prerrogativa do cargo em que o executivo ocupasse na empresa. Assim quando havia uma promoção ou realocação de cargo, o executivo podia levar consigo algumas relações pessoais, mas determinadas relações, principalmente do poder executivo, eram de responsabilidade do cargo que ele ocupasse. Tal determinação fazia com que, se um político almejasse cargos mais altos, ele poderia ser apresentado a um novo padrinho dentro da empresa. “Porque essa relação com o candidato a presidente não podia ser de um executivo [qualquer]” (**Colaborador 5**). Assim, além do escritório em Brasília responsável pelas relações institucionais, ou *lobby*, na capital do país, líderes empresariais e o presidente da empresa, mesmo que trocados ao longo do tempo, seriam responsáveis pelas campanhas de determinados cargos como de governadores e presidentes, aqui incluso os presidentes de outros países.

Os pedidos de políticos associados a doação de campanhas eleitorais eram, muitas vezes, dirigidos diretamente a executivos que atuavam nos locais onde os candidatos concorriam (**Colaborador 4**)

Para você fazer um pagamento, nós éramos extremamente descentralizados cada um tinha um centro de resultado, pode ser um contrato ou qualquer tipo de negócio era um centro de resultado, então, os pagamentos seja lícito seja ilícito, de qualquer natureza, eles tinham que ser aprovados pelos responsáveis do centro de resultados e o responsável pelo centro de resultado podia aprovar. (**Colaborador 1**)

Contudo, existiram acontecimentos em que o executivo foi promovido ou alocado e que a relação não pôde ser transferida. Isso aconteceu principalmente devido amizade construída entre os caciques e os padrinhos. Nesse sentido, era possível que um alto cargo na empresa ainda fosse responsável por determinado político de pouca influência, dado o histórico de relacionamento pessoal entre eles.

A cultura empresarial é pautada na autonomia desses cargos executivos que tinham delegação para decidir sobre suas obras e seus pagamentos dentro do esquema de corrupção. Estar em um desses cargos era sinônimo de ter a possibilidade de pedir para que o setor de operações estruturadas fizesse pagamentos de propina ou doação de campanha para seus relacionamentos pessoais (RYAN, 2000).

Segundo os colaboradores, duas eram as formas principais de pagamentos ilícitos realizados pela Odebrecht, a primeira com o uso de empresas terceiras, em que a Odebrecht pedia para que uma empresa realizasse o pagamento e depois ela restituía o dinheiro para essa empresa.

É importante dizer que a gente tinha várias maneiras de pagar além de não oficial. Quer dizer a gente podia usar outras, terceiros, e depois remunerar os terceiros **(Colaborador 1)**.

Outra forma de pagamento era o uso do caixa 2 gerado pela própria Odebrecht, seja no Brasil ou no exterior. Esse dinheiro poderia ser utilizado em transferências para contas no exterior ou em entregas de reais no Brasil.

Ao destinatário final não, ou eu pagava lá fora [exterior], ou eu pagava em reais aqui, comprava os meus reais e dava a quem era de direito. Eu tive aí, quem vendeu muito reais pra gente foi a [empresa terceira], ou quem vendeu foi o [operador] **(Colaborador 3)**.

Para realizar os pagamentos de caixa 2 e restituir o dinheiro aos terceiros foi necessária a construção de um esquema de corrupção por onde passavam o dinheiro que mantinha as relações pessoais entre membros da empresa e do Estado. Pelos relatos dos colaboradores, o modelo foi criado na década de 1990 com um único operador e consolidado como setor de operações estruturadas em 2005, quando seu diretor foi realocado. O caixa 2 era gerado por meio de planejamento fiscal no exterior, ou então por parcerias com empresas de terceiros. O dinheiro gerado no exterior era transferido por várias empresas *offshores* e contas em bancos que não estavam no nome da Odebrecht, mas eram administradas por ela, até estarem em contas dos doleiros que prestavam contas para Odebrecht, alguns deles exclusivamente. Junto com o setor foram criados os sistemas de tecnologia da informação que permitiam as transações ilícitas e a comunicação entre a Odebrecht e os operadores e doleiros externos. Esse setor era responsável por coletar o caixa 2 de diferentes negócios ou centros de resultado, aloca-los no exterior e realizar os pagamentos para os intermediários no governo. O setor permitia separar as fontes do dinheiro ilícito de sua distribuição e distanciar o nome da companhia do dinheiro em contas no exterior. Percebe-se que era uma organização corrupta nos termos de Pinto, Leana e Pil (2008) por realizar atuações ilegais com benefícios para o grupo como um todo, e ainda era de segunda ordem, pela definição de Zyglidopoulos (2016), ao criar regras e utiliza-las em benefício próprio.

Não era para ter nenhum tipo de presença, ou *fingertip*, ou identidade, qualquer tipo de relação entre a Odebrecht e essas *offshores* 2, 3 e 4 que faturavam

contas offshore no primeiro nível e que levariam ao destino final **(Colaborador 1)**.

Mas eu sei que elas todas eram feitas no exterior, por vários motivos, primeiro que a gente tinha em vários países no exterior com resultados fenomenais, países em que o planejamento fiscal não era proibido, no Brasil é proibido, mas lá não. Você faz o planejamento fiscal lá, reduzia o lucro, sobrava caixa, esse caixa você usava onde você quisesse **(Colaborador 3)**.

Assim, o executivo que conseguia criar oportunidades para geração de caixa 2 fazia jus ao benefício tributário em sua base de resultados e o empresário que usava era onerado pelo custo da geração **(Anexo – Colaborador 4)**.

As duas entradas do setor de operações estruturadas eram as informações dos pedidos de pagamento, sejam eles pedidos de bônus da empresa, doação de campanha ou propina, e a entrada do caixa 2 nas contas *offshore* controladas pela Odebrecht, por meio de planejamento fiscal em obras e contratos no exterior. Com o pedido realizado no sistema de informação do setor, se o pagamento fosse realizado no exterior, o setor realizava a transferência da sua conta para a conta do beneficiário, se fosse no Brasil, realizava-se uma operação de câmbio em que a Odebrecht pagava ao doleiro no exterior e este entregava ao beneficiário em reais no Brasil. Esse fluxo do setor de operações estruturadas pode ser observado na Figura 5.

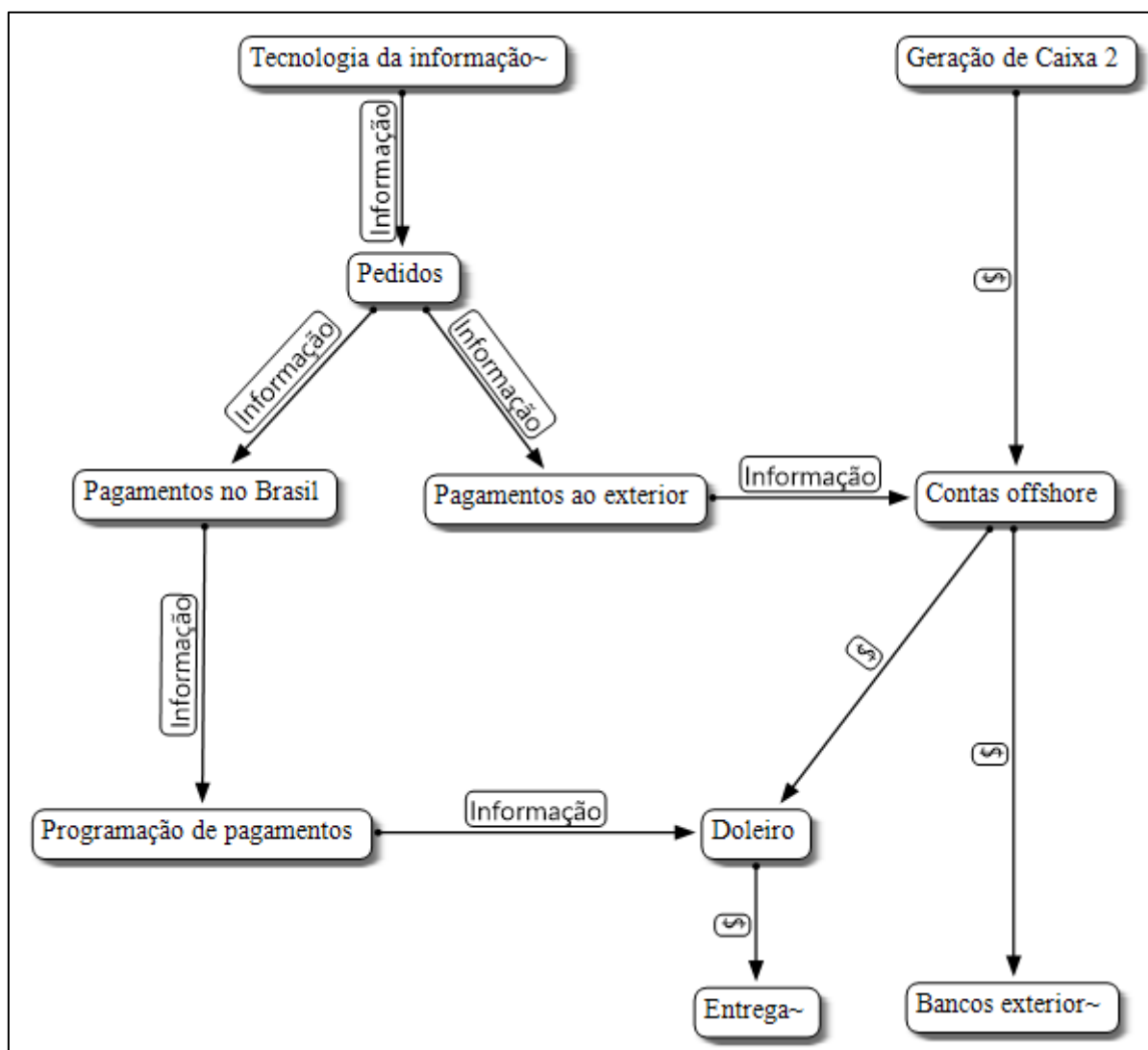


Figura 5: Fluxo do setor de operações estruturadas
Referência: Criado pelo autor a partir dos dados analisados

Aquele que tivesse contato com o político pedia ao seu superior autorização para realizar determinado pagamento, quando a autorização era dada, o pedido era encaminhado a um funcionário que verificava a autorização e se o lucro da obra a qual o pagamento foi alocado cobria o valor do pagamento. Se tudo estivesse certo, ele alimentava o sistema MyWebday B com o montante, o codinome da pessoa e o local a ser pago. Este sistema era utilizado pelo setor de operações estruturadas da Odebrecht para realizar as programações semanais de pagamentos de cada um dos operadores. O sistema utilizado pelos executivos para envio de *e-mails*, no entanto, era o Drausys. Vale ressaltar aqui que para fornecer os documentos de corroboração os executivos somente tiveram acesso ao sistema Drausys, o sistema MyWebday B não estava sediado no Brasil.

Hoje o servidor do Mywebday está na suíça. O servidor Drausys como era uma pessoa que prestava serviço, ele pegou o equipamento e levou para Suécia. Mas

foi desligado, foi travado, inclusive pelo sistema de justiça da Suíça. (Colaborador 3)

Pode-se observar a utilização do sistema MyWebDayB a partir do organograma apresentado pelos colaboradores aos investigadores Figura 6.

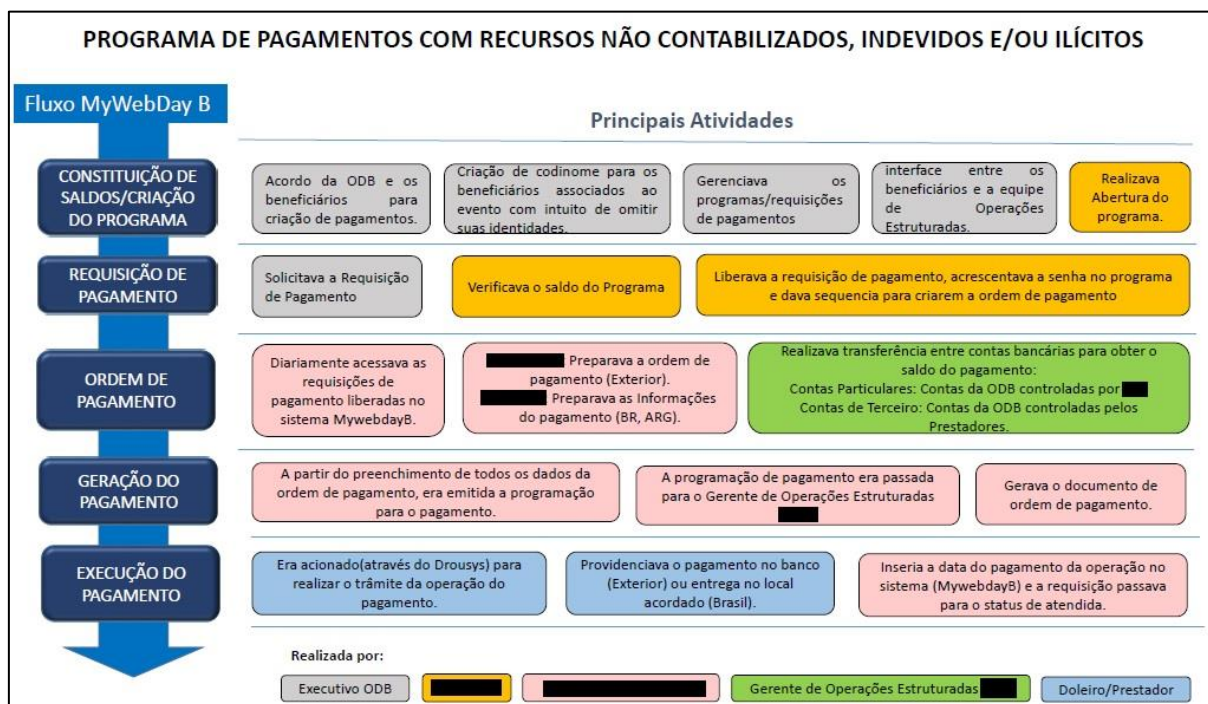


Figura 6: Anexo entregue aos investigadores sobre o funcionamento do sistema de tecnologia da informação. Fonte: Anexo de prova de colaboração do colaborador 3 anonimado.

Segundo os executivos, as entregas poderiam ser realizadas no Brasil, em espécie, ou no exterior com depósitos em conta corrente. No exterior, o setor de operações estruturadas deveria pegar a conta do beneficiário com o padrinho daquele pagamento e transmitir ao operador ou doleiro para que fizesse a transferência entre contas *offshores*. Tais contas também eram verificadas para saber se eram de pessoa física e se não eram pessoas politicamente expostas, para que não houvesse contaminação das contas da Odebrecht.

Eles [o setor de operações estruturadas] iam fazer um *assessment* pra ver se essa conta era de uma pessoa, se fosse uma pessoa, o segundo *check* que iam fazer era ver se essa pessoa era o que a gente chamava de *PEP*, pessoa politicamente exposta, e aí esse depósito não seria feito, de jeito algum, o pessoal que operava o sistema tinha um cuidado de não fazer para que nossas contas não ficassem contaminadas. (Colaborador 4)

No Brasil, esse mesmo setor deveria transmitir o local, data, hora e senha do recebimento ao padrinho daquele pagamento para que este transmitisse ao beneficiário ou seu intermediário, assim somente o padrinho saberia a quem se referia o codinome, por outro lado o setor também deveria autorizar o operador financeiro de determinada cidade (normalmente capitais) a realizar os pagamentos semanalmente, eles já estavam em posse de um crédito em

dinheiro com o caixa 2 gerado no exterior. Isso era feito por meio de planilhas de programação de pagamentos semanais enviadas pelo Drausys, onde constavam, codinomes, valor, local, dia da semana e senha. Essas planilhas foram entregues aos investigadores como prova de corroboração (Figura 7: Fluxo de Caixa de operador de pagamentos).

Nunca poderíamos saber a identidade das pessoas que recebiam os pagamentos. Para garantir esse anonimato, os funcionários que nos solicitavam pagamentos eram instruídos a criar um codinome ou apelido para o destinatário do pagamento, que somente eles saberiam a real identidade, e nós providenciávamos o processamento da ordem de pagamento, sabendo apenas que estávamos pagando a aquele apelido ou codinome, em uma determinada conta no exterior ou com a entrega de recursos não contabilizados no Brasil em determinado endereço (**Colaborador 3**).

Os operadores, por vezes exclusivos da Odebrecht, tinham o dinheiro em contas no exterior, em outras moedas, do qual extraíam sua parte quando havia aportes, faziam os pagamentos no Brasil em reais descontando desse crédito. A partir das planilhas, tais pagamentos eram realizados em espécie, normalmente os reais eram obtidos por lavagem de dinheiro. Para exemplificar pode-se acompanhar o fluxo de caixa de um desses operadores, após o aporte, pode ser vista a saída de uma comissão de 2,5%.

LANÇAMENTOS X SALDO (CARIOCAR) CONSOLIDADO (RJ + SP)						
- R\$ -						
Local	Data	Discriminação	Composição	Saídas	Entradas	Saldo
		Saldo em 09.04.2008				24.817.544,57
SP	10-abr-08	PAGAMENTO - C.08.714 (CONFRARIA)		119.500,00		24.698.044,57
SP	10-abr-08	PAGAMENTO - C.08.713 (BASE)		39.000,00		24.659.044,57
RJ	10-abr-08	PAGAMENTO - C.08.722 (TRIBO)		8.500,00		24.650.544,57
RJ	10-abr-08	PAGAMENTO - C.08.712 (CASA DE DOIDO)		225.000,00		24.425.544,57
RJ	10-abr-08	PAGAMENTO - C.08.718 (CHESTER)		40.000,00		24.385.544,57
SP	11-abr-08	PAGAMENTO - C.08.739 (BLACK MILK)		73.917,00		24.311.627,57
SP	11-abr-08	PAGAMENTO - C.08.738 (KIBE)		147.834,00		24.163.793,57
RJ	11-abr-08	PAGAMENTO - C.08.723(PAVÃO)		68.700,00		24.095.093,57
SP	12-abr-08	PAGAMENTO - C.08.740 (OPERATION)		73.917,00		24.021.176,57
SP	12-abr-08	PAGAMENTO - C.08.729 (BONITINHO)		50.000,00		23.971.176,57
SP	15-abr-08	PAGAMENTO - C.08.757 (GASTOS LOCAIS)		10.000,00		23.961.176,57
RJ	15-abr-08	PAGAMENTO - C.08.758 (GORDO)		5.000,00		23.956.176,57
RJ	15-abr-08	PAGAMENTO - C.08.741 (CABEÇA)		20.000,00		23.936.176,57
SP	16-abr-08	PAGAMENTO - C.08.440 (BARBIE)		50.000,00		23.886.176,57
SP	16-abr-08	PAGAMENTO - C.08.681 (KIBE)		250.000,00		23.636.176,57
RJ	16-abr-08	PAGAMENTO - C.08.759 (CAB)		300.000,00		23.336.176,57
RJ	17-abr-08	PAGAMENTO - C.08.742 (SASQUAT)		14.000,00		23.322.176,57
RJ	17-abr-08	PAGAMENTO - C.08.761 (CASA DE DOIDO)		500.000,00		22.822.176,57
RJ	18-abr-08	APORTE			2.000.000,00	24.822.176,57
RJ	18-abr-08	COMISSÃO SOBRE APORTE - 2,5%		50.000,00		24.772.176,57
SP	18-abr-08	PAGAMENTO - C.08.736 (BAIANINHO)		10.000,00		24.762.176,57
RJ	22-abr-08	APORTE			2.000.000,00	26.762.176,57
RJ	22-abr-08	COMISSÃO SOBRE APORTE - 2,5%		50.000,00		26.712.176,57
RJ	24-abr-08	APORTE			2.000.000,00	28.712.176,57
RJ	24-abr-08	COMISSÃO SOBRE APORTE - 2,5%		50.000,00		28.662.176,57
RJ	24-abr-08	PAGAMENTO - C.08.779 (VELHO)		320.000,00		28.342.176,57
SP	24-abr-08	APORTE			2.000.000,00	30.342.176,57
SP	24-abr-08	COMISSÃO SOBRE APORTE 2,5%		50.000,00		30.292.176,57
SP	24-abr-08	PAGAMENTO - C.08.682 (KIBE)		250.000,00		30.042.176,57
SP	24-abr-08	PAGAMENTO - C.08.772 (VIABILIZADOR)		12.000,00		30.030.176,57
SP	24-abr-08	PAGAMENTO - C.08.773 (ESTOFO)		33.300,00		29.996.876,57
SP	25-abr-08	APORTE			1.000.000,00	30.996.876,57
SP	25-abr-08	COMISSÃO SOBRE APORTE 2,5%		25.000,00		30.971.876,57
RJ	29-abr-08	PAGAMENTO - L.08.38 (JURACI)		1.000,00		30.970.876,57
RJ	29-abr-08	PAGAMENTO - C.08.771 (MORCEGO & CIA)		500.000,00		30.470.876,57
SP	29-abr-08	PAGAMENTO - C.08.843 (ASSOMBRAÇÃO)		600.000,00		29.870.876,57
RJ	30-abr-08	PAGAMENTO - C.08.820 (CASA DE DOIDO)		365.000,00		29.505.876,57
RJ	30-abr-08	PAGAMENTO - C.08.838 (PRIMO)		48.127,00		29.457.749,57
RJ	30-abr-08	PAGAMENTO - C.08.837 (BEIJA FLOR)		250.000,00		29.207.749,57
RJ	30-abr-08	PAGAMENTO - C.08.847 (GANÇO)		30.000,00		29.177.749,57
RJ	30-abr-08	PAGAMENTO - C.08.849 (LOCAL)		45.000,00		29.132.749,57
RJ	30-abr-08	PAGAMENTO - C.08.848 (MANGA)		60.000,00		29.072.749,57
RJ	30-abr-08	PAGAMENTO - C.08.819 (MORCEGO & CIA)		500.000,00		28.572.749,57
SP	30-abr-08	PAGAMENTO - C.08.683 (KIBE)		500.000,00		28.072.749,57
SP	30-abr-08	PAG. - C.08.24 (ESPALDA)100milEUR Tx2,95		295.000,00		27.777.749,57
RJ	06-mai-08	PAGAMENTO - C.08.850 (ESPALDA)		27.000,00		27.750.749,57
RJ	06-mai-08	PAGAMENTO - C.08.851 (ESPALDA)		22.441,00		27.728.308,57
RJ	06-mai-08	PAGAMENTO - C.08.859 (QUATRO QUEIJOS)		50.000,00		27.678.308,57
SP	06-mai-08	PAGAMENTO - L.08.70 (EMISSIONÁRIO)		2.500,00		27.675.808,57
SP	06-mai-08	PAGAMENTO - C.08.716 (COLETOR)		200.000,00		27.475.808,57
SP	06-mai-08	PAGAMENTO - C.08.715 (MAGRINHO)		150.000,00		27.325.808,57
RJ	07-mai-08	PAGAMENTO - C.08.834 (SASQUAT)		8.000,00		27.317.808,57
RJ	07-mai-08	PAGAMENTO - C.08.833 (SHARK)		275.500,00		27.042.308,57
SP	07-mai-08	PAGAMENTO - C.08.856 (GASTOS LOCAIS)		10.000,00		27.032.308,57

Figura 7: Fluxo de Caixa de operador de pagamentos
Fonte: Anexo de prova de colaboração do colaborador 4

A apresentação de como funcionava o processo de pedidos e pagamentos ilícitos é resultado da codificação das colaborações dos atores chaves que participavam do processo. Cada anexo apresentado ao MPF possuía um caso de corrupção e apresentava provas de corroboração, incluindo os codinomes dos pagamentos e a quem se referiam. A partir da análise de diversos casos similares foi possível descrever o sistema de corrupção que se construiu na Odebrecht ao longo dos anos.

Em outras investigações de corrupção no Brasil o uso de laranjas, empresas fantasmas e contratos fictícios sempre foi evidente, mas ao que parece a Odebrecht, por conta do seu próprio passado envolvendo corrupção aprendeu e aprimorou seu sistema de pagamentos ilegais (PRAÇA, 2017; ZYGLIDOPOULOS et al., 2017). O esquema também foi pensado para dificultar o rastreamento do dinheiro, diminuir e fiscalizar a quantidade de dinheiro distribuída e separar a contabilidade oficial dos recursos gerados por caixa 2.

A partir da fala dos colaboradores (Tabela 2) é possível identificar sete regras principais da corrupção que foram refinadas ao longo dos anos, com a estrutura de corrupção da empresa: (1) não alocar pagamentos em obras ou contratos com prejuízos; (2) usar codinomes e senhas; (3) não gerar caixa 2 no Brasil; (4) os executivos tinham autonomia para decidir a quem doar; (5) era necessária autorização do superior para que não se quebrassem as outras regras; (6) Existia um limite para doações oficiais a cargos políticos, definidas por cargo; e (7) os acertos deveriam se basear em relacionamentos pessoais entre executivos e os beneficiários. Importante ressaltar que essas regras se apresentam como um norte para futuros estudos, dado que uma investigação mais abrangente seria necessária para a generalização e constatação de que somente elas, dessa forma, são responsáveis pela manutenção da corrupção sistêmica.

A não alocação de pagamentos em contratos com prejuízo fazia parte da organização da Odebrecht. Existia um mecanismo interno de controle da quantidade de pagamentos ilegais. Era proibido que o diretor de uma obra ou de um centro de resultado que estivesse com prejuízo fizesse a requisição de pagamentos ilícitos, da mesma forma, quando solicitado, a alocação dessa despesa era feita na margem de lucro do centro de resultado, o que diminuía o bônus do executivo responsável por aquela área, colocando assim uma espécie de freio nos pedidos.

Usar codinomes e senhas faz parte da tentativa de desvincular as informações da rede de corrupção, por meio desse desmembramento nenhum membro da organização saberia a totalidade do esquema corrupto. Os codinomes eram criados pelo executivo que fizesse a requisição de pagamentos, ele era responsável por passar ao setor de operações estruturadas o local do pagamento e transferir deste para o beneficiário do pagamento a senha de recebimento. Interessante notar que esse esquema foi implantado no sistema de tecnologia da informação e mantinha aspectos de confiança e segredo para que a corrupção sistêmica se desenvolvesse (VAN WIJK, JANSEN & LYLES, 2008; VISHNY, 1993).

Não gerar caixa 2 no Brasil é tido como uma regra pelos colaboradores, ainda que estes tenham-na quebrado em alguns relatos. A corrupção no Brasil é tida, muitas vezes, como

forma de burlar a burocracia estatal, no entanto, essa regra mostra como a burocracia, no caso do sistema tributário, tem sido uma forma de inibir a geração de caixa 2 no Brasil, e os executivos apontam que essa proibição advinha da dificuldade de se realizar planejamento fiscal no país (BREI, 1996b; PRAÇA, 2011).

A autonomia dos executivos em decidir sobre os apoios financeiros a políticos ou ao atendimento dos pedidos de propina fazia parte da cultura da Odebrecht. Quando se entrava em um cargo executivo, essa passava a ser uma das possibilidades e funções daquele gestor. Tal autonomia, no entanto, era dividida entre os cargos da empresa de acordo com a sua posição hierárquica e de poder.

A autorização, por outro lado, era parte do processo de pedidos de contribuições ilegais, um subordinado poderia pedir auxílio ao seu superior e deveria informá-lo sobre a decisão de realizar uma doação, este por sua vez passava uma autorização e enviava o pedido ao setor de operações estruturadas. Tal autorização, no caso das doações de campanha, também era necessária para a consolidação das contribuições realizadas, uma contabilidade que a corporação manteve ao longo dos anos.

Neste mesmo tópico existia uma isonomia de doações oficiais para um mesmo cargo público, assim a Odebrecht não sairia oficialmente como a principal doadora de determinado candidato ou partido, esse limite era decidido a cada eleição em uma reunião com todos os diretores das empresas, dessa forma, também não existiria dupla doação a um mesmo candidato. Como mostram Silva e Cervi (2017) tal regra também é importante visto como as doações oficiais, muitas vezes utilizadas em estudos sobre CPA no Brasil não representavam a realidade do apoio empresarial aos candidatos ao governo.

Existia, por fim, uma recomendação geral de que o pagamento não fosse atrelado a uma contrapartida específica, mas que mantivesse o beneficiário como um aliado da companhia, para tanto, os executivos deveriam manter relacionamentos próximos com seus correspondentes do poder público, para que quando fosse solicitada uma reunião ou algum tipo de ação do político em apoio à companhia ele atendesse, inclusive, sem pedidos adicionais. Criava-se uma relação comercial do poder do Estado em que a Odebrecht pagava antecipadamente para poder ter acesso ao poder, semelhante às definições de corrupção em que há a troca de poder do agente público por benefício social (ASHFORTH et al., 2008; NYE, 1967).

Tabela 2: Regras da corrupção

Prejuízo	<p>A única coisa que não poderia era fazer um pagamento indevido em um lugar que não tivesse lucro, porque se você tivesse lucro você tiraria uma parte do lucro e pagaria, se você não tem lucro você não pode gerar um prejuízo para fazer pagamento ilícito, isso não tem lógica. (Colaborador 4)</p> <p>Você não podia fazer caixa 2 se na contabilidade oficial tava tendo prejuízo. (Colaborador 1)</p> <p>Quando não tinha respaldo em caixa 1, Se o cara fazia um pedido de pagamento caixa 2 de um milhão e o caixa do centro de resultado dele não tinha um milhão, ele travava. Porque, se não, o cara, pela autorização que ele tinha de usar um dinheiro que a empresa não controlava, ele podia criar um prejuízo incontrolável, porque eu não saberia que ele não tava controlando o dinheiro. (Colaborador 1)</p>
Segredo	<p>Nunca poderíamos saber a identidade das pessoas que recebiam os pagamentos. Para garantir esse anonimato, os funcionários que nos solicitavam pagamentos eram instruídos a criar um codinome ou apelido para o destinatário do pagamento, que somente eles saberiam a real identidade. (Colaborador 3)</p> <p>Dinheiro em espécie, sem saber o destino, a gente efetivamente não fez pagamentos a terceiros, a gente tinha uma proibição de fazer pagamentos que não fossem fidedignos, tinha um risco grande de contabilidade de receita, entregava o dinheiro e não sabia se o dinheiro era efetivamente usado na campanha. (Colaborador 1)</p> <p>Ele era obrigado a ter uma senha para transferir dinheiro de uma conta pra outra. (Colaborador 4)</p> <p>Não era para ter nenhum tipo de presença, ou <i>finger tip</i>, ou identidade, qualquer tipo de relação entre a Odebrecht e essas <i>offshores</i> 2, 3 e 4 que faturavam contas offshore no primeiro nível e que levariam ao destino final. (Colaborador 1)</p>
Geração de Caixa 2	<p>O modelo de 95 previa que as empresas transferissem dinheiro para empresas e contas offshore a pretexto de planejamento fiscal, em países em que isso não era proibido. (Colaborador 1)</p> <p>A gente no Brasil tinha uma regra de não fazer caixa 2, a gente não podia gerar caixa 2. (Colaborador 4)</p> <p>era feita pelo pessoal de operações estruturadas, gerando dólares, gerando euros, gerando qualquer moeda fora do Brasil e daí eles encontravam pessoas, doleiros aqui no Brasil, que aceitavam ficar com esse dinheiro lá fora e pagava em reais aqui no Brasil. (Colaborador 4)</p> <p>Dentro da Odebrecht tinha uma premissa de não deixar fazer pagamentos de empresa nos contratos, o que não significa que não pudesse acontecer sem que eu ficasse sabendo, tem uma autonomia, você confia nos 40, você conhece os 40, mas podia ter deslizes, não podia para evitar ter caixa 2 dentro da obra. (Colaborador 4)</p>
Autonomia	<p>Com certeza foi pago, chegou com solicitação autorizada [...] foi pago. (Colaborador 3)</p> <p>Todos os pagamentos foram pagos desde que fossem aprovados. (Colaborador 3)</p> <p>A delegação, a autonomia era dele. Dificilmente eu interferia ou falava não. (Colaborador 4)</p> <p>Na realidade consequência não teria, mas a empresa sempre cumpriu os compromissos dela, e esse era um compromisso verbal, não tinha nenhum contrato assinado, tinha que ser cumprido e seria cumprido, podia esperar um pouco mais, um pouco menos, mas ia ser pago. (Colaborador 4)</p> <p>Como regra, havia na Odebrecht a proibição de geração de caixa 2 no Brasil. A despeito disso o colaborador autorizou duas operações de geração de caixa 2. (PP Colaborador 4)</p>

Referência: Criado pelo autor a partir dos dados analisados

Tabela 2: Regras da corrupção (continuação)

Autorização	<p>Como o valor passava dos limites que a gente tinha para a doação oficial, eu falei assim, se você tem a avaliação de que é importante fazer a doação [...], eu autorizo fazer essa doação, e ela foi feita via caixa 2. (Colaborador 4)</p> <p>Se tiver respaldo (no caixa oficial), volta ao modelo anterior, não vou me meter. Ai a autorização, essa é nossa cultura, cada um é agente do seu próprio destino cada um toma (a decisão), se o cara tinha autorização. (Colaborador 1)</p> <p>Na nossa cultura, quem paga autoriza, provavelmente lá no sistema lá hoje tem da onde saiu o dinheiro para pagar tal deputado, tal senador. (Colaborador 1)</p>
Limite de doação Oficial	<p>Como havia um limite interno da Companhia para as doações oficiais a serem realizadas, uma vez ultrapassado esse valor, as contribuições poderiam ser feitas oficialmente, por nossa indicação, por empresas com as quais tínhamos relacionamento comercial de confiança ou através de pagamentos com recursos de caixa 2, muitas vezes por solicitação do próprio político. (Anexo Colaborador 4)</p> <p>Consolidar o valor total dos pedidos de doação recebidos por mim ou pelos executivos a mim vinculados e levar, em conjunto com as doações solicitadas [...], para definição do valor global a ser doado oficialmente pela Companhia. [...] Eu não discutia o valor destinado a cada um dos políticos/candidatos de relação dos meus liderados, mas aprovava todas as doações, tanto as contribuições oficiais, como com caixa 2 ou em nome de parceiros comerciais. (Colaborador 4)</p> <p>As vezes era ele que não queria [doação oficial], o candidato que não queria, as vezes era a gente que não queria aparecer até por referência entendeu. (Colaborador 1)</p>
Relação pessoal	<p>Executivos tinham relação direta com esses agentes públicos e por isso pediam doações de forma ilícita para eles. (Colaborador 1)</p> <p>Aí era uma regra que todos respeitavam, quer dizer, na hora que eu tenho uma relação com [políticos], qualquer fato que tem a ver com eles, qualquer pessoa me trazia, no mínimo para eu ter conhecimento. (Colaborador 2)</p> <p>Como também era um valor pequeno, e por se tratar de quem se tratava, [ele] fazia questão de ir lá pegar e levar. Como o valor era pequeno a gente fazia esse negócio. Mas a gente não permitia que nenhum executivo funcionário da empresa se envolvesse em transporte de valor para fazer pagamento nenhum. (Colaborador 3)</p> <p>Se você chega para um deputado, pô me apoia aqui, e toda hora que você pede um apoio o cara diz eu quero tanto, não é uma relação sustentável, eu acho. Em geral, aquelas relações mais duradoras são aquelas relações que ficam, o cara sempre te ajuda, e você ta sempre ajudando ele. Quanto mais ele vê que ajudou ele, mais se cria uma expectativa para eleição seguinte. É uma coisa que é meio fluida. (Colaborador 1)</p>

Referência: Criado pelo autor a partir dos dados analisados

Tudo isso só foi possível por meio da existência de uma autonomia entre os executivos da Odebrecht. Segundo os executivos, a participação nos lucros era questão central para a empresa e distribuída proporcionalmente aos resultados que aquele empresário gerava. O empresário por sua vez, tinha a autonomia e pelo seu bônus, era incentivado a criar oportunidades de negócios. As relações pessoais com os políticos eram os canais de entrada para estas oportunidades, e ainda que as doações de campanha e propina pudessem diminuir o seu lucro, sem elas os novos negócios ficariam dificultados. “Na nossa cultura, quem paga autoriza, provavelmente lá no sistema lá hoje tem de onde saiu o dinheiro para pagar tal deputado, tal senador” (**Colaborador 1**).

Depois desse descritivo da análise dos dados que mostra como o setor de pagamentos ilícitos atuava e como a Odebrecht se estruturou e aprendeu a corrupção, criando regras, é necessário ver como tais características podem auxiliar no entendimento teórico da corrupção. De fato, a corrupção como apresentada pelos colaboradores, no caso Odebrecht, acontece de forma estrutural e pessoal, na ponta, executivos sustentam uma relação pessoal com políticos e funcionários públicos baseadas na amizade, no dinheiro e nas contrapartidas, sejam elas diretas como a aprovação de um financiamento ou indiretas como uma agenda de pautas e acesso ao poder. Já estruturalmente a empresa desenvolveu um esquema de geração e distribuição de caixa 2 por meio de um setor de operações estruturadas que possuía dois sistemas de tecnologia de informação e sete regras da corrupção que mantinham as transferências de poder e informação funcionando (LANGE, 2008; MOLITERNO; MAHONY, 2011).

A rede de corrupção se sustentava a partir dessas regras que mantinham o silêncio e recrutavam e aprimoravam os mecanismos de pagamento e contrapartida, como era de se esperar a corrupção exige segredo para prosperar (JANCSICS; JÁVOR, 2012; MITCHELL; CAMPBELL, 2009). Uma rede de conluio e segredo que se valia de senhas e codinomes na realização de pagamentos com regras de autorização e autonomia decisória bem definidas. Nessa rede, cada cargo executivo tinha seu papel e autonomia para decidir sobre os pedidos de contribuição de campanha e propina. Como visto, a rede, e a elite que a compunha, já não estavam em um estágio nascente, já estavam em uma segunda geração, na qual não enfrentam mais percalços para sobreviver. A rede se aprimora com o uso do setor de operações estruturadas e passa a ser normalizada dentro da cultura empresarial (NELSON, 2017; Warburton, 2013).

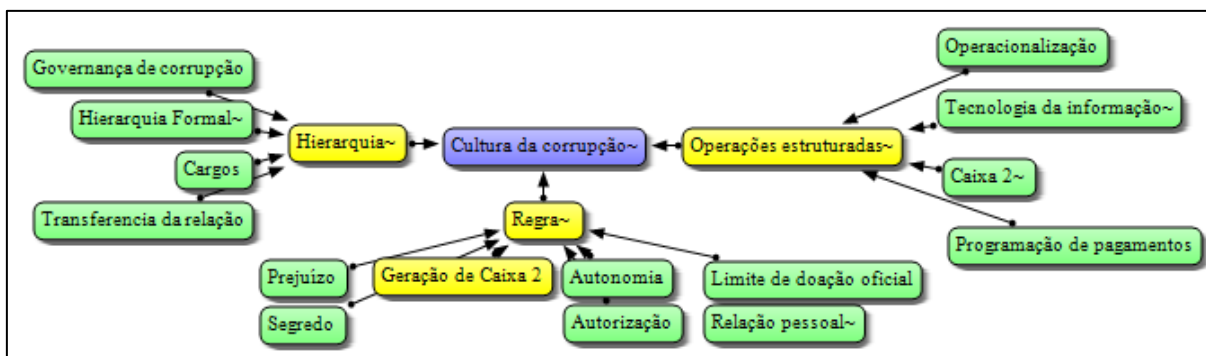


Figura 8: Rede Temática, a cultura da corrupção

Referência: Criado pelo autor a partir dos dados analisaos

A segunda rede temática coloca como categorias organizadoras a hierarquia formal e informal da empresa que se estabelecia em função dos contatos com o Estado, o funcionamento das operações estruturadas, com a geração de caixa 2, os pagamentos ilícitos e os sistemas de tecnologia; e as regras que se criaram na empresa e pautaram o comportamento dos executivos. A cultura da corrupção é definida pela existência de regras que pautavam o sistema de corrupção e sustentavam a rede de conluio, pela existência de artefatos como os sistemas de tecnologia de informação especialmente criados para a realização de atos corruptos e pela própria normalidade do comportamento dos executivos, que sabiam da existência dessas atividades, inclusive eram incentivados abertamente a se valerem de relacionamentos pessoais, construídos com pagamentos ilícitos, para explorar oportunidades de negócios. A cultura da corrupção se baseava em pressupostos como a necessidade de criar e manter relacionamentos pessoais com o poder público e obter oportunidades de negócios, valores como a confiança e a própria racionalização do ato corrupto e artefatos como os sistemas de tecnologia e a área de operações estruturadas (HUSTED, 1994; NELSON, 2017; SCHEIN, 1984).

Eu demiti um rapaz que [fez] uma palhaçada, eu entrei no elevador, eu, [fulano e ciclano], e esse palhaço na frente de outras pessoas chegou pra [fulano] e disse: “você não tem vergonha de dar dinheiro para esse povo não?”. Fulano lhe disse: “eu não dou nada não, eu pago o que os outros mandam, eu não dou nada não”. [...] Eu liguei para o chefe dele e pedi a cabeça dele, esse tipo de comportamento não pode ter, até porque ele, como diretor de uma obra, em determinado momento, podia pedir (**Colaborador 3**).

Nos depoimentos, a cultura da corrupção fica evidente quando os próprios limites internos da empresa são rompidos e passa a acontecer quebras de normas e uma corrupção da corrupção. Um grande exemplo disso é que um requisito do sistema de informação era a necessidade de serem apagados os registros de tempos em tempos, no entanto, para efeitos das colaborações, os executivos conseguiram encontrar e entregar para os investigadores planilhas do Drausys com informações importantes antigas. Aparentemente manter estes dados foi uma

espécie de salva guarda dos executivos. Além desse exemplo, foram encontrados casos de geração de caixa 2 no Brasil, que pelas regras era proibido.

Lembro ainda, que uma parte dos recursos financeiros foi gerada pela OTP [empresa que opera no Brasil] (**Colaborador 4**)

Também foram usados contratos fictícios, uma forma que a Odebrecht tinha proibido após o escândalo do Mensalão. Segundo os executivos, os pagamentos deveriam ser realizados somente com dinheiro em espécie.

Nós tivemos dois executivos, relatando que fizeram contratos fictícios. (**Colaborador 1**)

Eu encontrei no meu setor um pagamento que foi feito por um diretor superintendente meu sem minha autorização, ou seja, era um pagamento que ele contratou um serviço para alguém que estava trabalhando para um candidato. Na maioria era dinheiro, cash, nas mãos do candidato ou proposto. (**Colaborador 4**)

Zyglidopoulos and Fleming (2008) argumentam que quanto mais um indivíduo se envolve com a corrupção mais distância ética ele tem do fato. No caso descrito foi possível ver como o envolvimento dos executivos no grande esquema de corrupção fez com que estes ficassem cegos às suas possíveis consequências e de fato construíssem uma cultura da corrupção que operou durante anos acobertado pelo conluio e confiança entre os participantes.

Tanto a geração de caixa 2 no Brasil, como o uso de contratos fictícios são casos de corrupção da corrupção. Dada a rede de corrupção, tal como era organizada dentro da cultura corrupta da empresa, por vezes os próprios funcionários fugiam às regras em benefício próprio ou da organização (ORDONEZ et al., 2009). Em benefício da organização, sabia-se da necessidade de geração de caixa 2 em toda empresa, então quando aparecia uma boa oportunidade no Brasil para a geração desse dinheiro, ela poderia ser feita ainda que quebrando as regras. Por outro lado, em benefício pessoal, o sistema de operações estruturadas, por usar codinomes, permitia a realização de pagamentos com nomes e autorizações diferentes da realidade, ainda os contratos fictícios e os benefícios a terceiros como a contratação de serviços em nome de outra pessoa poderiam ser requisitados pelos agentes públicos.

Pode-se indagar se a corrupção que se estendia por relacionamentos pessoais tornou-se uma corrupção sistêmica pela criação de uma cultura organizacional corrupta. Essa análise individual e estrutural de um dos poucos casos com dados abertos sobre corrupção pode agregar para o entendimento sobre corrupção enxergando-a como uma consequência da relação empresa-Estado e uma forma de captura do Estado por parte da elite econômica.

5.3 O Capitalismo Clientelista de Laços e a Corrupção Sistêmica

Pelos relatos é possível inferir que individualmente e estruturalmente a Odebrecht e seus executivos estavam envolvidos em um grande esquema de organização corrupta e de corrupção de segunda ordem (PINTO; LEANA; PIL, 2008; ZYGLIDOPOULOS, 2016). No entanto, a própria Lava Jato não se resume somente à maior empresa de construção, nesse sentido é necessário entender como esse esquema se encaixa dentro do contexto maior do capitalismo de laços brasileiro e como ele, através da criação de cultura e relacionamentos pessoais entre membros da elite permitiu a captura do Estado (BARLEY, 2007; LAZZARINI, 2011).

Ainda que os colaboradores relatem caso a caso seus atos de corrupção e seus relacionamentos pessoais, em anexos específicos são apresentados temas mais amplos, como a discriminação aproximada do montante de dinheiro que foi processado pela área de operações estruturadas ao longo dos anos. Ao todo, supostamente, foram 3,37 bilhões de dólares entre 2006 e 2014, somente de pagamentos ilícitos realizados pela Odebrecht. Ressalta-se ainda que houve uma queda em 2014 devido à operação Lava Jato e a uma movimentação interna para que os pedidos fossem diminuídos.

Tabela 3: Montante de volume movimentado pela área de operações estruturadas

	Volume Aproximado de Recursos movimentados pela Área de Operações Estruturadas									TOTAL
Ano	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Valor em milhões de US\$	60	80	120	260	420	520	730	730	450	3.370

Fonte: Anexo apresentado como prova de colaboração pelo colaborador 1

Dentro desse contexto, não foram um ou dois pagamentos ilícitos, mas uma série de acordos e investimentos que a Odebrecht supostamente fez para manter o seu relacionamento com o poder público, ainda que nas colaborações, muitas vezes, se diga que não houve contrapartidas diretas aos pagamentos. Facilmente percebe-se que uma empresa não gastaria tanto dinheiro sem ter nenhum retorno. Nas palavras de um dos executivos:

Você só ajuda uma pessoa desta forma que ele ta pedindo, não é uma forma normal, eu vou ajudar em campanha pura e simplesmente. Quando você passa a discutir valores maiores, pagamentos financeiros maiores, você tem que entender a razão, se ele, vamos dizer assim, resolve o assunto a empresa vai

tomar um tipo de decisão, se não resolve a empresa vai tomar outro tipo de decisão (**Colaborador 5**).

Nesse sentido, abordaremos três fatores principais que corroboram para a exposição de que a democracia brasileira tem sido substituída por uma sociedade corporativa (BARLEY, 2007): construção histórica do setor e da corrupção sistêmica, os mecanismos de CPA que se desenvolveram ao longo do século XX e auxiliaram na captura do Estado pela corporação e o desenvolvimento clientelista da democracia brasileira que se constitui por ações ilícitas. Estes três fatores construíram uma relação empresa-Estado que se consolidou corrupta.

A construção histórica da corrupção sistêmica no setor de construção

O histórico brasileiro com o setor de construção civil é o de contratos Estatais. O relacionamento político da Odebrecht vem de uma longa data e é transferido de pessoa para pessoa. Esses relacionamentos eram transferidos não só entre membros da família controladora da empresa, mas também entre membros de famílias que ocupavam cargos importantes na empresa e no Estado. Tal transferência gerava uma confiança entre os executivos da Odebrecht que auxiliava na perpetuação da corrupção.

Eles estavam trabalhando na confiança né amigo, pelo que passava de dinheiro na mão desse povo, se quisesse pegar 2, 3 milhões e sumir no mundo, nunca mais ninguém achava. (**Colaborador 3**)

Elas tinham um tempo de casa parecido com o meu, 25, 20, então existia uma confiança entre as pessoas. Então quando ele dizia que tinha sido aprovado, tinha sido manejado 2,5% ou 2%, na hora de abater eu tinha que confiar no que ele tava me dizendo, eu não ia fazer um *check* para conferir, eu sabia que no limite ele não ia pagar mais do que aquilo ali (**Colaborador 4**)

Não só as pessoas construíram relações de confiança e passaram-nas de geração em geração. Historicamente se viu o setor de construção pesada se valer do Estado para o seu crescimento e internacionalização. Os anos desenvolvimentistas e militares do século XX tiveram uma constante contratação de empreiteiras em grandes obras de infraestrutura no país (MANCUSO, 2003). Essa relação entre empresários e políticos desde o século passado se manteve entre pessoas em posições de poder que participavam das mesmas associações e clubes, mantendo assim um relacionamento pessoal ao longo do tempo (CAMPOS, 2012, 2017). Esse aprendizado foi repassado entre os executivos e utilizado em outros países, como a Angola, onde os executivos da Odebrecht relatam que são vistos como uma grande empresa, e que a relação com o Brasil foi boa para seu país.

A relação da organização com o governo angolano já dura 35 anos e é bastante ampla. Decorre principalmente da relação construída no antes e no pós-guerra, bem como na nossa capacidade de atender com qualidade e no prazo os desafios constantemente impostos [...]. Ao resolver os problemas, no prazo e

com qualidade, acabamos ajudando e muito a imagem do [governo local].
(Colaborador 2)

Vale ressaltar que as obras em Angola eram financiadas pelo governo brasileiro. Segundo os colaboradores, Angola entregava barris de Petróleo para a Petrobras adiantados e o governo brasileiro, para pagar pelos barris de petróleo, usava o BNDES para pagar as faturas à Odebrecht no Brasil. Esse financiamento, por ser do BNDES, obrigava que a Odebrecht utilizasse matéria prima brasileira o que exigia a exportação de maquinário do Brasil para a Angola. Vale lembrar aqui o papel do BNDES enquanto banco social estatal é de subsidiar a produtividade brasileira, no entanto, ele tem emprestado dinheiro para empresas que poderiam financiar seus próprios projetos (LAZZARINI et al., 2015).

Desde a primeira obra da Odebrecht em Angola, e é um grande negócio para o Brasil, o conta corrente da Odebrecht. Angola precisava de dinheiro para fazer a obra, de dinheiro do Brasil, então foi sempre um financiamento do BNDES da antiga data sec. Nunca foi de disponibilizar o dinheiro lá fora. O dinheiro tá aqui, a Odebrecht faz a obra lá, apresenta a fatura lá, e eles autorizam o banco aqui a pagar em reais. O que foi feito com esse dinheiro, não é só lucro da Odebrecht. A Odebrecht por exemplo comprou 100 caminhões para fazer a obra e esses caminhões foram exportados pra lá, então essa aquisição fez com que a fábrica contratasse mão de obra, botasse a fábrica para rodar.
(Colaborador 3)

Angola enviava petróleo a Petrobras ao invés da Petrobras pegar o dinheiro e pagar Angola, entregava o dinheiro para o Banco do Brasil, e a Capex, na época usava esse dinheiro e pagava as faturas da Odebrecht. (Colaborador 3)

Esse intrincado relacionamento com o governo também ocorria entre as empresas do setor privado. Em muitos momentos os relacionamentos do capitalismo de laços ficam visíveis nas falas dos colaboradores. "Eu também era membro de conselho de várias empresas" (Colaborador 1). Os contatos com outras empresas e com as associações de classe ocorrem de longa data, foram úteis e trouxeram benefícios para a industrialização do país, as campeãs nacionais e os bancos de desenvolvimento permitiram que o Brasil crescesse no século XX, mas a partir da redemocratização e da estabilização econômica da década de 1990, a abertura econômica e privatização foram realizadas por um pequeno grupo conectado no poder, construído o chamado capitalismo de laços (LAZZARINI, 2011).

No entanto, para a permanência no poder, esse grupo de empresários continuou se apoiando no governo até mesmo para a sua internacionalização. Tal apoio fez com que as privatizações fossem feitas deixando um braço do Estado ainda empreendedor e influenciando a economia para poucos em detrimento da população como um todo (DOMINGUES, 2017; PRAÇA, 2011).

Mesmo com os escândalos de corrupção como o Mensalão ou os Anões do Orçamento, este envolvendo a Odebrecht, as movimentações foram no sentido de continuar a mesma estrutura vigente em que o Estado tinha uma relação de favoritismo com o setor privado. Tal fato é constatado com a construção dos elefantes brancos para os jogos olímpicos de 2012 e a copa do mundo de 2014, ambos megaeventos que muito favoreceram as construtoras, inclusive com acertos de mercado (AMARAL et al., 2014; COAKLEY; SOUZA, 2015; CURI, 2013).

A partir desse contexto de capitalismo de laços dentro do setor de construção mecanismos de *corporate political activity* são utilizados para manter a relação entre o poder público e o privado. Tais estratégias como *lobby*, associações de classe e clientelismo passam a ser ferramentas de captura do Estado.

Atuação corporativa política (CPA)

A operação Lava Jato foi além da Odebrecht e do próprio setor de construção civil. A empresa não foi a única a depender de seu relacionamento com o Estado para seu crescimento, mas o seu exemplo mostra como, historicamente, o Brasil tem sido um país clientelista, que serve a determinados interesses privados em detrimento da sociedade, nesse sentido, as corporações conseguem capturar o Estado (NUNES, 2003).

Os mecanismos de CPA, as estratégias políticas e de não mercado são evidentes nas obras e contratos da Petrobras. Não se fala em somente uma licitação, concessão ou consórcio, como era o caso do Mensalão que incorreu em um único esquema de fraude (MIGUEL; COUTINHO, 2007), está se falando de uma relação entre corporação e Estado na qual as empresas vendiam seus serviços para o Estado, enquanto este era servido de doação de campanha ilícita e pagamentos de propina.

No Brasil, o poder executivo, especialmente da união, tem grande influência sobre a atividade econômica, manifestando-se em diversos papéis, dentre os quais: (i) contratante (ex. licitações de obras públicas); (ii) outorgante (ex., concessões públicas); (iii) controlador de empresas públicas que exercem atividade econômica (ex., Petrobras); (iv) financiador (ex., BNDES, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e órgãos como COFIN e CAMEX); (v) licenciador (ex., IBAMA e licenças ambientais); (vi) tributário (ex. definição de alíquotas, subvenções, compensação de créditos); e (vii) normativo e regulador (ex., Medidas Provisórias, ANEEL, ANP). **(Anexo escrito colaborador 2)**

Como mostra Rêgo, Dib; e Bemvindo (2016) O modelo não só internacionalizou companhias como a Odebrecht, mas foi exportado para outros países como Angola, Venezuela

e Cuba, que também tiveram suas obras públicas fraudadas e tinham suas relações políticas lideradas pelas empresas mais próximas daquele país.

Nós liderávamos naqueles países em que tínhamos uma posição diferenciada e as outras naqueles países que elas tinham. As outras empreiteiras basicamente **(Colaborador 1)**

Inúmeras vezes os colaboradores são perguntados pelos investigadores se esse tipo de comportamento era corriqueiro, normal, dentro da organização e a resposta leva a crer que não era só natural como generalizado. Era uma prática do setor realizar contribuições de campanha e acertos de mercado. Algo que, nos termos de Fleming e Zyglidopoulos (2008) e Nelson (2017) naturaliza a corrupção e a torna algo comum.

Desde as suas origens, a companhia tem como característica a atuação no setor público de infraestrutura e, por isto, sempre teve relacionamento com agentes públicos e políticos. A companhia apoiou eleições de candidatos de diferentes partidos políticos, e seus executivos relacionaram-se com estes agentes. **(Anexo escrito Colaborador 4)**

Como exemplo, a área de relações institucionais, nome dado às funções de acompanhamento legislativo e *lobby*, existia em todas as empresas do grupo e possuía conexões com diversas esferas do governo.

Área de relações institucionais aqui em Brasília, [...] é uma área responsável por apoiar todo o acompanhamento legislativo da *Holding* aqui em Brasília. É uma área que nós não temos uma demanda criada por nós, há um acompanhamento legislativo e todos os presidentes das empresas e advogados das empresas recebem um relatório, um acompanhamento legislativo, de leis que estão sendo criadas, discutidas, medidas provisórias, meu pai era dessa área também, eu acredito que existe desde a existência da Odebrecht. **(Colaborador 5)**

O *Lobby*, ainda que não regulamentado no Brasil, é uma atividade comum no país e é considerado legítimo no sentido de acompanhar temas de importância para a empresa, bem como fornece argumentos para a discussão desses temas. No entanto, essas relações institucionais normalmente são realizadas por meio de associações de classe na tratativa de temas de interesse de diversas organizações que se unem na elaboração de notas técnicas a serem discutidas na atividade legislativa (ABRIG, 2017; MANCUSO, 2007; RODRIGUES, 1996).

O Jurídico da empresa preparava uma emenda, alguma coisa, o jurídico da empresa levava ao parlamentar para discutir alguma coisa, ou pedia a gente para levar a um deputado que a gente tivesse relação, uma nota técnica. **(Colaborador 5)**

Eu mesmo enfatizava muito no sentido de que isto precisava usar associações de classe e o programa dos sindicatos. **(Colaborador 1)**

Em mais de uma oportunidade as associações de classe foram utilizadas como formas de entrar em contato e fazer pleitos junto à atividade política. Ainda que se defenda uma argumentação técnica por parte dessas associações, os políticos envolvidos já haviam recebido doações de campanha antes de serem eleitos, o que facilitava a aceitação do pleito (OMETTO, 2014; WALKER; REA, 2014).

Eu tive com ele também, mas quem fez a pressão principal foi os sindicatos e as associações de classe, eu diria que ele ouviu, entendeu que o assunto tinha pé e cabeça e via que seria uma forma importante para o próprio governo, atendia também o governo. **(Colaborador 2)**

Apresentação de nota, discussão nos jornais, a equipe de relações institucionais da Braskem liderou um plano junto com a ABIPLAST, ABIQUIM, mostrando o impacto no setor, outros setores de exportação fizeram o mesmo, fizeram notas em jornais, fizeram discussões técnicas, audiências, fizeram tudo para mostrar a importância disso para a economia brasileira. **(Colaborador 5)**

Além do *lobby* e das associações de classe é necessário lembrar das contribuições de campanha como mecanismo da CPA. Como visto, as contribuições de campanha, mesmo as que eram registradas na justiça eleitoral, fazem parte de uma estratégia de não mercado para que as empresas possam influenciar decisões do poder executivo e legislativo. Tendo já exposto como tais contribuições lícitas e ilícitas ocorriam, é necessário salientar como elas sustentam as relações entre a empresa e o Estado e qual o seu papel dentro da corrupção sistêmica (CLAESSENS; FEIJEN; LAEVEN, 2007).

Os dados disponíveis na operação Lava Jato permitiram inferir empiricamente as argumentações sobre como as doações de campanha permitem a construção e compra de legislações, melhorando o desempenho da empresa (CLAESSENS; FEIJEN; LAEVEN, 2007). Sabe-se ainda que o tamanho da empresa coloca a Odebrecht em uma posição de poder que possibilita capturar Estado mais facilmente (HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004). O que mostra que em casos específicos de corrupção existe uma forte relação entre as práticas de CPA com a captura do Estado (BARLEY, 2007; ZYGLIDOPOULOS, 2016).

O alinhamento de todos estes mecanismos de CPA com os aspectos corruptos se dá no sentido de se obter vantagem indevida, explorando o poder estatal a partir de um relacionamento histórico. Contudo, esse relacionamento tem sido construído de forma clientelista entre empresa e Estado.

Clientelismo

Contratos de fornecimento com a Petrobras, obras de licitação e concessão e parcerias público-privadas fizeram parte do desenvolvimento econômico brasileiro, e como visto foram parte do crescimento e internacionalização da Odebrecht (MEYER, 2011; RÊGO; DIB; BEMVINDO, 2016). No entanto, não é somente no Brasil que o setor de construção pesada possui incentivos para se relacionar com o governo, isso ocorre, pois, grandes contratos e obras de engenharias são, muitas vezes financiados pelo Estado.

Outros países como o Canadá, China e Filipinas também tiveram seu Estado capturado por um corporativismo de elites interconectadas. O mal de tal acontecimento se dá a partir de um favorecimento clientelista do setor privado em detrimento da população como um todo. Em outras palavras, o governo para de atender as necessidades da população em geral e passa a governar para as poucas pessoas que lhes convém (KELLER, 2016; QUIMPO, 2005; REEVES-LATOUR; MORSELLI, 2017).

Barley (2007) nomeia tal acontecimento de uma democracia corporativa. Mas é Nunes (2003) quem contextualiza isso para o Brasil como um clientelismo aliado ao insulamento burocrático enquanto gramáticas de entendimento das relações políticas entre o Estado e as instituições. O que se vê através da Lava Jato é que as redes historicamente construídas do capitalismo de laços de Lazzarini (2011) se baseavam em uma política de patrão-cliente, padrinhos e caciques, executivos e políticos. Esse tipo de política que aconteceu em mais de uma empresa e em mais de uma esfera do governo tem suas raízes na corrupção e na ilegalidade, o que invalida qualquer tentativa de assumir a posição de culpar algumas “maçons podres” (PEOPLES; SUTTON, 2015). O capitalismo de laços, munido com corrupção, fez com que o Estado trabalhasse para o setor privado e é isso que os executivos perpassam em suas colaborações premiadas na operação Lava Jato através das descrições de como tinham **acesso ao poder** por meio de pagamentos ilícitos e nesse sentido a sua influência política, maquiada de racionalização pela melhora do país, levou a um governo voltado aos interesses das grandes corporações e não da sociedade brasileira.

Por meio do pagamento de propina ou das contribuições de campanha em dinheiro em espécie através da rede de corrupção instaurada na Odebrecht, foi possível que os executivos tivessem acesso ao poder estatal. Isso indica que a organização poderia influenciar na construção legislativa, na publicação de medidas provisórias e atos do executivo, modificar contratos com empresas estatais, garantir empréstimos subsidiados e desvirtuar obras públicas (NELSON, 2017; ZYGLIDOPOULOS, 2016).

Eu tive a oportunidade de mostrar ao governo a importância de dois papéis dele. Um, se eles queriam o empreendimento e não queriam que o

empreendimento atrasasse eles tinham que agir também a linha do meio ambiente que estava faltando para dar a autorização de implementação de início do empreendimento, segundo, que também o financiamento que nós tínhamos contratado com o BNDES que não tivesse atraso nos pagamentos do BNDES. **(Colaborador 2)**

Nós fizemos um trabalho para junto aos sindicatos, juntos as associações de classe etc. para pressionar aquela medida provisória que estava no congresso, o projeto de lei. **(Colaborador 2)**

Essas atuações não eram instantâneas, mas possíveis. O acesso ao poder não significava usá-lo automaticamente, mas significava saber onde e como pressionar agentes chave do governo para que estes trabalhassem a favor da organização. O agendamento de reuniões com políticos importantes era facilitado e recorrente.

No fundo as doações tinham o objetivo de obter relação privilegiada com os candidatos, de modo que os executivos da Odebrecht tivessem acesso aos políticos. **(Pontos principais dos investigadores para o Colaborador 4)**

A gente criou uma relação onde, eu tinha acesso a ele, ele atendia, não era que atendia tudo, mas atendia algumas coisas, e ele sabia que eu doava e ao mesmo tempo eu criava esse compromisso implícito. **(Colaborador 2)**

A diferença para com a sociedade em termos de acesso às pautas de discussão governamentais é alarmante. Inúmeros documentos como ligações telefônicas, agendamentos de reunião, informações sobre o contato de políticos e de seus familiares de todas as esferas do governo foram entregues à polícia federal. Pode-se comparar tais informações com as de um cidadão comum sem uma posição corporativa, este deve ter no máximo o *e-mail* oficial de um deputado que mesmo se entrar em contato nunca será respondido.

[Ele deixou] uma série de informações aqui dos familiares, se eu não encontrasse em determinado telefone deveria procurar por outro. Então tinha uma gama de informações que eu poderia utilizar, da mãe dele, eu nunca usei, mas ele deixou o telefone dela comigo, eu nunca usei. Se eu não o encontrasse que eu ligasse para mãe que ela iria localizar [...] eu não conheço nunca tive com a mãe dele [do político]. **(Colaborador 4)**

Além do acesso ao poder, tais reivindicações, sejam elas feitas diretamente por executivos com relacionamentos pessoais para com políticos ou através de argumentações técnicas incrementadas pelas associações de classe, são tidas pelos executivos como formas de melhorias para a economia do país. Sempre que tocam nesse assunto durante as colaborações premiadas, os executivos, representantes de uma grande corporação, ressaltam a legitimidade dos pedidos realizados aos políticos, dizendo que o benefício não era somente para a Odebrecht,

e sim para o país como um todo e até mesmo para outros países. Era uma espécie de racionalização da corrupção para isentar-se de culpa (DE KLERK, 2017).

Não existia na minha conversa com ele um vínculo de uma coisa com a outra, mas é aquela história, você cria uma relação que é errada, uma relação que não deveria precisar. O que o empresário está levando coisas. É só pegar a minha agenda com o [Politico], eu não pedia nada a ele que não fosse correto, o errado está em que eu tinha acesso a ele e tinha a priorização dele baseado no que eu sei que eu dou. A grande ilicitude está aí. **(Colaborador 1)**

80% da infraestrutura de Portugal foi feita pela Odebrecht, uma empresa brasileira [...] tem o lado bom, não olhe só o lado ruim. **(Colaborador 2)**

Ora, se eram pedidos que trariam melhorias para a sociedade, seria papel da classe política discuti-las de forma a implementar as mudanças sem nenhum tipo de contrapartida, incentivo ou pagamento para tal. Afinal, os representantes da sociedade em cargos públicos exercem esses cargos como mandatários da própria sociedade que os executivos dizem estar sendo beneficiada.

Quando a gente fazia isso ninguém fazia com o intuito de chegar ali e receber nenhum pedido para nada, a gente está ali para discutir um interesse legítimo, para fazer melhor para o Brasil. **(Colaborador 5)**

Vale ressaltar que a racionalização da corrupção mostra como era importante esse relacionamento com o Estado para a empresa. Os colaboradores passam por um processo inconsciente de racionalização na tentativa de se redimirem de culpa. Uma das formas de racionalização é a constatação de que o ato corrupto teria consequências boas, muitas delas ditas como melhorias para o País. O que traria, na visão dos colaboradores, uma legitimidade a esse favoritismo (DE KLERK, 2017; LUIZ DE PAIVA; SPURI GARCIA; DE CASTRO ALCÂNTARA, 2017). Assim, no relato dos colaboradores foi possível perceber como a construção dessas obras e os contratos feitos com o governo sempre são resultados considerados positivos pelos colaboradores, sem a consciência de que isso poderia estar afetando a sociedade como um todo, utilizando recursos públicos de forma ineficiente (ANAND; ASHFORTH; JOSHI, 2005).

Assim chega-se a terceira rede temática que tem como tema global a relação empresa-Estado. Incluem-se nela os fatores individuais e estruturais que nortearam esse estudo para o entendimento de como essa relação tem fundamentos dentro da corrupção. Essa rede se apresenta a partir de três pilares importantes que partiram da teoria no sentido de dar uma visão mais ampla sobre a relação empresa-Estado. Nesse sentido, tem-se a perspectiva histórica mostrando como o setor de construção civil historicamente tem se relacionado com o Estado no sentido de manutenção das elites no poder, inclusive com a formação de cartéis. Tal histórico

contribuiu para a geração de confiança entre os agentes privados e públicos a nível individual e a sustentação do capitalismo de laços (LAZZARINI, 2011).

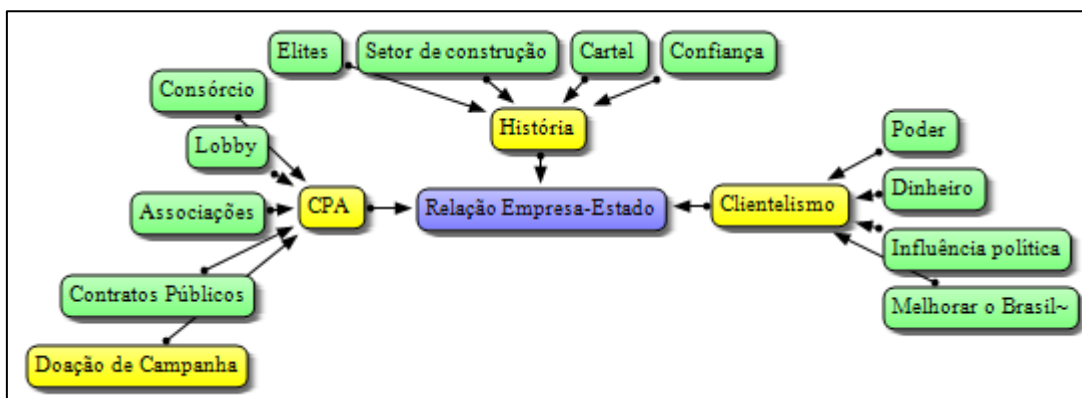


Figura 9: Rede temática, a relação empresa-Estado

Referência: Criado pelo autor a partir dos dados analisados

Além da perspectiva histórica, a estratégia de não mercado do setor privado, como a CPA, foi fator importante para que essa relação se mantivesse, tais estratégias como o *lobby*, as associações de classe, os contratos públicos e as doações de campanha são comuns dentro do setor de construção civil, que inclusive realizava consórcios entre os atores privados para ganhar as licitações. Tais estratégias de CPA, ainda que em sua essência não sejam ilegítimas ou ilegais, por meio daquele histórico de confiança e do capitalismo de laços levou a um clientelismo que envolvia acesso ao poder em uma corrupção sistêmica. A captura do Estado, nesse sistema clientelista dentro de um capitalismo de laços, deu aos executivos acesso ao poder estatal. O abuso desse acesso levou à uma corrupção de segunda ordem que modificou legislações em favor dos executivos (ZYGLIDOPOULOS, 2016). E estes agentes privados justificavam suas ações com uma racionalização da corrupção que os levou a dizer que seus pedidos além de legítimos eram importantes para a melhoria do país (HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004).

Essa relação histórica, por meio de atividades de CPA e clientelismo construiu dentro do capitalismo de laços brasileiro um berço para uma corrupção sistêmica e generalizada. Tal corrupção era incentivada pelas instituições brasileiras, como se vê nas abordagens institucionalista, mas tinha base tanto em fatores estruturais, como a cultura da corrupção que aparentemente se instaurou na Odebrecht, quanto em fatores individuais, como os relacionamentos pessoais entre empresários e políticos com os pagamentos de propina e as contribuições de campanha (RAOOF; BUTT, 1997; ZALD; LOUNSBURY, 2010).

O que se observa a partir da análise dos dados é a existência de uma atuação multinível em que as relações pessoais historicamente construíram a estrutura de corrupção, e

essa estrutura se desenvolveu a partir de atividades individuais em uma evolução constante. As relações pessoais fazem parte da rede de corrupção sistêmica, mas essa rede que já se encontrava bem desenvolvida contava com regras e sistemas de pagamentos ilícitos que os apoiavam. Tudo isso é possível de ser observado a partir de apenas uma das empresas investigadas pela Lava Jato, o que é um forte indício de que se fossem olhadas as outras empresas e outros setores envolvidos a relação entre o setor público e privado não se resumiria ao setor de construção pesada (MOLITERNO; MAHONY, 2011).

Tendo descrito as características individuais e estruturais do sistema de corrupção, é possível observar que a rede de corrupção tinha características exploradoras e parasitárias. Exploradoras porque as relações pessoais e de confiança criavam dependências internas entre os atores que geravam expectativas seja de apoio político ou de contrapartidas e acesso ao poder. E também parasitárias, pela existência de conluio entre os atores, que acabavam tratando os atos ilícitos como normais, inclusive criando mecanismos como o setor de operações estruturadas para a consolidação do sistema (JANCSICS; JÁVOR, 2012). Vale ressaltar que a Odebrecht é um dos exemplos investigados pela Lava Jato, e dado o contexto da investigação pode-se afirmar que a corrupção teve papel importante na criação de um capitalismo de laços corrupto e de uma democracia corporativa. Onde membros do setor privado passaram a ter controle sobre as decisões e sobre os investimentos estatais em proveito da sua organização, inclusive criando e modificando regras ao seu favor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tem-se em vista que as análises individual e estrutural da rede de corrupção levantaram elementos importantes para o entendimento de como a corrupção no Brasil se desenvolveu a partir de relações pessoais e estruturais. A relação empresa-Estado, em forma de rede de relacionamentos, levou a uma conexão clientelista entre patrões e clientes, caciques e padrinhos. Um capitalismo de laços que faz do Estado um governante em prol de um empresariado que historicamente tem influenciado a política pública no Brasil. O que a operação Lava Jato revela é que o capitalismo de laços se manteve não só pelo relacionamento pessoal, mas pela troca constante de influência, poder e dinheiro, o que caracterizou uma ampla rede de corrupção (LAZZARINI, 2011). Se antes a existência do capitalismo de laços era tida como certa, hoje demonstra-se que essa rede de conexões, na verdade, trazia uma corrupção sistêmica que mantinha a posição de poder e influência dos atores.

Pode-se dizer que o relacionamento pessoal é a base para as trocas corruptas, a existência de amizades, influências e laços entre o setor público e privado presente ao longo da

história brasileira facilitava as relações corruptas. Para utilizar uma expressão popular, “não existe almoço grátis”, tais relações pessoais possuíam trocas de favores, apoio político e acesso ao poder que com o tempo aparentemente construíram dentro da Odebrecht uma cultura da corrupção. Os momentos em que tais esquemas foram investigados, como o mensalão e os Anões do Orçamento só fizeram com que a empresa aprimorasse seus mecanismos e processos, com a criação do setor de operações estruturadas e o estabelecimento de regras da corrupção. A cultura da corrupção passou a ser norma, generalizada e racionalizada pelos executivos como natural, inclusive com a ideia de que era necessário tanto para o crescimento, deles e da empresa, como para a melhoria do Brasil como um todo. Tal relacionamento pessoal muito tem a ver com a existência de elites políticas e econômicas no país, que com o tempo se mantiveram no poder e controlaram a democracia. Os dados conseguem trazer luz às perguntas da teoria das elites sobre como determinado grupo no poder cria mecanismos de manutenção da sua situação e controla os rumos da sociedade (MACLEAN; HARVEY; KLING, 2017; REED, 2012).

Argumenta-se aqui que as relações pessoais de pessoas em posições de poder, elites, tem moldado e influenciado a democracia. Os empresários da Odebrecht demonstram relacionamentos pessoais para com os políticos, proximidade de longa data que auxiliou o estabelecimento de uma elite no poder, grupo que se desenvolveu e se internacionalizou com apoio do governo. Tais relacionamentos que antes eram pontuais e pessoais foram se tornando complexos, estruturaram-se em redes de corrupção com a criação e melhoramento de mecanismos de corrupção, tais quais o sistema de tecnologia da informação e o departamento de operações estruturadas. A Lava Jato permitiu observar empiricamente o processo de construção social da corrupção que levou as negociações de ganhos pessoais a se tornarem uma atuação sistêmica (GRANOVETTER, 2004; WARBURTON, 2013). Essa cultura que se estruturou dentro da empresa dá indícios de que as investigações sobre corrupção, como os escândalos dos anões do orçamento e o mensalão revelaram só uma parte dos esquemas de corrupção e na verdade criaram incentivos para que os esquemas se aprimorassem, a Odebrecht é o grande exemplo disso.

Poder-se-ia indagar que tais relacionamentos eram bons para o país, fez com que empresas brasileiras se desenvolvessem e se internacionalizassem (LAZZARINI et al., 2015; RÊGO; DIB; BEMVINDO, 2016). Contudo volta-se à ideia de que, na visão dos empresários, tais atuações foram importantes, eles mesmos, reiteradas vezes, acrescentam que a sua atuação junto ao poder público era necessária ao país, uma forma de racionalização da corrupção (DE KLERK, 2017). Existe, no entanto, uma percepção de que a partir do momento que o Estado dá acesso privilegiado às suas decisões a um pequeno grupo empresarial, outros grupos não têm

a mesma oportunidade de reivindicar investimentos estatais. Isso aconteceu em outros momentos da história brasileira como nas políticas populistas de Getúlio Vargas, no desenvolvimentismo de JK e na ditadura militar, políticas que sem dúvidas construíram o Brasil como ele é hoje. Ainda assim, essa pesquisa mostra que o Brasil não conseguiu se livrar de uma sombra que sempre esteve atrás do Estado brasileiro, uma sombra que por meio de relações pessoais, e agora, como se sabe, corruptas, tem influenciado o Estado em benefício próprio e detrimento da sociedade brasileira. O clientelismo e a corrupção.

Unindo as ideias de relacionamento pessoal, com uma estrutura que apoia esses relacionamentos em rede, de forma a incentivar trocas corruptas, que se entende como um grupo de pessoas, organizadas em instituições privadas, passou a exercer tamanha influência no Estado brasileiro. A relação empresa-Estado, estreitada pelas relações pessoais, contratos públicos e associações de classe permitia a criação de uma democracia corporativa com a qual, antes da operação Lava Jato, não tinha nenhum tipo de barreira. Sabia-se que ela existia, que a internacionalização das empresas foi realizada com suporte estatal, mas era necessário entender que havia um embasamento corrupto por trás dessa política que favorecia grupos privados (BARLEY, 2007; RÊGO; DIB; BEMVINDO, 2016).

Tais atuações levantam um questionamento sobre a legitimidade e os fatores positivos da atuação corporativa políticas. Ações como *lobby*, doações de campanha, apoios políticos, associações de classe e relacionamento pessoal precisam ser revistos no sentido de fomentarem institucionalmente o relacionamento pessoal e de favorecimento entre políticos e empresários. Avança-se no estudos sobre CPA, que já apontavam uma influência nas sociedades democráticas, com a observação de que tais atuações podem transformar a corrupção individual em uma atuação sistêmica que tem consequência institucionais como a criação de uma cultura empresarial da corrupção e o entendimento de que a corrupção é a norma (BARLEY, 2007; NELSON, 2017; OMETTO, 2014).

É necessário entender que essa evolução da corrupção no país está diretamente ligada à evolução da relação entre empresas e Estado. Os mecanismos de atuação política que à primeira vista parecem ser pontuais como *lobby*, a doação de campanha e as associações de classe, na verdade são estratégicos e de longo prazo, criando conexões que dão poder de controle e influência às corporações dentro do Estado. A Odebrecht atuava no longo prazo, mantendo as relações com o Estado e influenciando as políticas a seu favor, e ela usava do acesso privilegiado aos políticos para conquistar contratos públicos, passar legislações a seu favor e conduzir a democracia brasileira que passou a representar os interesses das empresas e não mais de seus representados, a sociedade.

Diante desse cenário é necessário retomar uma discussão importante para a sociedade brasileira, qual é o papel da Operação Lava Jato no combate a corrupção e à influência das corporações no Estado? Se por um lado, somente agora as instituições de controle tiveram força para combater a corrupção sistêmica no país, é papel delas continuar no combate à corrupção em rede, de forma que não é a acusação e condenação de alguns grandes agentes que livrará o país da corrupção. A pesquisa e a teoria mostram que a corrupção foi além de algumas “maças podres” que se condenadas eliminam a corrupção (PEOPLES; SUTTON, 2015; PINTO; LEANA; PIL, 2008). É necessária uma atuação sistêmica que modifique os processos e normas corruptas que ao longo do tempo foram apropriados pelo esquema de corrupção para sua manutenção do poder (NIELSEN, 2003). A Lava Jato, por meio das colaborações premiadas, mexeu drasticamente com a situação do Brasil, mudando legislações de combate à corrupção e doações de campanha, condenando grandes empresários e caciques políticos, mas seus efeitos práticos também podem ser negativos no sentido de reinventar as formas de corrupção como ocorreu nos outros grandes escândalos ou ser enviesadas tanto pelo caminho das investigações quanto pelas colaborações realizadas pelos empresários, que com o objetivo de obter a redução da pena e os processos de racionalização da corrupção são documentos interessados a partir da interpretação dos colaboradores.

As delações premiadas certamente têm papel central nessa discussão. Ainda que elas tenham sido responsáveis pelo aumento significativo do impacto da investigação, ouvir empresários acerca de seus crimes certamente gera vieses daquilo que eles incluem ou não em suas declarações. Seu auxílio parte da contrapartida de benefícios de redução de pena e prisão domiciliar. Incluir grandes nomes, por exemplo, ressalta a importância da colaboração o que permite a certeza de redução de pena, mas pode estar ocultando outras infrações. Nesse sentido, foram apresentados alguns pontos que ressaltam esses vieses, dois deles importantes de serem lembrados aqui. O fato de não apresentar contrapartidas específicas para muitos dos pagamentos denunciados pelo colaborador e a insistente declaração de que a relação mantida pelos empresários fazia parte de um projeto bom para o país leva a constatação de que os empresários possuíam um discurso interessado. Contudo, as informações prestadas devem ser verificadas junto aos documentos apresentados pelos colaboradores e à investigação durante o inquérito. O que reafirma a capacidade de utilizar as colaborações como parte do entendimento de como a corrupção sistêmica funciona, sempre sob a suspeita de possíveis vieses.

Tendo em vista que este estudo se baseia em somente uma empresa, ainda que seja a maior de seu setor, vale ressaltar a necessidade de buscar por informações que colaborem para o entendimento da rede de corrupção que vai muito além da Odebrecht, tendo envolvido,

inclusive outros setores da economia. Além disso, a comprovação da dimensão dessa rede de corrupção seria possível através de uma análise quantitativa de dados dos pagamentos corruptos, considerando a necessidade de se obter os dados das investigações sobre corrupção que tem ganhado força nos últimos anos no Brasil.

Da mesma forma, como limitação do estudo, se entende a impossibilidade de codificar e analisar qualitativamente todos os dados da Lava Jato, seja pela sua grande quantidade, ou pela sua indisponibilidade, dado que as investigações ainda estão em curso e muitos inquéritos não tiveram seu sigilo quebrado. Posteriormente, quando a operação Lava Jato estiver com um maior número de inquéritos concluídos e processos terminados, será possível buscar por informações mais concretas acerca do que realmente aconteceu, não com um olhar caso a caso, mas como aqui, com uma observação sistêmica das relações entre empresa e Estado no Brasil.

Vale ressaltar que esta pesquisa não faz juízo legais sob os fatos relatados. O estudo se baseou, majoritariamente em documentos públicos produzidos e disponibilizados pelo MPF, durante o processo de colaboração premiada dos executivos da Odebrecht. Assim, as conclusões do estudo foram depreendidas daquilo que foi relatado à justiça. No entanto, para preservar suas identidades e reservar seu direito ao esquecimento tais dados não contem os nomes dos delatores nem precisa exatamente o documento analisado caso a caso para evitar a identificação da fonte. Nesse sentido, a partir dos documentos produzidos nas delações de executivos da Odebrecht o estudo busca entender como a corrupção estrutural e individual permite a captura do Estado por parte das organizações privadas, a partir dos relatos dos participantes.

Propõe-se como futuros estudos, baseado naquilo que foi encontrado por esta pesquisa, que a observação de fenômenos empíricos é necessária aos estudos sobre corrupção. Os estudos organizacionais têm muito a ganhar com a busca por material empírico de relevância sobre o tema para validar teorias ainda não consolidadas e abrir novos caminhos para entender como a corrupção nas organizações acontece e como combatê-la. Sugere-se, pôr fim, à necessidade de um estudo de análise dos discursos dos colaboradores, com a vasta quantidade de material seria possível entrever as diversas formas de racionalização da corrupção e com isso entender como ela passa a se tornar norma naturalizada dentro de empresas e sociedades. Outra oportunidade é enxergar a ótica sistêmica e institucional na qual a rede de corrupção se insere, quais os aspectos institucionais do Brasil têm sido controlados por agentes corruptos e qual o interesse dos indivíduos em posições de poder em controlá-los. Tal pesquisa seria importante para melhorar o entendimento sobre o papel das organizações na condução da sociedade.

REFERÊNCIAS

- ABRIG, A. B. DE RELAÇÕES I. E G. Revista Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais. **2 ed**, p. 55, fev. 2017.
- AMARAL, S. C. F. et al. A sociedade civil e os conflitos na construção dos megaeventos esportivos no Brasil. **Revista Sociedade e Estado**, v. 29, n. 2, p. 125–129, 2014.
- ANAND, V.; ASHFORTH, B. E.; JOSHI, M. Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. **Academy of Management Executive**, v. 19, n. 4, p. 9–23, 2004.
- ANDERSON, B. Cacique Democracy in the Philippines: Origins and Dreams. **The new left Review**, n. 1/169, p. 3–31, 1988.
- ANDERSSON, L. Of Great Vampire Squids and Jamming Blood Funnels: A Socially Constructed and Historically Situated Perspective on Organizational Corruption. **Journal of Management Inquiry**, v. 26, n. 4, p. 406–417, 2017.
- ASHFORTH, B. E. et al. Re-Viewing Organizational Corruption. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 3, p. 670–684, 2008.
- ATTRIDE-STIRLING, J. Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. **Qualitative Research**, v. 1, n. 3, p. 385–405, 7 dez. 2001.
- BAKER, W. E.; FAULKNER, R. R. The Social Organization of Conspiracy : Illegal Networks in the Heavy Electrical Equipment Industry. **American Sociological Review**, v. 58, n. 6, p. 837–860, 1993.
- BALÁN, M. Competition by Denunciation : The Political Dynamics of Corruption Scandals in Argentina and Chile. **Comparative Politics**, v. 43, n. 4, p. 459–478, 2011.
- BALSINI, C. P. V.; GODOI, C. K. Estratégias de Pesquisa em Estudos Organizacionais: Vinculações Paradigmáticas a partir de Questões Práticas. **XXXII Encontro da ANPAD**, p. 1–16, 2008.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R.; MARCON, R. **The Value of Business Group Affiliation for Political Connections : Preferential Lending in Brazil**ANNUAL MEETING OF THE ACADEMY OF MANAGEMENTMontrealAOM, , 2010.
- BARLEY, S. R. Corporations, democracy, and the public good. **Journal of Management Inquiry**, v. 16, n. 3, p. 201–215, 2007.
- BARROS, A. N. DE. **Think Tanks, Business and the Building of Discourse Coalitions: the Case of IPES in Brazil**São PauloANPAD, , 2017.
- BASTONI, M. A.; TONELLI, M. J.; SILVA, A. L. ESTRATÉGIAS DE PODER DE

GESTORES INTERMEDIÁRIOS NO BRASIL. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 4, p. 1–16, 2016.

BELFRAGE, C.; HAUF, F. The Gentle Art of Retrodution: Critical Realism, Cultural Political Economy and Critical Grounded Theory. **Organization Studies**, v. 38, n. 2, p. 251–271, 2017.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento. p. 1–123, 2004.

BEZERRA, M. O. **Corrupção: um estudo sobre poder público e relações pessoais no Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: Relume-Du-maráANPOCS, 1995.

BIANCHI, A. O conceito de Estado em Max Weber. **Lua Nova**, v. 92, p. 79–104, 2014.

BIROLI, F.; MANTOVANI, D. A PARTE QUE ME CABE NESSE JULGAMENTO: a Folha de S. Paulo na cobertura ao processo do “mensalão”. **Opinião Pública**2, v. 20, n. 2, p. 204–208, 2014.

BONIFÁCIO, R.; RIBEIRO, E. Corrupção e participação política no Brasil: **Revista Brasileira de Ciência Política**, n. 20, p. 7–42, 2016.

BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. C. The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. **Journal of management**, v. 29, n. 6, p. 801–830, 2003.

BORTONE, E. DE A. Estado, aparelho privado de Hegemonia e empresariado: O caso do Instituto de pesquisas e Estudos Sociais (IPES). **Marx e o Marxismo 2015: Insurreições, passado e presente**, 2015.

BRASIL. Decreto-Lei Nº 2848, de 7 de dezembro de 1940. Código Penal. . 1940.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil - Art. 5º. . 1988, p. 1–19.

BRASIL. LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993. . 1993.

BRASIL. LEI Nº 8.987, DE 13 DE FEVEREIRO DE 1995. Dispõe. . 1995, p. 1–13.

BRASIL. LEI Nº 9.504, DE 30 DE SETEMBRO DE 1997. . 1997.

BRASIL. Código Civil, Lei No 10.406, De 10 De Janeiro de 2002. . 2002, p. 3220–3304.

BRASIL. Lei 12529/11 | Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011. . 2011.

BRASIL. Lei 12850/13 | Lei nº 12.850, de 2 de agosto de 2013. . 2013.

BRASIL. LEI Nº 13.165, DE 29 DE SETEMBRO DE 2015. . 2015.

BRASIL, C. DOS D. Projeto de lei nº4850, de 2016. . 2016, p. 1–92.

BRASIL; CONGRESSO NACIONAL. **Relatório Final da Comissão Parlamentar Mista de Inquérito** Brasília, 1994. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/84896>>

BRASIL; MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Entenda o caso**. Disponível em: <<http://lavajato.mpf.mp.br/entenda-o-caso>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

BRASS, D. J.; BUTTERFIELD, K. D.; SKAGGS, B. C. Relationships and Unethical Behavior:

- A Social Network Perspective. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 1, p. 14–31, 1998.
- BREI, Z. A. Corrupção : dificuldades para definição e para um consenso. v. 30, n. I, p. 64–77, 1996a.
- BREI, Z. A. A corrupção : causas , conseqüências e soluções para o problema. **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 3, p. Rev. Adm. Pública, 1996b.
- BREIT, E. On the (Re)construction of corruption in the media: A critical discursive approach. **Journal of Business Ethics**, v. 92, n. 4, p. 619–635, 2010.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **O Colapso de Uma Aliança de Classes**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1978.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. [s.l.] editora 34, 1998.
- BUDAK, J.; VIZEK, M. The corruption mark-up: is corruption cost incorporated in the prices of goods and services in emerging and developed countries? **Post-Communist Economies**, v. 27, n. 2, p. 247–255, 2015.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. Sociological Paradigms and organisational Analysis - Elements of the Sociology of Corporate Life. **Sociological Paradigms and organisational analysis**, p. 448, 1979.
- CALLEGARI, A. L.; WEBER, A. B. Nem tudo é corrupção passiva. **Jota**, p. 3–5, 2 maio 2017.
- CAMPOS, P. H. P. **A Ditadura dos Empreiteiros: as empresas nacionais de construção pesada, suas formas associativas e o Estado ditatorial brasileiro, 1964-1985**. [s.l.] Universidade Federal Fluminense Instituto, 2012.
- CAMPOS, P. H. P. A trajetória da Mendes Júnior: um caso emblemático de uma das empreiteiras da ditadura. **XII congresso Brasileiro de história Econômica**2, n. 13^a conferência Internacional de História de Empresas, 2017.
- CANACHE, D.; ALLISON, M. E. Perceptions of Political Corruption in Latin American Democracies. **Wiley**, v. 47, n. 3, p. 91–111, 2017.
- CARAZZA, B. **Dinheiro, eleições e poder, As engrenagens do sistema político brasileiro**. [s.l.] Companhia das Letras, 2018.
- CARBONAI, D.; DRAGO, C. AS LIBERDADES NO CAPITALISMO DE LAÇOS. **Organizações & Sociedade**, v. 24, n. 82, p. 379–389, 2017.
- CARDOSO, F. H. **Política e Desenvolvimento em Sociedades Dependentes**. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.
- CASALECCHI, J. Ê. **O Brasil de 1945 ao Golpe militar: Da República Liberal ao Golpe de**

- 64 Getúlio, Juscelino, Jânio e Jango em busca de uma cultura popular.** [s.l.] Contexto, 2002.
- CASTRO, A.; ANSARI, S. Contextual “Readiness” for Institutional Work. A Study of the Fight Against Corruption in Brazil. **Journal of Management Inquiry**, v. 26, n. 4, p. 351–365, 2017.
- CHARMAZ, K. Grounded theory: Objectivist and constructivist methods. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. (Eds.). **The Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks, CA: Sage publications, 2000. p. 509–35.
- CHEN, C. J. P.; DING, Y.; KIM, C. High-level politically connected firms, corruption, and analyst forecast accuracy around the world. **Journal of International Business Studies**, v. 41, n. 9, p. 1505–1524, 2010.
- CHOI, J.-W. Governance Structure and Administrative Corruption in Japan : An Organizational Network Approach. **Public Administration Review**, v. 67, n. 5, p. 930–942, 2007.
- CLAESSENS, S.; FEIJEN, E.; LAEVEN, L. Political connections and preferential access to finance: The role of campaign contributions. **Journal of Financial Economics**, v. 88, n. 3, p. 554–580, 2007.
- CLEMENTE, M.; GABBIONETA, C. How Does the Media Frame Corporate Scandals? The Case of German Newspapers and the Volkswagen Diesel Scandal. **Journal of Management Inquiry**, v. 26, n. 3, p. 287–302, 2017.
- COAKLEY, J.; SOUZA, D. L. DE. Legados de megaeventos esportivos: considerações a partir de uma perspectiva crítica. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 29, n. 4, p. 675–686, 2015.
- CORNELISSEN, J. P. et al. Metaphor in Organizational Research: Context, Modalities and Implications for Research Introduction. **Organization Studies**, v. 29, n. 1, p. 7–22, 2008.
- COSTA, A. S. M.; SILVA, M. A. DE C. Novas Fontes , Novas Versões : Contribuições do Acervo da Comissão Nacional da Verdade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 2, p. 1–21, 2017.
- COSTA, M.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; MARCON, R. Influência da Conexão Política na Diversificação dos Grupos Empresariais Brasileiros. **Revista de administração de empresas**, v. 53, n. 4, p. 376–387, 2013.
- COULMONT, M.; BERTHELOT, S.; PAUL, M.-A. The Global Compact and its concrete effects. **Journal of Global Responsibility**, v. 8, n. 2, p. 300–311, 2017.
- CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Approaches (3rd Edition)**. [s.l.: s.n.].
- CROUCH, C. **Post-Democracy**. Cambridge: Polity, 2004.
- CROUCH, C. **The Knowledge Corrupters Hidden Consequences of the Financial**

Takeover of public life. 1. ed. Cambridge: [s.n.].

CURI, M. A disputa pelo legado em megaeventos esportivos no Brasil. **Horizontes Antropológicos**, v. 19, n. 40, p. 65–88, 2013.

CZARNIAWSKA, B. **Social Science Research: From Field to Desk.** United Kingdom: Sage, 2014.

DAVIS, A.; WILLIAMS, K. Introduction: Elites and Power after Financialization. **Theory, Culture and Society**, v. 34, n. 5–6, p. 3–26, 2017.

DAVIS, G. F.; GREVE, H. R. Elite Networks and Governance Changes in the 1980s. **American Journal of Sociology**, v. 103, n. 1, p. 1–37, 1997.

DAVIS, J. H.; RUHE, J. A.; RUHE, A. Perceptions of Country Corruption : Antecedents and Outcomes Perceptions Corruption : and Outcomes of Country Antecedents. **Journal of Business Ethics**, v. 43, n. 4, p. 275–288, 2012.

DE KLERK, J. J. “The Devil Made Me Do It!” An Inquiry Into the Unconscious “Devils Within” of Rationalized Corruption. **Journal of Management Inquiry**, v. 26, n. 3, p. 254–269, 2017.

DINÇ, I. S. Politicians and banks: Political influences on government-owned banks in emerging markets. **Journal of Financial Economics**, v. 77, n. 2, p. 453–479, 2005.

DINIZ, E.; BOSCHI, RE. R. **Empresariado Nacional e Estado no Brasil.** Rio de Janeiro: Forense-universitaria, 1978.

DOBOS, N. Networking, Corruption, and Subversion. **Journal of Business Ethics**, v. 144, n. 3, p. 467–478, 2017.

DOMADENIK, P.; PRAŠNIKAR, J.; SVEJNAR, J. Political Connectedness, Corporate Governance, and Firm Performance. **Journal of Business Ethics**, v. 139, n. 2, p. 411–428, 2016.

DOMHOFF, G. W. **Who Rules America?** Englewood Cliffs New jersey: Prentice-Hall, Inc., 1967. v. 1

DOMINGUES, J. M. Crise da república e possibilidades de futuro. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, n. 6, p. 1747–1758, 2017.

ENDERLE, G. A Worldwide Survey of Business Ethics in the 1990s. **Journal of Business Ethics**, v. 16, n. 14, p. 1475–1483, 1997.

ESTRELA, J. B. Obras Públicas e Superfaturamento. **Revista do Tribunal de Contas do Distrito Federal**, v. 21, p. 87–103, 1995.

EVELAND JR., W. P.; KLEINMAN, S. B. Comparing General and Political Discussion Networks Within Voluntary Organizations Using Social Network Analysis. **Political Behavior**, v. 35, n. 1, p. 65–87, 2013.

- FAÉ, R. O Discurso Desenvolvimentista no Segundo Governo Getúlio Vargas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, n. 2, p. 1–18, 2013.
- FAORO, R. **Os Donos do Poder**. 5ª ed. São Paulo: Globo, 2012.
- FEREDAY, J.; MUIR-COCHRANE, E. Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 5, n. 1, p. 80–92, 2006.
- FILHO, L. DE O. E S.; LIMA, M. C.; MACIEL, R. G. **Efeito Barganha e Cotação: Fenômenos que permitem a Ocorrência de Superfaturamento com Preços inferiores às Referências Oficiais**. XIII SINAOP - Simpósio Nacional de Auditoria de Obras Públicas. **Anais...**Porto Alegre: 2010
- FIORI, D. DEL. Industrialização do Brasil na década de 1930 : uma análise com teoria dos jogos. **Revista de Economia e Administração**, v. 10, n. 1, p. 121–151, 2011.
- FLEMING, P.; ZYGLIDOPOULOS, S. C. The escalation of deception in organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 81, n. 4, p. 837–850, 2008.
- FONSECA, P. C. D. Sobre a intencionalidade da política industrializante do Brasil na década de 1930. **Revista de Economia Política**, v. 23, n. 1, p. 133–148, 2003.
- GALANG, R. M. N. Victim or Victimizer: Firm Responses to Government Corruption. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 2, p. 429–462, 2012.
- GEERTZ, C. Thick Description Toward an interpretative Theory of Culture. In: GEERTZ, C. (Ed.). **The interpretation of Cultures**. [s.l.] Basic Books, 1973. p. 310–323.
- GELBRICH, K.; STEDHAM, Y.; GÄTHKE, D. Cultural Discrepancy and National Corruption: Investigating the Difference between Cultural Values and Practices and Its Relationship to Corrupt Behavior. **Business Ethics Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 201–225, 2016.
- GILBERT, L. S. Going the distance : ‘ closeness ’ in qualitative data analysis software. **Social Research Methodology**, v. 5, n. 3, p. 215–228, 2002.
- GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The Discovery of Grounded Theory Strategies for Qualitative Research**. Chicago: Aldine, 1967.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. DA. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GORTA, A. A tool for building corruption resistance. **ANU Press**, n. May 2016, p. 226–228, 2013.
- GRAAF, G. DE. Causes Of Corruption: Towards a Contextual Theory of Corruption. **Public Administration Quarterly**, v. 31, n. 1, p. 39–86, 2007.
- GRANOVETTER, M. A Construção Social da Corrupção. **Política & Sociedade**, v. 9, p. 11–

37, 2004.

HASSARD, J.; WOLFRAM COX, J. Can Sociological Paradigms Still Inform Organizational Analysis? A Paradigm Model for Post-Paradigm Times. **Organization Studies**, v. 34, n. 11, p. 0170840613495019-, 2013.

HEATH, C.; HINDMARCH, J.; LUFF, P. **Video in Qualitative Research: Analysing Social Interaction in Everyday Life**. London: SAGE, 2010.

HELLMAN, J.; JONES, G.; KAUFMANN, D. Seize the State, Seize the Day: An Empirical Analysis of State Capture and Corruption in Transition Economies. **World Bank Policy Research Working Paper**, n. 2444, p. 1–41, 2000.

HILLMAN, A. J.; KEIM, G. D.; SCHULER, D. Corporate Political Activity: A Review and Research Agenda. **Journal of Management**, v. 30, n. 6, p. 837–857, 2004.

HUSTED, B. W. Wealth, Culture, and Corruption. **Palgrave Macmillan Journals**, v. 30, n. 2, p. 339–359, 1994.

ISETT, K. R. et al. Networks in Public Administration Scholarship: Understanding Where We Are and Where We Need to Go. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, n. MINNOWBROOK III: A SPECIAL ISSUE, p. 157–173, 2017.

JANCSICS, D.; JÁVOR, I. Corrupt Governmental Networks. **International Public Management Journal**, v. 15, n. 1, p. 62–99, 2012.

JOHN, A.; RAJWANI, T. S.; LAWTON, T. C. Corporate Political Activity. In: LAWTON, T. C.; RAJWANI, T. S. (Eds.). . **The Routledge Companion to Non-Market Strategy**. New York: [s.n.].

JOTA. **Lava Jota**. Disponível em: <<https://jota.info/lavajota/>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

KAYES, D. C. Organizational corruption as theodicy. **Journal of Business Ethics**, v. 67, n. 1, p. 51–62, 2006.

KEIM, G. D.; ZEITHAML, C. P. Corporate Political Strategy and Legislative Decision Making : A Review and Contingency Approach Published by: Academy of Management Linked references are available on JSTOR for this article : Corporate Political Strategy and Legislative Decision Making. **The Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 828–843, 2016.

KELLER, F. B. Moving beyond factions: Using social network analysis to uncover patronage networks among Chinese elites. **Journal of East Asian Studies**, v. 16, n. 1, p. 17–41, 2016.

KULIK, B. W.; O’FALLON, M. J.; SALIMATH, M. S. Do competitive environments lead to the rise and spread of unethical behavior? Parallels from Enron. **Journal of Business Ethics**, v. 83, n. 4, p. 703–723, 2008.

LANGE, D. A Multidimensional Conceptualization of Organizational Corruption Control. **The**

Academy of Management Review, v. 33, n. 3, p. 710–729, 2008.

LAWTON, T.; MCGUIRE, S.; RAJWANI, T. Corporate Political Activity: A Literature Review and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 1, p. 86–105, 2013.

LAZZARINI, S. **Capitalismo de Laços: Os donos do Brasil e suas conexões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

LAZZARINI, S. G. et al. What do state-owned development banks do? Evidence from BNDES, 2002-09. **World Development**, v. 66, p. 237–253, 2015.

LEMARCHAND, R.; LEGG, K. Political Clientelism and Development: A Preliminary Analysis. **Comparative Politics**, v. 4, n. 2, p. 149–178, 1972.

LENWAY, S. A.; REHBEIN, K. Leaders , Followers , and Free Riders : An Empirical Test of Variation in Corporate Political Involvement. **The Academy of Management Journal**, v. 34, n. 4, p. 893–905, 1991.

LEVINE, R. M. **Pai dos pobres?: o Brasil e a Era Vargas**. São Paulo: Companhia das letras, 2001.

LUIZ DE PAIVA, A.; SPURI GARCIA, A.; DE CASTRO ALCÂNTARA, V. Disputas Discursivas sobre Corrupção no Brasil: Uma Análise Discursivo-Crítica no Twitter. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 5, p. 627–647, 2017.

MACLEAN, M.; HARVEY, C.; KLING, G. Pathways to Power: Class, Hyper-Agency and the French Corporate Elite. **Organization Studies**, v. 35, n. 6, p. 825–855, 2014.

MACLEAN, M.; HARVEY, C.; KLING, G. Elite Business Networks and the Field of Power: A Matter of Class? **Theory, Culture and Society**, v. 34, n. 5–6, p. 127–151, 2017.

MANCEBO, D. Crise Político-Econômica No Brasil: Breve Análise Da Educação Superior. **Educação & Sociedade**, n. 0, p. 1–18, 2017.

MANCUSO, W. P. Construindo leis: os construtores e as concessões de serviços. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, n. 58, p. 61–87, 2003.

MANCUSO, W. P. O Lobby da Indústria no Congresso Nacional: Empresariado e Política no Brasil Contemporâneo. **Revista de Ciências Sociais**, v. 47, n. 3, p. 505–547, 2004.

MANCUSO, W. P. O empresariado como ator político no Brasil: balanço da literatura e agenda de pesquisa. **Revista de Sociologia e Política**, n. 28, p. 131–146, 2007.

MARQUES, E. C. Redes Sociais e Instituições na Construção do Estado e da Sua Permeabilidade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais - RBCS**, v. 14, n. 41, p. 45–67, 1999.

MAY, J. W.; PYLE, W.; SOMMERS, P. M. Does governance explain unofficial activity? **Applied Economics Letters**, v. 9, n. 8, p. 537–539, 2002.

- MELLAHI, K. et al. A Review of the Nonmarket Strategy Literature: Toward a Multi-Theoretical Integration. **Journal of Management**, v. 42, n. 1, p. 143–173, 2016.
- MENA, S. et al. On the forgetting of corporate irresponsibility. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 4, p. 720–738, 2016.
- MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative Research a Guide to Design and Implementation**. 4. ed. [s.l.] Jossey-Bass Inc. Publishers, 2016.
- MEYER, B. **Estratégias Políticas nos Mercados Internacionais: O Caso de uma empresa de Engenharia Brasileira**. [s.l.] Universidade Federal do Paraná, 2011.
- MIGUEL, L. F.; COUTINHO, A. D. A. A crise e suas fronteiras: oito meses de “mensalão” nos editoriais dos jornais. **Opinião Pública**, v. 13, n. 1, p. 97–123, 2007.
- MILES, M., & HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. Beverly Hills, CA: Sage Publications., 1984.
- MILGRAM, S. The small world problem. **Psychology Today**, v. 1, n. 1, p. 61–67, 1967.
- MILLS, C. W. **The Power Elite**. New York: Oxford University Press, 1956.
- MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Leniency agreement** Curitiba - PR, 2016.
- MITCHELL, D. T.; CAMPBELL, N. D. Corruption’s effect on business venturing within the United States. **American Journal of Economics and Sociology**, v. 68, n. 5, p. 1135–1152, 2009.
- MIZRUCHI, M. S. **The Fracturing of the American Corporate Elite**. 1 ed ed. Massachussets: Harvard University Press, 2013.
- MOLITERNO, T. P.; MAHONY, D. M. Network theory of organization: A multilevel approach. **Journal of Management**, v. 37, n. 2, p. 443–467, 2011.
- MOORE, C. Moral disengagement in processes of organizational corruption. **Journal of Business Ethics**, v. 80, n. 1, p. 129–139, 2008.
- MORGAN, G.; HIRSCH, P.; QUACK, S. **Elites on Trial** Research in the Sociology of Organizations Emerald, , 2015. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84922780115&partnerID=tZOtx3y1>>
- MOTTA, F. C. P. **Empresários e Hegemonia Política**. São Paulo: brasiliense, 1979.
- MURRAY, J.; NYBERG, D.; ROGERS, J. Corporate political activity through constituency stitching: Intertextually aligning a phantom community. **Organization**, v. 23, n. 6, p. 908–931, 2016.
- MUSACCHIO, A.; LAZZARINI, S. G. **Reinventando o Capitalismo de Estado O leviatã nos negócios: Brasil e outros países**. São Paulo: Portfólio-penguin, 2015.
- NELSON, J. S. The Corruption Norm. **Journal of Management Inquiry**, v. 26, n. 3, p. 280–

286, 2017.

NIELSEN, R. P. Corruption Networks and Implications for Ethical Corruption Reform. **Journal of Business Ethics**, v. 42, n. 2, p. 125–149, 2003.

NORTH, D. C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

NUNES, E. DE O. **A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasília, 2003.

NYE, J. . S. . Corruption and Political Development : A Cost-Benefit Analysis. **The American Political Science Review**, v. 61, n. 2, p. 417–427, 1967.

ODEBRECHT. **Odebrecht assina acordo com autoridades do Brasil, Estados Unidos e Suíça**. Disponível em: <<https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/releases/odebrecht-assina-acordo-com-autoridades-do-brasil-estados-unidos-e-suica>>. Acesso em: 31 jul. 2017.

ODEBRECHT. **Jornada da Transformação**. Disponível em: <<https://www.odebrecht.com/pt-br/a-odebrecht/jornada-da-transformacao>>.

OLIVEIRA, C. R. DE. Crimes Corporativos e Estudos Organizacionais: Uma Aproximação Possível e Necessária. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 2, p. 202–209, 2015.

OMETTO, M. P. D. S. DE L. **Implicit Corporate Political Activity and Elite Formation**. [s.l.] FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS, 2014.

ORDONEZ, L. D. et al. Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting. **Academy of Management Perspectives**, p. 6–17, 2009.

ORUDZHEVA, L.; SALIMATH, M. S.; PAVUR, R. Vortex of Corruption: Longitudinal Analysis of Normative Pressures in Top Global Companies. **Journal of Business Ethics**, v. 0, n. 0, p. 0, 2018.

PEARCE, J. L.; DE CASTRO, J. O.; GUILLEN, M. F. Influencing politics and political systems: Political systems and corporate strategies. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 2, p. 493–495, 2008.

PEDERSEN, A. **THE IMPACT OF CORRUPTION ON THE PERFORMANCE OF STATE-OWNED COMPANIES Case of Petrobras Brasil**. [s.l.] FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS, 2016.

PEOPLES, C. D.; SUTTON, J. E. Congressional bribery as state-corporate crime: a social network analysis. **Crime, Law and Social Change**, v. 64, n. 2–3, p. 103–125, 2015.

PEREIRA, A. A. Esclarecer e doutrinar: o projeto ideológico do Ipês. **Lumina**, v. 7, n. 2, p. 1–14, 2013.

- PEREIRA, I. M. et al. Comportamento empreendedor no setor público: análise comparada de dois presidentes do Brasil. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 2, p. 51–75, 2016.
- PEREIRA, J. M. Reforma do Estado e Controle da Corrupção no Brasil. **Revista de administração mackenzie**, v. 1, p. 39–58, 2003.
- PINTO, J.; LEANA, C. R.; PIL, F. K. Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? Two types of organizational-level corruption. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 3, p. 685–709, 2008.
- PRAÇA, S. Corrupção e Reforma Institucional no Brasil, 1988-2008. **Opinião Pública**, v. 17, n. 1, p. 137–162, 2011.
- PRAÇA, S. **Guerra à Corrupção Lições da Lava Jato**. São Paulo: generale, 2017.
- QUIMPO, N. G. Oligarchic Patrimonialism, Bossism, Electoral Clientelism, and Contested Democracy in the Philippines. **Comparative Politics**, v. 37, n. 2, p. 229–250, 2005.
- RAHMAN KHAN, S. The Sociology of Elites. **Annual Review of Sociology**, v. 38, n. 1, p. 361–377, 2012.
- RAMIREZ, H. Empresários e política no Brasil: O Instituto de Pesquisas Econômicas e Sociais (IPES), 1961-1971). **Diálogos**, v. 13, n. 1, p. 209–240, 2009.
- RAMÍREZ, H. A configuração das alianças golpistas nas ditaduras de Brasil e Argentina: uma perspectiva a partir da imbricação cívico-militar. **Estudos Ibero-Americanos**, v. 38, n. 1, p. 62–80, 2012.
- RAOOF, A.; BUTT, A. R. Corruption in international business. **Pakistan Economic and Social Review**, v. 35, n. 1, p. 25–41, 1997.
- REED, M. Masters of the universe: power and elites in organization studies. **Organization Studies**, v. 33, n. 2, p. 203–221, 2012.
- REEVES-LATOUR, M.; MORSELLI, C. Bid-rigging networks and state-corporate crime in the construction industry. **Social Networks**, v. 51, p. 158–170, 2017.
- RÊGO, B. F. S.; DIB, L. A. R.; BEMVINDO, B. A Perspectiva de Redes na Internacionalização de Empresas Brasileiras de Construção Civil: O Caso Vale e BNDES em Moçambique. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 03, p. 53–69, 2016.
- RINGEL, L. Unpacking the Transparency-Secrecy Nexus: Frontstage and backstage behaviour in a political party. **Organization Studies**, 2018.
- RODRIGUES, R. A regulamentação do lobby no Brasil: leitura crítica de um projeto de lei. **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 1, p. 55–63, 1996.
- RODRIGUEZ, E. O “Social” Na Nova República. **Revista de Administração Pública**, v. 21,

n. 4, p. 16–23, 1987.

RONIGER, L. Caciquismo and Coronelismo : Contextual Dimensions of Patron Brokerage in Mexico and Brazil. **Latin American Research Review**, v. 22, n. 2, p. 71–99, 1987.

RYAN, L. V. Combating Corruption: The 21st-Century Ethical Challenge. **Business Ethics Quarterly**, v. 10, n. 1, p. 331, jan. 2000.

SALANCIK, G. R. Review: WANTED: A Good Network Theory of Organization. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 2, p. 345–349, 1995.

SAPIENZA, P. The effects of government ownership on bank lending. **Journal of Financial Economics**, v. 72, n. 2, p. 357–384, 2002.

SCHEIN, E. H. Schein, Edgar H., Coming to a New Awareness of Organizational Culture , Sloan Management Review, 25:2 (1984:Winter) p.3. v. 2, 1984.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. [s.l.] Jossey-bass, 2004. v. 7

SCHOLTENS, B.; DAM, L. Cultural values and international differences in business ethics. **Journal of Business Ethics**, v. 75, n. 3, p. 273–284, 2007.

SCOTT, J. C. Patron-Client Politics and Political Change in Southeast Asia. **The American Political Science Review**, v. 66, n. 1, p. 91–113, 1972.

SILVA, A. O. D. C. E. **WHEN DOES IT PAY TO BE CORRUPT IN THE PRIVATE SECTOR ?** [s.l.] FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS, 2016.

SILVA, B. F. DA; CERVI, E. U. Padrões de financiamento eleitoral no Brasil: as receitas de postulantes à Câmara dos Deputados em 2010 e 2014. **Revista Brasileira de Ciência Política**, n. 23, p. 75–110, 2017.

SILVA, M. F. G. DA. **A Economia Política da Corrupção no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Editora Senac, 2001.

SILVA, M. F. G. DA. **Formação Econômica do Brasil Uma reinterpretação contemporânea**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SILVA JÚNIOR, A. C. DA et al. **“Convulsão Institucional”: Desdobramentos da Operação Lava Jato no Controle da Corrupção no Brasil Contemporâneo** São Paulo ANPAD, , 2017.

SOUZA, N. H. B. DE. **Operários e Política: estudo sobre os trabalhadores da construção civil em Brasília**. [s.l.] Brasília: UnB, 1978.

STEPHAN, A. Cartel Laws Undermined : Corruption , Social Norms , and Collectivist Business Cultures. **Journal of Law and Society**, v. 37, n. 2, p. 345–367, 2010.

STILES, P. et al. Performance Management and the Psychological Contract. **Human Resource Management Journal**, v. 7, p. 57–66, 1997.

SUDDABY, R. What grounded theory is not. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4,

p. 633–642, 2006.

SUN, P.; MELLAHI, K.; WRIGHT, M. The Contingent Value of Corporate Political Ties. **Academy of Management Perspectives**, v. 26, n. 3, p. 68–82, 2012.

TAVARES, M. D. C. et al. O Plano de Metas e o papel do BNDE. In: **Memórias do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Centro Internacional Celso Furtado de Políticas para o Desenvolvimento, 2010. v. 4p. 45–93.

THIRY-CHERQUES, H. R. **Ética para Executivos**. [s.l.] Editora FGV, 2008.

TINTI, E. H.; ABDULMACIH, V. P. G. A Reestruturação Do Sistema Financeiro Brasileiro Na Década De 1990: Concentração E Internacionalização Bancária. **Pensamento & Realidade**, v. X, n. 21, p. 85–118, 2007.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. **UN Global Compact Guide to Corporate Sustainability**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://www.unglobalcompact.org/library/1151>>.

VAN WIJK, R., JANSEN, J. J., & LYLES, M. A. Inter-and Intra-Organizational Knowledge Transfer A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences.pdf. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. June, p. 830–853, 2008.

VISHNY, A. S. AND R. W. Corruption. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 108, n. 3, p. 599–617, 1993.

WALKER, E. T.; REA, C. M. The Political Mobilization of Firms and Industries. **Annual Review of Sociology**, v. 40, n. 1, p. 281–304, 2014.

WARBURTON, J. Corruption as a social process: from dyads to networks. In: LARMOUR, P.; WOLANIN, N. (Eds.). . **Corruption and Anti-Corruption**. [s.l.] ANU Press, 2013. p. 221–237.

WEBER, M. **Economia e Sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva**. São Paulo: Editora UnB, 2004. v. 2

WEDEL, J. R. From Power Elites to Influence Elites: Resetting Elite Studies for the 21st Century. **Theory, Culture and Society**, v. 34, n. 5–6, p. 153–178, 2017.

WEICK, K. E. **Sensemaking in Organizations**. [s.l: s.n.].

ZALD, M. N.; LOUNSBURY, M. The Wizards of Oz: Towards an Institutional Approach to Elites, Expertise and Command Posts. **Organization Studies**, v. 31, n. 7, p. 963–996, 2010.

ZYGLIDOPOULOS, S. Toward a Theory of Second-Order Corruption. **Journal of Management Inquiry**, v. 25, n. 1, p. 3–10, 2016.

ZYGLIDOPOULOS, S. et al. Expanding Research on Corporate Corruption, Management, and Organizations. **Journal of Management Inquiry**, v. 26, n. 3, p. 247–253, 2017.

ZYGLIDOPOULOS, S. C.; FLEMING, P. J. Ethical distance in corrupt firms: How do innocent

bystanders become guilty perpetrators? **Journal of Business Ethics**, v. 78, n. 1–2, p. 265–274, 2008.