

**UNIVERSIDADE PAULISTA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A AÇÃO DA AUDITORIA INTERNA FRENTE À CORRUPÇÃO:
lógicas institucionais e a relação com as estratégias
da organização financeira**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

ANDERSON LUIZ DE SOUZA

**SÃO PAULO
2016**

**UNIVERSIDADE PAULISTA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A AÇÃO DA AUDITORIA INTERNA FRENTE À CORRUPÇÃO:
lógicas institucionais e a relação com as estratégias
da organização financeira**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Arnaldo Luiz Ryngelblum

Área de Concentração: Estratégias e seus Formatos Organizacionais

Linha de Pesquisa: Estratégia Organizacional.

ANDERSON LUIZ DE SOUZA

**SÃO PAULO
2016**

Souza, Anderson Luiz.

A Ação da Auditoria Interna frente à Corrupção: Lógicas Institucionais e a relação com as Estratégias da Organização Financeira./ Anderson Luiz de Souza - 2016.

86 f: il. color. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado Apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2016.

Área de concentração: Estratégias e seus formatos Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Arnaldo Luiz Ryngelblum.

1. Lógicas Institucionais. 2. Estratégias Institucionais. 3. Corrupção.
I. Ryngelblum, Arnaldo Luiz (orientador). II. Título.

ANDERSON LUIZ DE SOUZA

**A AÇÃO DA AUDITORIA INTERNA FRENTE À CORRUPÇÃO: lógicas
institucionais e a relação com as estratégias da organização financeira**

Dissertação apresentada ao Programa
de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Paulista – UNIP, para a
obtenção do título de Mestre em
Administração.

Aprovado em: ___ / ___ / ___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Arnaldo Luiz Ryngelblum
Universidade Paulista – UNIP

Prof. Dr. Edson Ronaldo Guarido Filho
Universidade Positivo – UP

Prof. Dr. Celso Augusto Rimoli
Universidade Paulista – UNIP

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha esposa Vanusia por não desistir dos meus sonhos e me acompanhar nesta jornada de sacrifícios e escolhas. A minha filha Lorena que, apesar de sua pouca idade, me transmite forças para continuar e não desistir.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus as dificuldades que me foram colocadas no caminho, pois me permitiram evoluir.

Ao Prof. Dr. Arnaldo Luiz Ryngelblum agradeço pelos conhecimentos transmitidos na orientação do trabalho. Ao Prof. Dr. Flávio Macau (Coordenador do Programa) espero ter retribuído sua generosidade e confiança. Aos Professores Doutores Edson Ronaldo Guardo Filho e Celso Augusto Rimoli, obrigado pelas contribuições trazidas à banca.

Aos demais Professores Doutores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP: Ademir Antônio Ferreira, Ernesto Michelangelo Giglio, João Maurício Gama Boaventura, Nadia Wacila Hanania Vianna, Pedro Lucas de Resende Melo, Roberto Bazanini e Sônia Maria Ribeiro de Souza, agradeço o conhecimento transmitido.

Finalmente, agradeço à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) pela concessão da bolsa de estudos que possibilitou o suporte necessário para a realização deste trabalho.

*“Daria tudo que sei pela metade do que
ignoro.”*

(René Descartes)

RESUMO

No Brasil e no mundo, as diferentes organizações, inclusive financeiras, estão sujeitas às fraudes corporativas, dentre as quais a corrupção é uma de suas facetas. Apesar do estabelecimento de regras específicas contra essas práticas, tanto por órgãos públicos como pelas próprias organizações, o fenômeno continua a se manifestar. Nesse contexto, as organizações constituídas por ações são conhecidas por manterem estruturas voltadas à prevenção e ao combate à prática da corrupção. Desse modo, “Quais fatores permitem que as instituições de controle e a AI sejam contornadas levando a organização à corrupção?” A pesquisa propõe responder à pergunta ao identificar aspectos que permitem a prática da corrupção e se a (AI) – Auditoria Interna é capaz de reconhecê-los. Adicionalmente, buscou-se analisar se o controle à corrupção, pautado na lógica do auditor, pode ser deturpado por outras lógicas institucionais. Quanto ao debate teórico, adotou-se o recorte institucional voltado à relação entre Lógicas e Estratégias Institucionais. Como metodologia de pesquisa, utilizou-se o Estudo de Caso descritivo/exploratório e método “caso único”. Para a análise dos dados, as técnicas utilizadas foram “combinação de padrão” e “análise temática”. O instrumento de coleta aplicado às entrevistas foi o roteiro de perguntas abertas, estruturado por pré-testes. Quanto aos resultados, pode-se adiantar que as Lógicas Institucionais influenciam a escolha da organização financeira, levando-a a combinação de Estratégias Institucionais. Tais estratégicas equivalem a práticas organizacionais, sendo um fator que permite à AI ser contornada levando a organização à corrupção. Detalhes sobre os outros fatores requerem à leitura aprofundada do trabalho, já que associados ao primeiro sugerem contribuição à abordagem Institucional. Finalmente, a contribuição de pesquisa, pela qual o comportamento de uma determinada organização financeira pode ser descrito e explicado, sugere que somente há força por parte da AI, como uma instituição de controle, quando a disputa entre as Lógicas de Corrupção e de Controle revela a esta última proximidade com os interesses e objetivos de quem toma as decisões (Lógica de Mercado). Desta forma, a pesquisa apresentou relevantes informações para entender os efeitos da corrupção e tangibilizar espaço para desenvolvimento de estudos futuros.

Palavras-chave: Lógicas e estratégias institucionais. Corrupção. Auditoria interna e organização financeira.

ABSTRACT

In Brazil and in the world, different organizations, including financial ones, are subject to corporate fraud, among which corruption is one of its facets. Despite the establishment of specific rules against these practices, both by public bodies and by the organizations themselves, the phenomenon continues to manifest itself. In this context, organizations constituted by actions are known to maintain structures aimed at preventing and combating the practice of corruption. Thus, "What factors allow control institutions and IA to be circumvented leading the organization to corruption?" The research proposes to answer the question by identifying aspects that allow the practice of corruption and whether (IA) - Internal Audit is able to recognize them. Additionally, it was tried to analyze if the control to the corruption, based on the logic of the auditor, could be misrepresented by other institutional logics. As for the theoretical debate, we adopted the institutional cut-off focused on the relationship between Logics and Institutional Strategies. As a research methodology, the descriptive / explanatory case study and the "single case" method were used. For the analysis of the data, the techniques used were "combination of pattern" and "thematic analysis". The collection instrument applied to the interviews was the open questions script, structured by pre-tests. As for the results, it can be anticipated that Institutional Logics influence the choice of financial organization, leading to the combination of Institutional Strategies. Such strategies are equivalent to organizational practices, being a factor that allows the AI to be circumvented leading the organization to corruption. Details on the other factors require in-depth reading of the work, since associated with the first suggest contribution to the Institutional approach. Finally, research contribution, by which the behavior of a particular financial organization can be described and explained, suggests that there is only strength on the part of AI as an institution of control when the dispute between the Logic of Corruption and Control Reveals to the latter closeness to the interests and objectives of those who make the decisions (Market Logic). In this way, the research presented relevant information to understand the effects of corruption and make space for the development of future studies.

Keywords: Logics and institutional strategies. Corruption. Internal audit and financial organization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Informação do campo – estudo de caso único..... 44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Trabalhos selecionados para integrar o referencial teórico.....	21
Quadro 2 – Exemplo de lógica central (dominante) e a lógicas subsidiárias.....	28
Quadro 3 – Estratégias institucionais.....	35
Quadro 4 – Estratégias influenciadas por lógicas institucionais.....	38
Quadro 5 – Protocolo de estudo de caso.....	41
Quadro 6 – Métricas da análise.....	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AI	Auditoria Interna
AE	Auditoria Externa
BACEN	Banco Central do Brasil
BMF/Bovespa	Bolsa de Valores
CGU	Controladoria Geral da União
COAF	Conselho de Controle de Atividades Financeiras
CVM	Comissão de Valores Imobiliários
EBSCO	Information Services
IIA	Instituto Internacional dos Auditores
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema de pesquisa.....	19
1.2 Objetivo geral.....	19
1.3 Objetivos específicos.....	19
1.4 Justificativa.....	20
1.5 Levantamento bibliográfico.....	20
1.6 A corrupção Institucionalizada.....	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 Instituições.....	24
2.2 Lógicas institucionais.....	26
2.3 Conflitos, complementaridade e o hibridismo entre lógicas.....	31
2.4 Lógicas ditando estratégias.....	34
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	40
3.1 Protocolo de pesquisa.....	40
3.2 Descrição da metodologia.....	42
3.3 Tipologia e estratégia de pesquisa.....	42
3.4 Métodos de coleta de dados.....	45
3.5 Método de análise de dados.....	47
4 RESULTADOS DA PESQUISA	48
4.1 Caracterização da organização pesquisada.....	48
4.2 A organização financeira em governança.....	49
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	50
5.1 Lógica do controle.....	51
5.2 Lógica de mercado.....	53
5.3 Lógica da corrupção.....	56
5.4 Lógicas influenciando estratégias organizacionais.....	58
6 CONCLUSÕES	61

REFERÊNCIAS.....	67
APÊNDICE A.....	73
APÊNDICE B.....	76
APÊNDICE C.....	83
APÊNDICE D.....	84
ANEXO A.....	85

1 INTRODUÇÃO

No Brasil e no mundo, as diferentes organizações, inclusive financeiras, estão sujeitas às fraudes corporativas, dentre as quais a corrupção é uma de suas facetas (COSTA, 2011). “Em outras palavras, fraude é gênero e a corrupção é a sua espécie.” (SANTOS et al., 2010, p.6). Desta forma, a corrupção como uma espécie de fraude, também apresenta modalidades, as quais estimulam a busca por formas que possibilitem proteger as organizações de possíveis turbulências.

A corrupção é um tema recorrente, nocivo, desafiador à capacidade de detecção preventiva. Nesse contexto, as organizações constituídas por ações (Lei 6.404/76 de 15 de dezembro de 1976 – Características e Natureza da Companhia ou Sociedade Anônima) são conhecidas por manterem estruturas (tecnologia e profissionais qualificados) destinadas à atividade de negócios e às ações estratégicas de discutir, prevenir e combater a corrupção. Segundo o *Institute of Internal Auditors* (IIA, 2015), os profissionais envolvidos com as ações de prevenção e combate à corrupção atuam como conselheiros da alta administração e como fiscais das gerências voltadas aos processos organizacionais. A presença desses profissionais, entretanto, não afasta as responsabilidades dos gestores de fiscalizar as atividades de seus departamentos, de forma que a conformidade de suas rotinas sejam constantemente autoavaliadas.

Para o IIA (2015), os gestores devem exercer a denominada Primeira Linha de gerenciamento do risco de corrupção. Na Segunda Linha, destacam-se as ações de *Compliance*, que envolvem a verificação de conformidade dos processos, comparada às diretrizes da organização. A Terceira Linha é representada pelas avaliações, pareceres e recomendações das Auditorias Internas (AI's). Espera-se que as linhas de gerenciamento não sobreponham funções, pois são controles distintos e complementares, sendo que sua efetividade interessa a vários grupos, dentro e fora das organizações, já que interfere na lógica pela qual o mercado se reconhece e atua, ou seja, interfere na forma com que os empresários, o Estado e a sociedade se relacionam.

Carcello (2011) sugere o que poderia ser considerada a Quarta Linha de gerenciamento do risco de corrupção ao enfatizar a importância da transparência na formação e na deliberação das decisões tomadas pelos Conselhos de Administração

e Comitês de Auditoria – em que o primeiro define as diretrizes estratégicas e supervisiona a alta direção de uma empresa, e o segundo define e fiscaliza as diretrizes operacionais de atuação das AI's – cuja transparência esperada em decisões colegiadas é um fator preponderante para que o trabalho do auditor seja realizado com a imparcialidade e a seriedade necessárias aos interesses de toda a organização.

Nesse processo, a decisão individual do CEO – *Chief Executive Officer* – ou pessoa equivalente, não deve interferir na escolha dos auditores ou na técnica com a qual as auditorias internas serão conduzidas, cabendo apenas solicitar a realização de trabalhos e levar a cabo as recomendações dos auditores. Em outras palavras, os atos colegiados devem estar livres de interesses particulares. Um exemplo disso é a escolha das equipes de Auditoria Externa (AE), cujas responsabilidades envolvem avaliar os balanços e as demonstrações contábeis publicados aos acionistas e à opinião pública. Se existirem interesses em conflito na escolha do profissional, a independência, a transparência e a imparcialidade do auditor externo estarão comprometidas.

Quanto às equipes de AI, a falta de isenção gera desconfianças em relação às técnicas empregadas para checar a conformidade de processos e protocolos que mitiguem possíveis irregularidades (IIA, 2015). A prestação de contas ao Conselho de Administração ou aos Comitês, por parte das auditorias AI e AE, também deve ser respeitada satisfazendo à periodicidade previamente definida pelas organizações e por órgãos reguladores que regem o setor. Contudo, eventualidades podem alterar esse rito, sendo função e responsabilidade das equipes de AI produzir atas, políticas, relatórios e pareceres que atestem as irregularidades relacionadas às perdas objetivas (valores) e subjetivas (imagem) referentes aos processos do negócio e à conduta de colaboradores ou terceiros.

Mesmo na ausência de irregularidades, os documentos produzidos pelas equipes de AI devem estar à disposição dos órgãos reguladores externos, tais como: BACEN – Banco Central do Brasil; COAF – Conselho de Controle de Atividades Financeiras; CVM – Comissão de Valores Imobiliários; SUSEP – Superintendência de Seguros Privados e BMF/Bovespa – Bolsa; todos responsáveis por fiscalizar o funcionamento do mercado financeiro, e a CGU – Controladoria Geral da União (2015), responsável por fiscalizar os negócios mantidos entre as empresas públicas e as privadas, nesse caso, representadas pelas organizações financeiras e pelo

governo. Dessa forma, espera-se que a atuação das Auditorias preencha as expectativas de suas organizações e do mercado.

Quanto às legislações sobre a corrupção, instituídas pelo governo federal e operacionalizada pela CGU – Controladoria Geral da União (agora Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle), a Lei Anticorrupção Brasileira (12.846/13, de 1 de agosto de 2013) imputa às organizações penalidades de ordem administrativa e civil pela prática de atos de corrupção contra a administração pública (BRASIL, 2015). A Lei Anticorrupção respeita e incentiva o sistema de governança corporativa do mercado financeiro “[...] pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.” (IBGC, 2016). Por isso, a legislação anticorrupção conta com os esforços internos das organizações, ou seja, reconhece a importância dos controles internos, geralmente representados em políticas e manuais voltados aos processos e às pessoas. Tais medidas destinam-se à informação e à conscientização dos funcionários e colaboradores quanto ao risco de corrupção (ITAÚ, 2015; SANTANDER, 2015).

A corrupção inclui diferentes modalidades. O suborno configura-se, principalmente, pela ação de oferecer ou pagar valores, prestar favores ou conceder vantagens a alguém com o objetivo de obter benefícios. O termo suborno é geralmente empregado com o significado de corrupção, no entanto, o suborno é apenas uma de suas particularidades (WELLS, 2008 p. 240). As gratificações indevidas ou ilegais são outra vertente da corrupção. Sua incidência pode influenciar as decisões de negócios, por exemplo, em um processo licitatório. Muitas empresas privadas e entidades públicas proíbem seus funcionários de receberem gratificações (WELLS, 2008, p. 252). A extorsão, por sua vez, é a corrupção caracterizada pelo ato de constranger alguém mediante ameaça, cujo intuito principal é obter vantagem econômica indevida para si ou para terceiros (WELLS, 2008, p. 252). Finalmente, os conflitos de interesses impõem outro tipo de corrupção baseado em motivação oculta, não explícita na relação de negócio que, devido a sua contraposição, resultam em subversões (WELLS, 2008, p. 253).

Visto isso, não faltam às organizações e ao poder público opções para identificar e neutralizar os malefícios causados pela corrupção. Todavia, ainda que os deveres e as responsabilidades sejam delineados com o estabelecimento de

distintos controles, observam-se desmandos cada vez maiores nas gestões pública e privada. As iniciativas de conter o avanço da corrupção não têm surtido efeitos positivos, resultando em expressivas perdas financeiras e de credibilidade, tanto para as organizações, quanto para o mercado financeiro. Uma dessas situações ocorreu na Petrobras, uma organização genuinamente brasileira, conhecida pela solidez em anos recentes, que se expôs a perdas superiores a R\$ 6 bilhões devido à corrupção.

A Petrobras não conseguiu mitigar suas deficiências e um dos motivos alegados correspondeu à inadvertência, por parte da AE, sobre problemas nos balanços e demonstrações da companhia. Outra alegação é de que não houve auditorias internas, suficientes e específicas, para identificar a corrupção. Apesar de os problemas sugerirem que as auditorias realmente não foram demandadas pelo Conselho de Administração da companhia, essa justificativa sozinha perde sua força, visto que a solicitação de auditorias específicas está ao alcance de qualquer departamento da organização petrolífera (PETROBRAS, 2015). Mediante isso, no cerne de um drama sociopolítico e econômico, as irregularidades na Petrobras revelaram fraudes em licitações, pagamento de propina aos dirigentes da instituição e o envolvimento de partidos políticos (BENITES, 2015; PASSARINHO, 2015).

A crise relacionada à imagem institucional da companhia continua, de modo que não mais permite à Petrobras restituir a confiança ou a notoriedade outrora conquistada nas bolsas de valores do Brasil e do mundo. O passado era promissor e palpável, atualmente, lúgubre e indefinido, uma combinação que levou a Petrobras à perda do selo de bom pagador estipulado pelas agências de classificação de risco *Fitch Ratings, Moody's e Standard & Poor's* (S&P) – denominadas *The Big Three*. Para se ter uma ideia da importância e da influência, as três agências de risco detinham mais de 90% do mercado global de classificação de crédito em 2013 (AFP, 2013).

Assim, o contexto atual nacional apresenta-se imerso no debate acerca da corrupção, o que deve levantar cuidados aos pesquisadores quanto às generalizações e as limitações que os resultados da pesquisa podem trazer, uma vez que os respondentes vivenciam uma sequência de acontecimentos que podem ser encarados de maneira particularizada e irracional.

Aberto o devido parêntese, os modelos de governança e as legislações sobre corrupção (UK Bribery Act, 2010; LEI 12.846/13; FCPA, 2015) transmitem relativa

segurança à ameaça de corrupção, mas organizações financeiras se veem tentadas a cometer práticas contrárias aos parâmetros de conformidade previamente institucionalizados. Na literatura, a justificativa de que mudanças ampliam as fronteiras daquilo que já se conhece sobre determinado assunto (MACHADO, 2003) culmina na formação de novos modelos necessários à organização e à promoção de significados (CRUZ, 2015, p. 99). A interação constante de elementos objetivos e subjetivos moldam as estruturas, as práticas e os valores organizacionais (THORNTON; OCASIO, 2008). Dessa forma, parece impróprio atribuir aos motivos que conduzem à conformidade, já institucionalizados pelos atores, um nível de inflexibilidade que inexiste no cotidiano suscetível às instabilidades de fatores sociais, econômicos e organizacionais.

Consequentemente, esta dissertação prossegue estruturada da seguinte forma: após essa introdução são apresentados o problema e os objetivos que incitaram o estudo, acompanhados do levantamento sobre quantidade de publicações relacionadas à temática envolvida, além da teoria de base. Em seguida, são expostos o delineamento metodológico, as análises sobre os resultados e, finalmente, as conclusões com as limitações e sugestões para estudos futuros.

1.1 Problema de pesquisa

Apesar da existência de distintas instituições de controle, ainda assim, as organizações lidam com recorrentes casos de corrupção, ou seja, a ação fora das normas. Dessa forma, a pergunta que o trabalho formula é:

“Quais fatores permitem que as instituições de controle e a AI sejam contornadas levando a organização à corrupção?”

1.2 Objetivo geral

- Identificar os aspectos que permitem a prática da corrupção e se a AI é capaz de reconhecê-los.

1.3 Objetivos específicos

- Analisar a relação entre lógicas institucionais e as respostas estratégicas de combate à corrupção, sob o olhar dos colaboradores de uma organização.
- Analisar se o controle à corrupção, pautado na lógica do auditor, pode ser deturpado por outras lógicas institucionais.
- Identificar se a organização combina suas estratégias a depender das pressões exercidas pela interação de lógicas institucionais.
- Identificar a relação entre lógicas institucionais e as respectivas estratégias de combate à corrupção em uma organização.

1.4 Justificativa

“Não há um país no planeta onde a corrupção seja permitida. Há uma tendência de convergência nas regulações anticorrupção. Mais recentemente, até mesmo o Brasil fez sua lei. As empresas têm de entender que não há mais escapatória.” (AGOSTINI, 2015). Retomando a opinião citada pela notícia, esta pesquisa adota como justificativa empírica a crença de que a corrupção pode ser atenuada, mesmo que os seus controles passem por sucessíveis questionamentos. Já no âmbito acadêmico, a contribuição situa-se na tentativa de agregar novos conhecimentos ao paradigma Institucional Sociológico. Espera-se identificar alternância e simultaneidade entre os tipos de estratégias institucionais estabelecidas pela taxonomia de Oliver (1991), ao lidar com os conflitos e as disputas geradas por múltiplas lógicas institucionais (THORNTON; OCASIO, 2008). Até então, a revisão da literatura não apresentou relevantes trabalhos relacionados à associação do modelo de estratégias institucionais – o qual assume características pragmáticas e definitivas – aos conceitos de lógicas institucionais – em que as instabilidades das instituições trazem características de abstração ao contexto.

1.5 Levantamento bibliográfico

Diante do que foi apresentado na introdução, seguem-se algumas das principais obras a respeito da corrupção e os enfoques de cada uma.

Para os próximos passos, é preciso ressaltar que o pesquisador não pode propor novas considerações sem antes fundamentar suas observações com o estudo detalhado do que já se discute sobre um determinado assunto ou fenômeno.

Dessa forma, o Quadro 1 apresenta os principais trabalhos cujos termos, conceitos e expressões serão revisitados nos tópicos a seguir.

Quadro 1 – Trabalhos selecionados para integrar o referencial teórico

Autor	Termos-chave	Conceito	Relevância para a pesquisa
Ashforth, B. E. Gioia, D. A. Robinson, S. L. Trevino, L. K. (2008).	Corrupção	"[...] a corrupção pode ser exemplificada pela predisposição dos indivíduos em faltar com a verdade e noções distorcidas sobre ética e moral".	Apresentação dos níveis distintos de análise sobre corrupção.
Carcello, J. V. Neal, T. L. Palmrose, Z. V. Scholz, S. (2011)	A independência e autonomia dos Conselhos de Administração e Conselhos de Auditoria.	"A independência dos Conselhos de Administração e Comitês de Auditoria é um importante fator que deve ser mantido para que suas ações não sejam questionadas ou consideradas impróprias aos interesses dos acionistas."	Considerações relacionadas à transparência e aos conflitos de interesses.
Costa, A. P. P. D. (Doctoral dissertation - 2011).	Relacionamento entre organizações financeiras, fraude e corrupção.	"[...] as diferentes organizações estão sujeitas às fraudes corporativas, das quais uma de suas facetas é a corrupção".	O campo organizacional em que se situam as organizações financeiras pode ser suscetível à corrupção.
Lanyon, R. I. Goodstein, L. D. (2004)	Corrupção Organizacional.	A corrupção como um comportamento organizacional emanado da vontade coletiva.	A corrupção nascida no interesse coletivo não exclui a investigação no âmbito individual.
Santos, R. Amorin, C. Hoyos, A. (2010)	A corrupção como uma espécie do gênero fraude.	"A corrupção é um tipo de fraude [...] em outras palavras, fraude é gênero e corrupção é espécie."	Corrupção é um fenômeno tipificado.
Toffler, B. L. (2004)	Conflitos de interesses ultrapassando a ética e a legalidade.	A Corrupção apresenta uma relação com os negócios, influenciada por interesses econômicos que determinam a conduta de seus agentes.	A corrupção atendendo aos interesses econômicos.
Wells, J. T. (2008)	Tipos de Corrupção.	São tipos de corrupção reconhecidos mundialmente: - Suborno; - Gratificações Indevidas; - Extorsão Econômica; - Conflitos de Interesse.	Taxonomia da corrupção.

Fonte: Adaptado pelo autor de Bibliotecas eletrônicas Spell e Ebsco (2016).

1.6 A corrupção Institucionalizada

Entre os acadêmicos, o tema corrupção também desperta interesse principalmente quanto a sua origem, elementos e desdobramentos. Dentre os trabalhos acadêmicos considerados relevantes à pesquisa, estudiosos classificam a corrupção nas organizações como um fenômeno institucionalizado em níveis distintos de análise e discussão. Esses níveis englobam a sociedade e seus elementos constituintes: organizações e indivíduos (GETZ, 2006). No nível elementar desses debates, a corrupção pode ser exemplificada pela disposição humana em faltar com a verdade, ou ainda, em noções distorcidas sobre ética e moral (ASHFORTH; GIOIA et al., 2008). Outros pesquisadores são cautelosos com as generalizações, pois acreditam que tais afirmações comprometem somente a reputação dos indivíduos ou, quando referidas às organizações, o profissionalismo de seus funcionários e colaboradores. Restringir a corrupção aos vícios pessoais é subestimar seus efeitos e desconsiderar que a corrupção pode chegar às organizações por meio de estímulos exógenos à vontade e pré-disposição dos indivíduos (LANYON; GOODSTEIN, 2004).

Todavia, o debate sobre a corrupção não acaba nas esferas individuais ou corporativas. Pesquisadores avaliam a magnitude desse fenômeno, ampliando o campo de visão acerca de seus efeitos políticos, econômicos e sociais. Dessa forma, observa-se a corrupção por meio da combinação de dois movimentos: o primeiro deles é a prática da corrupção como um hábito. No Brasil, o aparelho político do país é um exemplo desse costume. O outro movimento é sistematicamente complementar ao primeiro, pois é composto por aqueles que patrocinam a corrupção, logo, são aqueles que promovem o ato de corromper, por exemplo: organizações privadas que compram “facilidades” dos órgãos públicos (GETZ, 2006).

Toffler (2004) apresenta um estudo que complementa essa perspectiva, uma vez que analisa a corrupção como o resultado de relações influenciadas por interesses econômicos. Em suas análises sobre o comportamento da extinta empresa de auditoria externa Arthur Andersen, verificou-se que auditores veteranos, reconhecidos pela reputação ética e profissional, foram corrompidos ao pactuar com práticas organizacionais deletérias, destaque para a “contabilidade criativa” da Enron em 2002:

A contabilidade criativa é um processo de uso de normas, onde a flexibilidade e as omissões dentro delas, podem fazer com que os estados contábeis pareçam algo diferente ao que estava estabelecido pelas normas. Consiste em dar voltas às normas para buscar uma escapatória. (JAMERSON, 1988, p.20 apud MARCELO; CORDEIRO, 2003, p. 43).

Além de aceitar os riscos da corrupção envolvidos em artifícios como a contabilidade criativa, a conduta praticada pela Arthur Andersen encontrava estímulos exógenos exercidos pela concorrência, na época, formada pelo grupo *Big Five* (PWC – Price Waterhouse Coupers, Deloitte, Ernest Young, KPMG e a própria Arthur Andersen).

Conforme é possível observar, os estudos acadêmicos sobre corrupção apresentam perspectivas distintas, porém conviventes. Em resumo, pode-se relacionar a corrupção ao desvio ético e moral do indivíduo (ASHFORTH; GIOIA et al., 2008), aos valores internos das organizações e mercado (LANYON; GOODSTEIN, 2004), aos interesses econômicos de profissionais e dirigentes (TOFFLER, 2004) e ao fenômeno enraizado em diversos níveis de análise: micro, meso e macrossocial (GETZ, 2006). Além disso, a corrupção pode ser constituída por práticas voltadas ao suborno, às gratificações indevidas, à extorsão, aos conflitos de interesses (WELLS, 2008) e, ainda, analisada por perspectivas distintas, assume a forma de instituição já que, para isso, admite estímulos externos e valores simbólicos com os quais indivíduos e organizações produzem e reproduzem sentido a suas funções, além de organizar o tempo e o espaço de suas atividades (FRIEDLAND; ALFORD, 1991).

Consideradas as devidas observações, este estudo não se limita a analisar a corrupção relacionada ao indivíduo, tampouco tem o interesse de abordar a infinidade de conjecturas que o assunto revela em seu campo macrossocial (GETZ, 2006). O ponto a ser observado é o momento em que a corrupção alcança características de uma instituição social passível de incentivos a sua continuidade ou de controles a sua prática. A seguir, serão abordados tópicos da teoria Institucional Sociológica visando à seleção de pressupostos necessários à discussão de resultados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para auxiliar no diálogo que a pesquisa acadêmica mantém entre a teoria e a prática organizacional, adota-se o paradigma Institucional Sociológico com o intuito de analisar a corrupção como uma forma de contornar as instituições, dentre as quais se destaca a AI.

2.1 Instituições

Thornton e Ocasio (2008, p.100) sugerem que o diálogo entre as instituições e a ação organizacional não estão mais limitados ao Isomorfismo contido na sociedade ou nos campos organizacionais (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL et al., 1983). A atenção está voltada para os efeitos que as práticas, valores e estruturas, diversas e expressas em uma variedade de contextos, provocam e são provocadas por mudanças empreendidas por indivíduos e organizações. A partir do surgimento do termo “Lógica Institucional”, que segundo Thornton e Ocasio (2008, p.101) foi introduzido para descrever as práticas e crenças contraditórias nas sociedades ocidentais modernas, foi possível perceber que as instituições se modificam como resultado da interação entre as forças econômicas e comportamentais.

Para Friedland e Alford (1991, p. 241), as instituições podem ser vistas como “[...] simultaneamente materiais e simbólicas”. As principais instituições que exercem influência na organização e na condução do cotidiano é o mercado capitalista, o estado burocrático, as famílias, a democracia e a religião, pois cada uma possui sua própria lógica central, regida pelo comportamento do indivíduo, da organização e da sociedade. Enquanto as instituições restringem a ação, também são fontes de mudança capazes de transformar identidades. Desta forma, existe uma conexão nas abordagens institucionais, notado quando se distingue o que são as instituições centrais/macro da sociedade (mercado, profissões, família) e as lógicas de campo, situadas em um nível meso, como as lógicas de corrupção, possivelmente derivadas ou subvertidas de lógicas de mercado e controle.

Para Thornton e Ocasio (2008, p.101), as instituições também são representadas por regras, prêmios e sanções que homens e mulheres, em contextos específicos, criam e recriam para regular seus comportamentos e perspectivas.

Conforme os argumentos de Cruz (2015), as instituições podem ser definidas como resultados das necessidades e das pressões do cotidiano, exercidas e absorvidas pelos indivíduos que compõem a sociedade e com ela interagem. No contexto organizacional, Scott (1991, 2004) sinaliza que as instituições são o resultado da combinação dos padrões culturais e cognitivos que integram um setor. Nesse contexto, os significados organizacionais são justificados pela “verdade pragmática” (NEJM et al., 2015, p. 390) a qual indica que uma instituição não apenas reflete um agregado de decisões individuais, mas sim o resultado dessa combinação (KIRSCHBAUM et al., 2011).

Em relação ao lugar onde as instituições residem, definido com “setor societário” por Scott (1991), ou ainda, “campo organizacional” por DiMaggio e Powell (1983), lá são localizadas as afinidades entre os atores que os aproximam, aparentemente, não mais em função da necessidade de se tornarem isomórficos, mas sim, porque partilham intenções e ideais parecidos os quais os conduzem a ações motivadas pelas mesmas lógicas institucionais:

O campo organizacional é composto por organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores chaves, consumidores de recursos e produtos, agências reguladoras e outras organizações que produzem serviços ou produtos similares. (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p.76).

Entretanto, atualmente Cruz (2015) encontra problemas em delimitar as fronteiras do campo organizacional devido à dificuldade de se analisar a “dinâmica institucional”, ou como Costa e Mello (2012, p. 13) definem: a “dinâmica da mudança institucional”. Isso porque o campo organizacional não mais se limita à reprodução de rotinas estabelecidas por atores proeminentes – uma forma encontrada pelas organizações para suprir a dependência por recursos (OLIVER, 1991; GULATI et al., 1998). Agora, a dinâmica das mudanças amplia as fronteiras conceituais do campo organizacional a uma realidade além da “totalidade dos atores relevantes” (MACHADO et al., 2010, p.113). Mediante isso, torna-se impreciso limitar as fronteiras do campo organizacional, uma vez que os fornecedores-chave, os consumidores de recursos e produtos e as agências reguladoras, ou seja, os atores proeminentes do campo estão sujeitos a um cotidiano suscetível a instabilidades em que se revelam o conflito e a luta pelo poder, além dos mecanismos de aprendizagem social e os de experimentação (COSTA; MELLO, 2012). O ambiente

institucional instável privilegia o fortalecimento de “laços institucionais” com uma série de atores potenciais, até então, considerados irrelevantes (GRANOVETTER, 1973). Cruz (2015) complementa:

Torna-se relevante a consideração de um espaço no qual as organizações atuem como participantes que interagem ativamente em um campo ao mesmo tempo “igual” e “mutante”. Que as organizações estão imersas em um espaço que, ao mesmo tempo, as condiciona a serem semelhantes e que também as inspira a serem diferentes. (CRUZ, 2015, p.100).

Dessa forma, o conceito de instituição a ser considerado por esta pesquisa associa a dinâmica retratada por Costa, Mello, (2012) e Cruz (2015) com os aspectos que definem o campo organizacional como uma “[...] arena funcionalmente específica [...]” (MACHADO et al., 2010, p.114) em que atores influenciam o comportamento de outros levando às semelhanças entre as organizações.

Considero o termo instituições como uma forma de representar os padrões (rotinas, processos, representações), as convenções (normas, regras, tradições), as práticas estabelecidas (rituais, hábitos, cerimônias), os valores e crenças que são socialmente e historicamente construídos/consolidados nas relações entre indivíduos. (CRUZ, 2015, p.100, grifo nosso).

A apresentação dos argumentos teóricos para justificar o aparecimento das instituições no contexto das organizações leva para o próximo tópico, da discussão teórica, o aprofundamento sobre a definição de lógicas institucionais.

2.2 Lógicas institucionais

Thornton e Ocasio (1999, p. 804) definem as lógicas institucionais como “[...] padrões históricos, socialmente construídos a partir dos quais os indivíduos: (a) organizam o tempo e o espaço; (b) reproduzem sua substância material; e (c) provêm significado a sua realidade social.” (CRUZ, 2015, p. 99). Formadas pela interação constante de elementos objetivos e subjetivos, as lógicas institucionais correspondem às práticas, aos valores e às estruturas organizacionais (THORNTON; OCASIO, 2008).

Para trazer à tona exemplos práticos do que são lógicas institucionais em sua representação macro, construídas por ordens centrais da sociedade ocidental como família, democracia e capitalismo (FRIEDLAND; ALFORD, 1991), além de sua

influência nas organizações financeiras situadas em um nível meso de representação (THORNTON; OCASIO, 2008), pode-se considerar as situações em que a comunidade bancária atrela suas transações de crédito às garantias do tomador, relação determinada pela interação das lógicas de mercado, de legislação e de governança corporativa. Stiglitz (1990) explica que a prática financeira de atrelar empréstimos às garantias do tomador está pautada no temor dos bancos em tomar um calote. Na realidade, sob a ótica de lógicas institucionais, é possível explicar o comportamento, não somente pela aversão ao risco dos bancos em conceder os empréstimos às empresas que poderão não honrá-los, mas também pela necessidade de proteger a liquidez e a reputação do sistema financeiro (LOUNSBURY, 2012).

Os valores organizacionais que compõem lógicas institucionais centradas na prospecção de mercado, por exemplo, sugere-se que os bancos, como instituições que administram dinamicamente o seu patrimônio, sejam suscetíveis a manobras que busquem rentabilidade, passando, assim, a influenciar o índice de financiamento da economia e, consequentemente, os gastos e o nível de atividade econômica (PAULA, 1998, p.38). Segundo Stiglitz (1990), a recusa dos bancos na renovação de empréstimos pode acarretar efeitos adversos sobre as empresas, forçando-as a agir de acordo com as exigências do mercado financeiro. Essa é outra condição em que os valores, agora de quem necessita de capital, são influenciados por lógicas estipuladas pelo mercado financeiro que, se não atendidas, impedem a captação de crédito na praça.

Com relação à influência das lógicas institucionais nas estruturas do mercado financeiro, é possível associá-las à redução das perspectivas de rentabilidade dos bancos, frente aos ajustes monetários do plano real. Nesse contexto, o sistema bancário entrou em uma fase de adaptação e de ajustamento às novas regras, o que envolveu mudanças no seu padrão de receita, passando por ajustes em suas estruturas patrimoniais e operacionais, como os processos de fusões e incorporações utilizados para enfrentar crises econômicas relacionadas à competitividade (PAULA, 1998).

Um olhar detalhado para o surgimento de inúmeras lógicas institucionais revela que práticas, valores e estruturas organizacionais não estão inertes ao tempo (LOUNSBURY, 2007, 2012), imunes às pressões (OLIVER, 1991), ou ainda, indiferentes às ordens institucionais (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; COSTA M et al.,

2013, p.102). Com isso, as organizações desenvolvem semelhanças ao seguir padrões (DIMAGGIO; POWELL, 1991; MEYER; ROWAN, 1977) suscetíveis a mudanças de tempos em tempos (THORNTON; OCASIO, 2004; CRUZ, 2015), influenciadas por atores denominados “empreendedores institucionais” (BATTILANA; DOURADO, 2010) responsáveis por reordenar a prioridade de lógicas (LOUNSBURY, 2012).

Dessa forma, a aceitação, a recusa ou até mesmo a manutenção de parâmetros ou rotinas organizacionais passam a ser um processo de institucionalização decorrente da influência de lógicas que regem e extrapolam um campo organizacional. “Compreender processos de institucionalização, em certa medida, significa analisar o condicionamento organizacional a normas válidas socialmente, implicando aceitação e credibilidade de estruturas e práticas.” (GUARIDO FILHO, 2008, p.83).

Uma vez que o processo de institucionalização pode ser decorrente da influência de lógicas, torna-se importante observar suas raízes. Para isso, Friedland e Alford (1991, p. 248) tipificam as lógicas centrais da sociedade ocidental: (a) Lógica do Mercado Capitalista pautada pela acumulação e acomodação de atividade humana; (b) Lógica do Estado em que a racionalização e a regulação de atividade humana ocorrem por meio da hierarquia legal e burocrática; (c) Lógica da Democracia pela qual se estabelece a participação e a extensão do controle popular sobre a atividade humana; (d) Lógica da Família com a qual a comunidade é motivada por uma incondicional lealdade aos seus membros; e (e) Lógica da Religião ou da Ciência que considera como verdade a realidade com a qual todas as atividades humanas se acomodam em torno de parâmetros considerados normais, transcendentais ou simbólicos. A seguir, um estudo realizado na indústria editorial de livros acadêmicos revela não apenas a existência de lógicas centrais, mas também os aspectos que as tornam múltiplas e hierarquizadas.

Quadro 2 — Exemplo de lógica central (dominante) e a lógicas subsidiárias

Lógica	Dominante	Subsidiária
Característica	Lógica de Mercado	Lógica Editorial
Sistema econômico	Capitalismo de mercado	Capitalismo pessoal

Fontes de identidade	Publicar como um negócio	Publicação como uma profissão
Fontes de legitimidade	Posição de mercado da empresa Valor da Ação	Reputação pessoal Valor Educacional
Fontes de autoridade	CEO Hierarquia corporativa Propriedade pública	Editor-fundador Redes pessoais de trabalho Propriedade privativa

Fonte: Adaptado de Thornton e Ocasio (1999, 2008).

O quadro proposto por Thornton e Ocasio (1999) traz o estudo empírico realizado na indústria editorial. A principal constatação dos autores é a de que, durante certo período, a indústria de livros era regida por decisões editoriais que valorizavam as regras operacionais do negócio, como a forma e os requesitos necessários para publicar um livro, porém, mais adiante, os negócios passaram a ser regidos por uma lógica dominante voltada ao mercado (FRIEDLAND; ALFORD, 1991) a qual enfatiza a competitividade e a busca pelo controle corporativo na organização. As lógicas citadas nos estudos sobre mercado editorial revelam uma característica: as lógicas institucionais se relacionam entre si, ora como dominante, ora como subsidiária ao atenderem às demandas por manutenção, mudança ou contorno de instituições.

Com isso, é no relacionamento entre dominante e subsidiária que o papel da lógica institucional ganha relevância, o que permite a formulação das seguintes categorias a serem retomadas como critérios metodológicos para análise e discussão dos resultados obtidos após a visita à organização financeira, palco do estudo: “Lógica de Mercado”, composta por práticas, valores e estruturas (THORNTON; OCASIO, 1999) de busca por lucro, por baixo custo, pelo menor risco e pela preferência do investidor. A Lógica de Mercado pode ser identificada, entre outros, no que Rossoni e Machado (2010, p.185) denominam de “sistema de compensação de executivos e conselheiros”. Esse sistema é constituído por práticas alinhadas às decisões de conselheiros e executivos em prol do alcance de objetivos que tragam a maximização de resultados para a companhia e, concomitantemente, maior remuneração à alta cúpula.

Segundo Roe (2008), boa parte da remuneração dos executivos e conselheiros é composta de bônus representados por *shares of stock exchange*

(ações da bolsa de valores). Dessa forma, quando bem empregado, ou seja, livre de interesses particulares, o sistema de compensação de executivos e conselheiros revela uma lógica de mercado benéfica não somente aos tomadores de decisões, mas também aos acionistas que compram e vendem as ações e aos funcionários que receberão maior participação nos lucros, tendo em vista a valorização da companhia. Os estudos de Carcello; Neal et al. (2011), reforçam os benefícios da lógica de mercado se associada à transparência nas decisões tomadas pelos conselhos de administração. Os exemplos de Rossoni e Machado (2010), Roe (2008), Carcello e Neal et al. (2011) sugerem a formação de uma lógica institucional de mercado, a qual está presente em outros segmentos.

Aglutinadas sob a categoria de “Lógica da Corrupção”, apresentam-se as práticas, os valores e as estruturas voltadas ao suborno, à extorsão, à gratificação indevida e ao conflito de interesse: todas sob o modelo de corrupção sugerido por Wells (2008) que, segundo Ashforth e Gioia (2008), são motivadas pela disposição humana em faltar com a verdade e pelas noções distorcidas sobre ética e moral, ou ainda, podendo chegar às organizações por meio de estímulos exógenos à vontade e pré-disposição dos indivíduos, conforme afirmam Lanyon e Goodstein (2004), configurando o que Getz (2006) denomina de desvios enraizados em escalas micro, meso e macrossocial.

Para contrapor a Lógica da Corrupção, organizações e sociedade lançam respostas para combatê-la. Nesse sentido, categoriza-se a “Lógica do Controle”, constituída por práticas, valores e estruturas de regulação, de normatização/profissão e de governança. Estudos sobre a governança corporativa, por exemplo, destacam o processo de institucionalização de práticas gerenciais, apontando a eficiência dos sistemas de controle (ROSSONI et al., 2010) com o qual a organização ganha legitimidade (SUCHMAN, 1995; DEEPHOUSE, 1996). É importante salientar que a escolha das categorias mercado, corrupção e controle, em detrimento de outras, se deu por meio do exercício em se identificar quais lógicas centrais (FRIEDLAND; ALFORD, 1991) melhor representam o campo organizacional em que se situam as organizações financeiras, pormenorizado à frente na seção de metodologia. Assim, após a avaliação teórica sobre o enfoque institucional, chegou-se aos tipos de lógicas que servirão de parâmetro para comparar e contrastar comportamentos e significados a serem analisados como resultados desta pesquisa.

Os argumentos teóricos para justificar a importância das lógicas institucionais no contexto das organizações levam ao próximo tópico da discussão, a reflexão sobre os conflitos, complementaridade e o hibridismo entre lógicas institucionais.

2.3 Conflitos, complementaridade e o hibridismo entre lógicas

Os conflitos, a complementaridade e o hibridismo entre lógicas institucionais são tópicos da teoria institucional, aliados a conceitos como dinâmica da mudança e complexidade institucional (COSTA; MELLO, 2012; GREENWOOD et al., 2011). Para Cruz (2015, p.7), “[...] a lógica institucional está inserida na dinâmica institucional, onde a mudança é enfatizada.” Conforme analisam Costa e Mello (2012, p.11), “[...] as organizações confrontam complexidade institucional, por estarem imersas em um ambiente constituído por múltiplas e contraditórias lógicas institucionais, cada uma delas com uma diferente racionalidade.”

Considerando a multiplicidade de lógicas institucionais, a complexidade é o sinal de que as organizações não estão em zona de conforto: “[...] as organizações enfrentam a complexidade institucional sempre que se confrontam com prescrições incompatíveis, advindas de múltiplas lógicas institucionais” (GREENWOOD et al., 2011, p. 317). Para a pesquisa, a complexidade institucional pode ser traduzida como o conflito de privilegiar lógicas voltadas à proteção de princípios e àquelas vinculadas à magnitude de novos eventos sociais, econômicos ou tecnológicos (THORNTON; OCASIO, 2008; GREENWOOD et al., 2011).

Nos instantes em que as organizações enfrentam essa dualidade, os conflitos e as disputas entre as lógicas aumentam, todavia, perdem intensidade à medida que a lógica dominante e outras subordinadas são definidas no campo (THORNTON; OCASIO, 2008). A dominação de uma lógica, entretanto, não possui sentido absoluto, pelo contrário, assume papel transitório, uma vez que a disputa pelo protagonismo é inerente às lógicas institucionais.

Como exemplo, vide o discurso possivelmente empregado por profissionais de Recursos Humanos (RH). Nessas circunstâncias, é comum esses profissionais promoverem analogias entre empresa e família. Mesmo representando ordens institucionais distintas, conforme sugerem Friedland e Alford (1991), a lógica familiar encontra-se muitas vezes subordinada à lógica do trabalho em função dos resultados comerciais. Entretanto, quando o apelo muda, ou seja, o foco é a sensibilização do funcionário para atingir tais resultados, a lógica familiar é

enfatizada pelo RH, isto porque, a lealdade e o respeito encontrados na ordem familiar são elementos valorizados quando se pretende humanizar os relacionamentos e o ambiente de trabalho.

Dessa forma, as lógicas institucionais podem assumir quaisquer papéis, ou seja, pode ser propensa à valorização de práticas familiares ou comerciais e, nesse ponto, a complexidade institucional assume a função de explicar com quais lógicas as organizações estão sujeitas à prova, uma vez que um novo ciclo de mudanças altera os padrões organizacionais anteriormente conhecidos (LOUNSBURY et al., 2012).

Reay e Hinings (2005) sugerem essa dinâmica ao pesquisarem o campo organizacional da saúde na cidade de Alberta no Canadá. Naquela ocasião, descobriram duas lógicas institucionais em disputa: a do profissionalismo e a de mercado. As mudanças na estrutura do campo evidenciaram que a lógica dominante era a de mercado, uma vez que as ações do governo incentivavam a busca por eficiência e efetividade no atendimento ao cliente. Todavia, ainda que a lógica de mercado tenha se fortalecido naquele determinado momento, a antiga lógica dominante – a do profissionalismo, baseada na valorização da relação médico-paciente e na qualidade do serviço médico – não foi esquecida, sendo apenas sublocada em detrimento de uma ordem institucional voltada ao mercado. A lógica de mercado e do profissionalismo, então, manteve relação de coexistência, fato que possibilitou ao serviço de saúde não se distanciar do conceito de empresa – necessário quando se analisa a saúde como um negócio – e do aspecto profissional que a medicina necessita ao lidar com vidas. Ao analisar também o setor da saúde, Scott (2000) fornece, em outro momento e local, a perspectiva de coexistência entre lógicas. Nesse estudo é possível verificar relativo equilíbrio e hierarquia entre as lógicas públicas, as lógicas de mercado e as lógicas das profissões.

Vale a pena mencionar alguns estudos adicionais envolvendo a relação de conflito, subordinação e complementaridade das lógicas institucionais no mercado financeiro. Lawrence (2008), ao pesquisar as formas de poder exercidas em uma organização do segmento financeiro, verificou que a regulamentação externa, a qual exigia maior transparência nas transações de crédito, alterou as práticas daquela organização. À medida que uma auditoria externa foi iniciada, a organização financeira não mediu esforços para atender às exigências, ainda que as informações requisitadas pelos órgãos fiscalizadores não fossem habituais. Passado o tempo,

entretanto, a organização financeira deixou de subvencionar a lógica pública voltada à regulamentação do processo de concessão de crédito e retomou a forma com a qual conduzia seus negócios, ou seja, a transparência na realização das transações encontrava-se novamente subordinada ao alcance de metas financeiras.

Lounsbury (2012) aponta outra situação. Em seus estudos, nem sempre a coexistência entre lógicas demonstrou ser possível no campo organizacional. Essa circunstância ocorreu quando a desconfiança se instaurou no mercado financeiro. As incertezas levaram a mudanças, principalmente, na forma com a qual os negócios eram orientados. Em um dado momento, uma nova lógica institucional voltada ao controle suplantou as velhas práticas organizacionais que privilegiavam maiores riscos, dentre eles, o legal e o ético, em função de maiores lucros.

Consequentemente, lógicas dominantes podem combinar-se a outras lógicas de ordem secundária, o que pode levar à formação de uma terceira lógica de concepção híbrida. Segundo Rao, Monin e Durand (2003), uma lógica de concepção híbrida é formada pelo movimento de conciliação entre as novas demandas que advêm do ambiente e da identidade tradicional da organização. Diante de lógicas combinadas, atores unem elementos legítimos de suas práticas, crenças e estruturas de trabalho a novos apelos, os quais também levantam urgência de serem atendidos e, para isso, destituem de significado, antigas lógicas consideradas conflitantes ou desnecessárias à organização.

Suddaby e Greenwood (2005) apontam que a indústria contábil é um exemplo de lógicas híbridas, para isso demonstram que os profissionais da área fazem uso de “estratégias retóricas” ou “vocabulários institucionais” a fim de reinterpretar e manipular símbolos e práticas existentes. Ainda que as lógicas institucionais se proliferem por meio de conflitos e disputas, isso não as impedem de coexistir, sejam em situação de subordinação, complementaridade, ou ainda, combinadas a uma forma híbrida.

Analítico em suas colocações, Lawrence (2008) e outros autores anteriores, como Oliver (1991), pontuam as possíveis divergências internas enfrentadas pelas organizações em face de pressões por mudanças, as quais podem ser traduzidas como o conflito de privilegiar lógicas favoráveis à proteção de princípios ou aquelas partidárias à magnitude de novos eventos sociais, econômicos ou tecnológicos (THORNTON; OCASIO, 2008; GREENWOOD et al., 2011).

Tendo sido apresentados argumentos para compreender a importância do relacionamento entre lógicas institucionais no contexto das organizações, o próximo tópico da discussão teórica apresenta a reflexão sobre a influência das lógicas na adoção de estratégias institucionais.

2.4 Lógicas ditando estratégias

Nesse ponto dos argumentos, fala-se da relação entre lógicas e estratégias ao se considerar as afirmações de que as organizações sofrem pressões: (1) para tornarem-se mais homogêneas em estruturas e processos e, (2) para lidarem, de tempos em tempos, com mudanças em suas práticas, valores e estruturas, as quais resgatam o conceito de heterogeneidade com a qual as organizações administram a complexidade do ambiente institucional (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; THORNTON; OCASIO, 2008; GREENWOOD et al., 2011). O resgate dessas perspectivas é possível, uma vez que o atendimento, por vezes concomitante às diversas lógicas empregadas para se alcançar legitimidade (SUCHMAN, 1995) e poder (LAWRENCE, 2008) não podem ser satisfeitas ao mesmo tempo. Isto resulta em estratégias influenciadas pelo que Machado (2003) identifica como Lógica de Ação.

A lógica de ação pressupõe-se que os atores sociais, entre os quais se incluem as organizações, orientam seus interesses com base em uma ótica racional utilitarista de custo-benefício, ou ainda, [...] decorrente de um conjunto de conhecimentos culturalmente difundidos e socialmente aceitos, os quais constituem parâmetros para aquilo que os atores sociais concebem como realidade. (MACHADO, 2003, p.66).

Assim, a lógica de ação faz ponte entre a ideia de isomorfismo e de heterogeneidade, o que promove, segundo Rossoni (2013), certo nível de recursividade, atributo com o qual as organizações se protegem, ao passo que também aceitam mudanças empreendidas no campo organizacional em uma contínua ciranda de mediação dos conflitos institucionais. A recursividade incentiva o conflito entre lógicas, das quais as respostas às pressões do ambiente equivalem às práticas manifestadas por estratégias de manutenção, mudança ou contorno de instituições (THORNTON; OCASIO, 2008; BATTILANA; DOURADO et al., 2010). Em uma situação empírica, é possível que as práticas, os valores e as estruturas organizacionais, já existentes ou ainda em formação, influenciem a escolha de

Estratégias Institucionais (OLIVER, 1991) que, ao serem combinadas, podem levar uma organização financeira a atitudes como: (1) fazer um acordo com o agente público para a compra de isenções tributárias e (2) negar veementemente o ocorrido, quando as autoridades tomam conhecimento sobre o fato. Comportamentos como esses são observados por empresas que pagam propina e são alvos de investigação do Ministério Público. Essas circunstâncias são demonstrações de estratégias diferentes, combinadas por atores de um campo para alcançar um objetivo.

Quando aborda o termo estratégias, este estudo adota o modelo de Oliver (1991, p.151, grifo nosso), o qual classifica cinco tipos de estratégia para promover respostas às pressões do ambiente: "i) concordar com pressões por mudança ou conformidade, ii) comprometer-se em atender às pressões, iii) esquivar-se das pressões, iv) desafiar as pressões por mudança ou conformidade, v) manipular as pressões".

Quadro 3 – Estratégias institucionais

Estratégias	Táticas	Comportamento da Organização
Consentimento	Hábito	Seguir os preceitos sem questionamentos.
	Imitar	Imitar modelos institucionais empregados.
	Complacência	Obedecer e aceitar os preceitos impostos, por iniciativa própria e antecipada.
Compromisso	Equilibrar	Equilibrar as expectativas no tocante ao atendimento às exigências.
	Pacificar	Conciliar e acomodar as exigências impostas.
	Barganhar	Negociar o cumprimento das exigências.
Esquiva	Dissimular	Disfarçar a não conformidade, ou apresentar uma conformidade fictícia.
	Distanciar	Enfraquecer os laços institucionais estabelecidos.
	Escapar	Alterar as metas, atividades ou os domínios da organização, de modo que o fato gerador da inconformidade não mais exista.
Confronto	Rejeitar	Ignorar normas explícitas.
	Desafiar	Contestar os preceitos e requerimentos.
	Atacar	Atacar a fonte da pressão institucional em prol dos objetivos internos da organização.
Manipulação	Cooptar	Propor coalizões no campo organizacional.
	Influenciar	Conseguir o apoio necessário para obter reformulações convenientes.
	Controlar	Dominar o campo organizacional de modo a minar a legitimidade das exigências.

Fonte: Oliver (1991, p.152).

O Quadro 3 – estratégias institucionais, expressa exemplos de como uma organização pode reagir, em face de exigências do campo. Essas estratégias são

decisões que residem na capacidade com a qual o ator interpreta o ambiente e planeja o seu próximo passo. No contexto organizacional, isso não é diferente, pois as decisões de uma organização impactam toda a sociedade e, por isso, tendem a ser pensadas e planejadas estrategicamente (PACHE; SANTOS, 2010a) para administrar necessidades objetivas e subjetivas como conflitos, disputas ou coexistência entre uma lógica dominante e outras subordinadas ou híbridas (BATTILANA; DOURADO, 2010). Vale lembrar que a preferência pelo modelo proposto por Oliver (1991) reside em seu potencial, uma vez que parece razoável associá-lo à dinâmica com que as lógicas institucionais atuam em resposta às pressões por mudança, manutenção e contorno das instituições. Fala-se em potencial, visto a pretensão de aplicar o modelo a uma proposta diferente do que fora desenvolvida já que, originalmente, Oliver (1991) concebeu os tipos de estratégia institucional para avaliar a resposta da organização em face de sua dependência por recursos situados no campo organizacional (DIMAGGIO; POWELL, 1983; SCOTT, 1991; GULATI, 1998). A dependência por recursos é uma escolha racional e objetiva em que as organizações reconhecem a falta de algo que necessitam e, por isso, adotam uma estratégia de caráter positivista, ou seja, prática e definitiva para a sua conquista. Isso quer dizer que, se a organização concorda com algo, ela acredita na legitimidade daquilo, de forma que se torna resistente a mudanças. Esta teoria é apenas comentada, não sendo uma lente a ser utilizada neste estudo, pois as mudanças fazem parte das ações organizacionais, assim, não se pode falar de dependência por recursos negligenciando o efeito do tempo sobre aquilo que é prioritário em um momento e que pode deixar de sê-lo em outro, já que, se assim fosse, as instituições seriam imutáveis, um ponto de vista superado pela arguição dos pensadores institucionais (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; LOUNSBURY, 2012; CRUZ, 2015). Afinal, mais de uma vez apresentam-se exemplos e conceitos sobre a dinâmica pela qual as mudanças institucionais ocorrem (COSTA; MELLO, 2012; CRUZ, 2015). Mais especificamente, o estabelecimento das estruturas de controle nas organizações é representado por conselhos administrativos, comitês, auditorias, entre outros órgãos de deliberação e fiscalização. Toffler (2004) sinaliza que o emprego desses controles não é ao acaso, constitui-se de práticas objetivas e subjetivas, que não possuem caráter vitalício, patrocinadas pela coerência com a qual, em um dado momento, foram eleitas predominantes e permaneceram nessa condição.

Com isso, parece justo que as organizações escolham cumprir uma determinação ou deixar de fazê-la, total ou parcialmente, ainda que tais alternativas conduzam à ilegalidade ou às ações imorais, considerando uma mescla de aspectos culturais, técnicos, legais e comerciais, mutáveis em relação ao tempo, de procedência interna ou que ainda serão internalizados (SCOTT, 2000; THORNTON; OCASIO et al., 2008). Para administrar a miscelânea de aspectos objetivos e subjetivos como, por exemplo, prática e cultura organizacional, um dos mecanismos institucionais citados pela literatura é o emprego do *decoupling* o que, nessas circunstâncias, resume-se à desconexão dos atos ceremoniais de atividades de natureza prática relacionadas à operação da organização: tudo visando nada menos do que à fluidez do negócio. Presume-se que a liberdade do *decoupling* possa ocorrer facilmente, uma vez que se acredita existir um controle tácito nas ações organizacionais, baseado na boa fé com que as pessoas conduzem suas atividades (MEYER; ROWAN, 1977, p. 357).

O emprego da desconexão repercute uma vez que o controle baseado na confiança e na boa fé não parece apropriado para prevenir atitudes baseadas na ambição e na improbidade das pessoas, como é o caso da corrupção (GETZ et al., 2006). No contexto em que o controle assume a forma de uma prática contrária à crença que se tinha sobre a sua importância e a sua contribuição no alcance de objetivos, Oliver (1991) sugere que a estratégia possivelmente adotada pela organização será de esquiva às exigências, transparecendo fictícia conformidade. Pache e Santos (2010b) são menos taxativos quanto ao tipo de estratégia, mas defendem que as escolhas dependem da intensidade com a qual a complexidade, formada entre o ator e o seu campo, determina a priorização das instituições sociais a serem seguidas. O processo de priorização das instituições sociais ainda pode convergir ao que Oliver (1991) denominou de Estratégia do Compromisso. Ao assumir o compromisso em atender às pressões do ambiente, às organizações obtêm vantagens, pois passam a negociar os prazos de atendimento às solicitações externas ao contrário de serem apenas demandadas e penalizadas pelo seu não cumprimento.

Observadas as devidas considerações, o modelo a seguir é empregado para analisar a influência das lógicas na escolha de estratégias institucionais destinadas a responder às pressões do ambiente. O Quadro 4 apresenta exemplos do comportamento de organizações sob os conceitos das estratégias de

Consentimento, Compromisso, Esquiva, Confronto e Manipulação, por sua vez, influenciados por Lógicas de Mercado, Corrupção e Controle.

Quadro 4 – Estratégias influenciadas por lógicas institucionais

Práticas, Valores, Estruturas	Estratégias	Comportamento da Organização
Lógica de Mercado	Consentimento	Seguir os preceitos sem questionamentos.
		Imitar modelos institucionais empregados.
		Obedecer e aceitar os preceitos impostos, por iniciativa própria e antecipada.
		Equilibrar as expectativas no tocante ao atendimento às exigências.
		Conciliar e acomodar as exigências impostas.
		Negociar o cumprimento das exigências.
	Compromisso	Disfarçar a não conformidade, ou apresentar uma conformidade fictícia.
		Enfraquecer os laços institucionais estabelecidos.
		Alterar as metas, atividades ou os domínios da organização, de modo que o fato gerador da inconformidade não mais exista.
	Esquiva	Ignorar normas explícitas.
		Contestar os preceitos e requerimentos.
		Atacar a fonte da pressão institucional em prol dos objetivos internos da organização.
	Confronto	Propor coalizões no campo organizacional.
		Conseguir o apoio necessário para obter reformulações convenientes.
		Dominar o campo organizacional de modo a minar a legitimidade da exigência.
Lógica do Controle	Manipulação	

Fonte: Adaptado de Oliver (1991, p.152); Friedland e Alford (1991); Thornton e Ocasio (2008).

Tomando por base o quadro, um exemplo que se pode extrair dessa proposta vem das organizações de capital aberto. Tais organizações, por influência de uma forte legislação, são regidas por Lógicas de Controle responsáveis por estratégias combinadas de Aceite e Compromisso às regras. Essas organizações servem de indicadores para que os órgãos de fiscalização saibam se uma nova legislação terá a aderência dos demais atores do campo. Estudos sobre o segmento financeiro (LOUNSBURY, 2007) indicam que as organizações, orientadas por práticas de normatização e Lógicas de Mercado preferem, como estratégia, concordar com as exigências impostas por sindicatos e órgãos de classe, pois entendem que tais reivindicações não são necessariamente contrárias à continuidade de seus negócios, ou seja, não serão sempre opostas e desconexas as suas realidades operacionais (POWELL, 1991, p. 183).

Dessa forma, os principais conceitos e argumentos abordados pela teoria

institucional, utilizados em momento futuro para discorrer sobre as conclusões de pesquisa, devem ser elencados: (1) o paradigma institucional revela que o campo organizacional produz inúmeras instituições duradouras, mas suscetíveis a mudanças de tempos em tempos. (2) As lógicas institucionais equivalem ao conjunto de práticas, crenças e estruturas que nascem e se renovam no campo organizacional. (3) Uma lógica institucional específica, mesmo que dominante, não será a todo instante a protagonista do campo organizacional e quando uma lógica está subordinada a outra, a relação nunca será em pé de igualdade. (4) Ao observar o campo organizacional e os estudos sobre isomorfismo e heterogeneidade das instituições, é possível perceber a interação de múltiplas lógicas que, aliadas a ordens institucionais como mercado, Estado, democracia, ciência e religião podem descrever os motivos por traz das escolhas de uma ou mais estratégias (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; OLIVER, 1991; THORNTON; OCASIO, 2008; CRUZ et al., 2015).

Após a apresentação dos argumentos para sinalizar uma possível relação entre as lógicas e as estratégias institucionais, no contexto das organizações financeiras, segue, no próximo capítulo, o detalhamento do plano metodológico.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como forma de sintetizar, não apenas os detalhes da metodologia, mas também os passos que envolvem uma dissertação segue o protocolo de pesquisa que proporcionará aos leitores a visão geral deste estudo de caso.

3.1 Protocolo de pesquisa

Um estudo de caso estruturado carece de um protocolo com vistas a aumentar a confiabilidade da pesquisa e evitar a perda de foco (KOSTIK, 2016). A função do Protocolo de Estudo de Caso extrapola a finalidade de detalhar o método de pesquisa, isso porque possibilita delinear todo o processo de construção da dissertação, que se inicia com a definição de um problema e termina com a conclusão daquilo que se pôde inferir sobre os resultados. Todo esse trabalho é justificado quando se pretende levar a outros pesquisadores a compreensão necessária acerca das etapas que, se seguidas corretamente, permitem replicar a forma com a qual o estudo foi realizado (YIN, 2010). O Protocolo de Estudo de Caso conta com seguintes etapas:

Cronograma: Delimitação do escopo para fortalecer o tema; amadurecimento de um problema de pesquisa; organização dos objetivos a serem perseguidos; estruturação das questões de campo; aplicação do pré-teste para a validação do roteiro e questionários de entrevistas; retorno à base para os ajustes e os dimensionamentos de pesquisa. Fundamentos Teóricos: Imersão na teoria; realizar as leituras essenciais ao desenvolvimento do constructo teórico utilizado. Metodologia: Congêneres a um modelo operacional; estabelecer ordem às etapas imprescindíveis à realização do Estudo de Caso. (YIN, 2010, p.153, grifo nosso).

O desenvolvimento do protocolo, tal como demonstrado no Quadro 5, como um documento formal pautado nas etapas de cronograma, fundamentos teóricos e metodologia, concede uma visão geral do estudo de caso, pois abrange aspectos como: tema, questões de estudo, leituras norteadoras, procedimentos a serem adotados para a coleta dos dados (observação em campo, entrevistas, análise documental) e o plano de análise dos dados coletados, com discriminação da natureza das informações colhidas (YIN, 2010).

Quadro 5 – Protocolo de estudo de caso

Cronograma	<p>Março a Maio/15 - Início das pesquisas; consulta a sites, jornais e revistas para encontrar um problema de pesquisa relevante.</p> <p>Junho e Julho/15 – Buscar teorias na linha de estratégia para explicar o fenômeno a ser estudado.</p> <p>Agosto e Setembro/15 – Formular o construto teórico a ser empregado e as questões do pré-teste para a coleta de dados.</p> <p>Outubro/15 – Aplicação do pré-teste para formulação do roteiro e questionários de entrevistas.</p> <p>Novembro e Dezembro/15 – Ajustes na fundamentação da metodologia e nos instrumentos de coleta dos dados.</p> <p>Janeiro a Maio/16 – Estruturação do projeto para submissão ao processo de qualificação.</p> <p>Junho/16 – Aprovação no processo de qualificação.</p> <p>Julho à Setembro/16 – Entrevistas em campo.</p> <p>Outubro e Novembro/16 – Transcrição das entrevistas e análise dos resultados.</p> <p>Dezembro/16 – Depósito</p> <p>Fevereiro/17 – Defesa</p> <p>1.1 PROBLEMA DE PESQUISA Apesar da existência de distintas instituições de controle, ainda assim, as organizações lidam com recorrentes casos de corrupção, ou seja, a ação fora das normas. Desta forma, a pergunta que o trabalho formula é: “Quais fatores permitem que as instituições de controle e a AI sejam contornadas levando a organização à corrupção?”</p> <p>1.2 OBJETIVO GERAL • Identificar aspectos que permitem a prática da corrupção e se a (AI) é capaz de reconhecê-lo.</p> <p>1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS • Analisar se o controle à corrupção, pautado na lógica do auditor, pode ser deturpado por outras lógicas institucionais. • Identificar se a organização combina suas estratégias a depender das pressões exercidas pela interação de lógicas institucionais.</p> <p>1.4 JUSTIFICATIVA “Não há um país no planeta onde a corrupção seja permitida. Há uma tendência de convergência nas regulações anticorrupção. Mais recentemente, até mesmo o Brasil fez sua lei. As empresas têm de entender que não há mais escapatória.” (PASSARINHO, 2015).</p>
Fundamentos	<p>Base do referencial: Teoria Institucional</p> <p>Friedland e Alford (1991) – Lógicas Institucionais;</p> <p>Meyer e Rowan (1977) – Mitos e Cerimonialismo;</p> <p>DiMaggio e Powell (1983) – Isomorfismo, Campo Organizacional;</p> <p>Oliver (1991) - Pressões e Estratégias Institucionais;</p> <p>Suchman (1995) – Legitimidade;</p> <p>Getz (2006) – Corrupção;</p> <p>Thornton e Ocasio (2008); Greenwood; et al., (2011) Lógica Institucional.</p> <p>Entre outros.</p>
Metodologia de pesquisa	<p>Estudo de caso único descritivo/explorativo (YIN, 2010; CRESWELL, 2010; BARDIN, 2007; et al.).</p>

Fonte: Adaptado pelo autor (2015) de Yin (2010).

3.2 Descrição da metodologia

Nesta seção são explorados os aspectos metodológicos utilizados pelo pesquisador em sua ida ao campo de pesquisa. Segundo Kostik (2016, p.41), a “[...] metodologia pode ser interpretada como sendo um caminho que o pesquisador escolhe percorrer para realizar seu estudo [...].” Dessa forma, a metodologia leva em conta as escolhas que o pesquisador precisa fazer para alcançar os objetivos por ele propostos, geralmente relacionados às contribuições empíricas, metodológicas e teóricas. Antes, porém, o método tem como função estabelecer as condições para que se possa responder ao problema de pesquisa. Para isso, processam-se as informações coletadas no campo de forma a elucidar as dúvidas não somente dos leitores especializados sobre o assunto, mas também daqueles que buscam respostas a problemas semelhantes.

Nesse contexto, a metodologia de pesquisa reúne os elementos necessários para responder: “Quais fatores permitem que as instituições de controle e a AI sejam contornadas levando a organização à corrupção?” A seguir, serão apresentados os termos que classificam a pesquisa quanto ao seu tipo, estratégia, e os métodos de coleta e análise dos dados. As considerações finais decorrem desse processo, de forma que estabelecem as implicações do trabalho e elencam possíveis limitadores do método a serem superados por estudos futuros.

3.3 Tipologia e estratégia de pesquisa

Esta pesquisa assume características descritivas e explicativas, pois visa esclarecer, por meio de significado e opiniões, as diferentes representações de um caso e as razões que o motiva. De procedência qualitativa, a pesquisa aborda aspectos subjetivos relacionados à percepção dos entrevistados (YIN, 2010; CRESWELL et al., 2010).

Quanto à estratégia, é adotado o Estudo de Caso de modalidade Caso Único, pois tal caminho permite entender fenômenos sociais complexos dos quais o pesquisador não possui o controle sobre os eventos (YIN, 2010, p. 29). O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que possibilita analisar acontecimentos existentes numa configuração, “[...] permite empregar múltiplos níveis de análise dentro de um estudo.” (EISENHARDT, 1989, p. 534). Além disso, a opção pelo

estudo de caso possibilita “[...] expor os fatos necessários ao entendimento de uma determinada situação [...]” (CRESWELL, 2010, p. 26).

Para especificar com clareza o caso em estudo, cabe ressaltar que este estudo de caso está examinando as explicações de corrupção em uma determinada Organização Financeira, ainda que percebidos por seus colaboradores através de comentários referentes a exemplos extraídos dos casos de corrupção reportados pelos meios de comunicação (sites, jornais e revistas).

Outro elemento essencial do estudo de caso é a unidade de análise, já que ela define o objeto e o próprio estudo de caso (YIN, 2010). Nesse estudo, a unidade de análise é representada por um campo que inclui a organização financeira. A razão de escolha dessa organização financeira se deve à diversidade de operações que ela administra, as quais abrangem o relacionamento com governo, autoridades e investidores proeminentes do mercado financeiro.

Quanto aos respondentes, a organização financeira dispôs de seu auditor externo, gerente e assistente de auditoria interna e o membro do comitê de auditoria. Externamente, o outro respondente foi a CGU – Controladoria Geral da União. Demais atores como: o BACEN – Banco Central do Brasil; o COAF – Conselho de Controle de Atividades Financeiras e a CVM – Comissão de Valores Mobiliários quando procurados, declinaram participar das entrevistas. O motivo declarado foi de que a informação solicitada ao órgão público, cuja finalidade é atender aos estudos de natureza privada, torna o atendimento aos pedidos de informação um ato discricionário (à vontade) do administrador público. Nesse caso, não havendo a obrigatoriedade na letra da lei (LAI – Lei de Acesso a Informação) ou o interesse dos órgãos em participar, os convites foram recusados.

Segue-se uma breve apresentação dos entrevistados que aceitaram participar das entrevistas:

Entrevistado 1: Auditor Externo com experiência em Auditoria Interna e 14 anos de atuação em organizações financeiras.

Entrevistado 2: Conselheiro do Comitê de Auditoria com experiência em Auditoria Interna e Externa e 25 anos de atuação em organizações financeiras.

Entrevistado 3: Gestor de Auditoria Interna com experiência em Gestão de Riscos e *Compliance* e 17 anos de atuação em organizações financeiras.

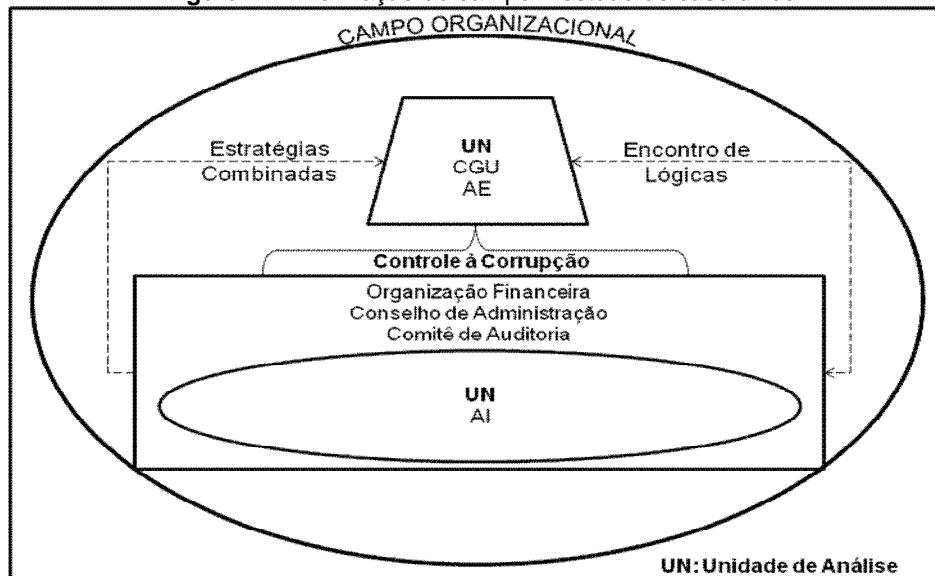
Entrevistado 4: Assistente de Auditoria Interna com experiência em Análise de Fraudes Corporativas e nove anos de atuação em organizações financeiras.

Entrevistado 5: CGU – Controladoria Geral da União, responsável por fiscalizar a aplicação da lei brasileira anticorrupção Lei nº 12.846/13 e outras iniciativas contra a corrupção, envolvendo agentes públicos e organizações privadas. O contato com a CGU foi realizado via Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão¹ e as respostas formalizadas por e-mail (Vide o ANEXO A).

Quanto à identificação dos entrevistados, reserva-se o sigilo, tanto das pessoas, quanto da organização, especialmente pela confidencialidade que envolve o setor financeiro, contudo, o pesquisador se compromete a apresentar aos participantes os resultados do trabalho, proporcionando a confiabilidade esperada ao estudo de caso (YIN, 2010, CRESWELL, 2010).

Outro aspecto permitido ao estudo de caso é expor à diagramação do campo de pesquisa, sempre que possível, visando trazer ao leitor uma ilustração dos elementos necessários a sua compreensão. Dessa forma, segue a representação gráfica dos componentes do campo de pesquisa, bem como o relacionamento mantido com a Unidade de Análise.

Figura 1 – Informação do campo – estudo de caso único



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

¹ O Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC) permite que qualquer pessoa, física ou jurídica, encaminhe pedidos de acesso à informação, acompanhe o prazo e receba a resposta da solicitação realizada para órgãos e entidades do Executivo Federal.

Apresentadas as particularidades do método de pesquisa: tipologia, estratégia, unidade de análise e a representação do campo de pesquisa do Estudo de Caso Único, inicia-se o detalhamento do método de coleta de dados, necessário não apenas para organizar os esforços do pesquisador em sua ida ao campo, mas também para estabelecer uma relação lógica entre as informações obtidas e sua pertinência aos objetivos da pesquisa.

3.4 Métodos de coleta de dados

Na primeira fase da coleta dos dados, buscaram-se informações em repositórios de conteúdo acadêmico (Spell e Ebsco), de conteúdo jornalístico (Folha de São Paulo, UOL, Estado de São Paulo) e por meio de questionários de aplicação eletrônica via ferramenta *Survey Monkey*². A ferramenta eletrônica possibilitou a realização de pré-testes para validar o instrumento de coleta dos dados – Roteiro de Perguntas.

Após tais cuidados, realizaram-se as entrevistas em profundidade com observações não participantes (EISENHARDT, 1989, p. 534). As entrevistas são relevantes fontes de informação, pois abordam assuntos contemporâneos e comportamentais. Em uma entrevista, entrevistados bem informados podem proporcionar *insights* importantes sobre assuntos ou eventos, fornecendo atalhos para ajudar o pesquisador a identificar conclusões relevantes (CRESWELL, 2010). Para instrumentalizar as entrevistas, desenvolveu-se o roteiro de perguntas (Vide o Apêndice B), o qual aborda o conhecimento dos pesquisados, sobretudo dos profissionais de AI, acerca do tema corrupção: suas implicações, seus controles e suas legislações, quando analisados sob a perspectiva do relacionamento entre múltiplas lógicas institucionais e das estratégias resultantes para administrar as pressões do ambiente. As perguntas do roteiro trazem exemplos de corrupção retratados pelos meios de comunicação, uma forma de abordar o assunto sem expor as particularidades vividas pelo entrevistado na organização financeira, as quais eventualmente não se queira comentar. O cuidado com a elaboração e a aplicação do roteiro de perguntas visa à promoção da triangulação necessária à validação das

² *Survey Monkey* é um fornecedor de questionário de pesquisa pela web: Aplicação de questionários on-line - Pré-teste.

fontes de dados utilizadas pelo pesquisador (YIN, 2010). A etapa de coleta dos dados ainda reserva algumas considerações relacionadas ao enredo do roteiro de perguntas (YIN, 2010; CRESWELL et al., 2010). Nesse sentido, o enredo deixa de ser uma mera formalidade, pois busca os significados necessários para validar as respostas dos entrevistados (CRESWELL et al., 2010). Ao trabalhar com um roteiro de perguntas com sentenças abertas, pode-se incorrer em erros, dos quais a abstração ou o equívoco por parte dos entrevistados fazem parte do processo.

Dessa forma, cabe ao pesquisador seguir uma ordem previamente estipulada, isto é, seguir uma teia de raciocínio que o conduza à verificação prévia das respostas, ainda no campo de pesquisa, visando identificar a pertinência dos comentários obtidos. Com isso, as informações conseguidas no decurso da pesquisa são validadas segundo parâmetros semânticos definidos e reservados ao pesquisador. Entende-se como parâmetros semânticos a nomenclatura destinada a agrupar os conceitos teóricos exaustivamente estudados e empregados para se trazer científicidade à pesquisa (YIN, 2010). Além disso, não se devem confundir parâmetros semânticos com as proposições teóricas, possivelmente erigidas por um estudo de caso teórico (EISENHARDT, 1989), pois aqueles são expressamente atribuídos a cada pergunta ou afirmação do roteiro ou questionário de perguntas, ao passo que estas são afirmações gerais relacionadas às ideias centrais da pesquisa.

Como exemplo, segue uma questão hipotética associada a possíveis parâmetros semânticos de validade:

As organizações financeiras podem prestar favores, manter relacionamentos, aceitar retribuições, incentivos, cobrar por algo, ou ainda, utilizar outros artifícios para contornar obstáculos à conquista de objetivos, sem que para isso incorram em atos de corrupção? (AUTOR, 2016).

1. Parâmetro semântico: Como critério para validar perguntas e respostas busca-se, no ato das entrevistas, identificar os tipos de corrupção aos quais o entrevistado se refere: Suborno, Gratificação Indevida, Extorsão Econômica e Conflito de Interesses. Dessa forma, evita-se confundir o conceito de corrupção com outras terminologias não aderentes ao referencial teórico utilizado (WELLS, 2008, p. 240).

2. Parâmetro Semântico: Como critério para validar perguntas e respostas busca-se, no ato das entrevistas, verificar se as lógicas institucionais, utilizadas pela organização financeira para alcançar seus objetivos, influenciam as estratégias previstas pelo referencial teórico (THORNTON; OCASIO, 1999, p. 804; OLIVER, 1991, p. 152).

3. Parâmetro Semântico: Como critério para validar perguntas e respostas busca-se, no ato das entrevistas, verificar problemas relacionados à interpretação do comando da pergunta, o que possibilita ao pesquisador esclarecer possíveis dúvidas, ainda no transcurso das entrevistas (BANDIN, 2007, p.101; YIN, 2010, p.162).

Observados os detalhes a serem respeitados no processo de coleta é necessário, para se chegar a resultados significativos, detalhar a técnica empregada na análise dos dados.

3.5 Método de análise de dados

Dentre os métodos designados à finalidade de análise das informações coletadas, destaca-se o emprego da “Combinação de Padrão”. Essa técnica proporciona um bom exemplo de comparação entre conceitos e argumentos sugeridos pela teoria, com aquilo que é interpretado na fala dos entrevistados. Conforme alega Yin (2010, p.162), a combinação de padrão é uma métrica a ser aplicada à análise dos dados coletados. Além de fazer uso da combinação de padrão para estabelecer validade, organização e classificação de significados, emprega-se a “Análise Temática”. Segundo Bardin (2007), a análise temática é uma técnica adequada para trazer a atenção do pesquisador ao que interessa. Um recurso necessário, após o processo de transcrição das respostas que, registradas em gravações e transcrições, originaram aproximadamente sete horas de conversa e 70 laudas de depoimentos. A quantidade de dados a serem analisados requer administração de tempo e poder de concentração, já que se não forem geridos com eficiência, resultarão em desvantagem que comprometerão a capacidade analítica do pesquisador. A análise temática enquanto método divide-se em três fases:

Pré-análise: Iniciada com a atividade conhecida como “leitura flutuante” em que se busca obter a impressão inicial acerca do material a ser analisado. Exploração do material: A decodificação das informações associando os significados ao tema em estudo. Tratamento dos resultados e interpretação: Após o processo de decodificação das informações, [...] pode-se então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas. (BARDIN, 2007, p. 101, grifo nosso).

A técnica da combinação de padrão e da análise temática será exaustivamente empregada de agora em diante. Isto é, na fase de discussão dos resultados (EISENHARDT, 1989). Mediante a isso, o Quadro 6, a seguir, apresenta as métricas utilizadas pelo pesquisador para alcançar a decodificação dos dados coletados e a sua interpretação (BARDIN, 2007; YIN, 2010).

Quadro 6 – Métricas de análise Lógicas = Práticas, Valores, Estruturas	
Lógica de Mercado	
Lucro	
Custo	
Risco	
Investidor	
Lógica da Corrupção	
Suborno	
Extorsão	
Gratificação Indevida	
Conflito de Interesse	
Lógica do Controle	
Regulação (Lógica Pública - Leis)	
Normatização ou Profissional (Lógica dos Auditores)	
Governança - Controle Interno	

Fontes: Adaptado de Friedland e Alford, (1991); Thornton e Ocasio, (1999, 2008).

O Quadro 6 ilustra as classes de lógicas institucionais do campo em estudo, a organização financeira. Após a transcrição das entrevistas e a leitura flutuante para obter a impressão sobre a qualidade do material coletado, empregaram-se as técnicas da combinação de padrão e da análise temática, em sua fase de interpretação dos resultados. Nessa ocasião, a definição de lógicas institucionais, previstas pela teoria, foi comparada com aquelas encontradas na fala dos entrevistados (BARDIN, 2007; YIN, 2010). A decodificação das respostas transcritas resumiu-se na associação, por cores, do conceito de lógicas institucionais: amarelo/práticas, laranja/valores e verde/estruturas, com os seus respectivos tipos: Lógica de Mercado (azul), Lógica da Corrupção (vermelho) e a Lógica do Controle (roxo) (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; THORNTON; OCASIO, 1999).

Com essas precauções, o pesquisador evitou ser redundante na exposição dos resultados ou confundir-se ao classificar uma ou outra lógica, situação que acarretaria uma conclusão sem valor elucidativo ao problema de pesquisa e aos objetivos propostos. Na próxima seção, os detalhes e as considerações acerca da metodologia serão colocados em prática para apresentar, analisar e debater os achados de pesquisa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Caracterização da organização pesquisada

Antes de expor e discutir os resultados, é relevante caracterizar a organização

pesquisada. A pesquisa ocorreu em uma organização financeira, cujo nome será preservado. Com mais de 40 anos de atuação no mercado de Crédito a Pessoas Jurídicas, Agronegócio e Investimentos de alto risco no Mercado de Capitais, a organização financeira garante adotar estratégias fundamentadas no profundo conhecimento da necessidade de cada cliente, na agilidade de suas atividades de crédito e no fortalecimento de estruturas administrativas, de gestão de riscos e de tecnologia da informação.

Fundado em 1967, a primeira reestruturação do negócio ocorreu no ano 2000, oportunidade na qual o Banco passou a comercializar o Crédito Direto ao Consumidor (CDC). Em 2004 ocorreu a expansão das operações de crédito e em 2006 a expansão geográfica dos negócios, com a abertura de novas agências para dobrar a capacidade operacional do Banco. Nesse mesmo período, foram firmados convênios com o IFC – *International Finance Corporation* e com o BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento, ambos do Banco Mundial, para fomentar as atividades de *Trade Finance*³. No ano seguinte, ocorreu a oferta pública de ações preferenciais com capitalização de R\$ 227.5 milhões e o início da negociação das ações do Banco no Nível 1 de governança corporativa da BM&FBOVESPA.

Ao completar 45 anos de operações no mercado financeiro, o Banco tornou-se uma sociedade anônima de capital aberto com 11 agências localizadas nas principais regiões econômicas do país. Em 2011, novos investidores promoveram o aumento de capital na ordem de R\$ 201 milhões. No ano seguinte, surgiu uma empresa coligada com o intuito de fomentar a comercialização de títulos agrícolas. Atualmente, o Banco amplia sua atuação em fusões e aquisições, emissões de dívida corporativa e de outros produtos de renda fixa, processos de abertura de capital, governança corporativa e avaliações financeiras.

4.2 A organização financeira em governança

Em sua página oficial na internet, a organização financeira em estudo associa a sustentabilidade dos negócios, o aumento de credibilidade e a criação de valor

³ *Trade Finance* é todo produto de financiamento ligado ao comércio exterior, ou seja, financiamento em dólar para quem trabalha com importação ou exportação, seja de insumos, produtos acabados ou commodities. Disponível em: <<http://www.srmasset.com.br/Produto/trade-finance-comercio-exterior>>.

para si e para todos os públicos com os quais se relacionam ao seu sistema de governança, capaz de trazer a transparência na divulgação de suas informações, responsabilidade na gestão corporativa e a equidade no diálogo franco e claro com todos os seus interlocutores. Ademais, a organização ressalta a importância do processo decisório e a gestão dos riscos, assim como o papel das estratégias operacionais e dos controles internos. Dessa forma, a organização garante possuir um código de ética alinhado à cultura interna do Banco, que reúne diretrizes, ações e condutas a serem praticadas pelos funcionários. Com relação à composição de sua estrutura, o Banco adota critérios para trazer imparcialidade ao colegiado, composto por cinco membros do Conselho de Administração e três membros do Comitê de Auditoria, dos quais 20% são Conselheiros Independentes que não acumulam o cargo de Presidente do Conselho de Administração e de Presidente da Diretoria Executiva.

Quando considerada a atuação da AI frente à corrupção, a organização informa que seus auditores atuam na investigação de ilícitos em seus processos operacionais e de gestão, os quais incluem processos de compras, lançamentos de novos produtos, pagamentos, relacionamento com investidores, entre outras atividades. Para que as funções da AI sejam eficientes, a alta administração patrocina a cultura do controle e transparência no relacionamento com os investidores e colaboradores, independente de posição hierárquica ou influência.

Quanto à Política de Divulgação de Informações, o Banco estabelece como fato relevante ao conhecimento público qualquer decisão de acionista controlador, deliberação de assembleia geral ou qualquer outro ato ou fato de caráter político-administrativo, técnico e econômico-financeiro que possa influir na cotação dos valores mobiliários, na decisão de investidores em comprar, vender, manter valores mobiliários e exercer quaisquer direitos inerentes à condição de titulares de valores mobiliários emitidos pelo Banco. Vistas as características da organização financeira, o próximo tópico apresenta os resultados da pesquisa.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse ponto da dissertação, buscam-se identificar os conceitos e argumentos de um recorte teórico de domínio institucional, junto à fala do **Entrevistado 1**: Auditor Externo; **Entrevistado 2**: Conselheiro do Comitê de Auditoria; **Entrevistado**

3: Gestor de Auditoria Interna; **Entrevistado 4:** Assistente de Auditoria Interna e **Entrevistado 5:** CGU – Controladoria Geral da União. A ordem numérica empregada para identificar os entrevistados não está relacionada à preferência por uma determinada fala, apenas é uma forma de classificar as entrevistas na sequência em que foram realizadas. As seções deste capítulo indicam as evidências empíricas que podem ser relacionadas aos conceitos expressos pela teoria institucional.

5.1 Lógica do controle

Elementos da Lógica do Controle, no campo das organizações financeiras, podem ser identificados na fala do Entrevistado 1 – AE ao observar os efeitos das investigações conduzidas pelo poder público:

[...] eu penso que tudo isso não é um modismo, as empresas brasileiras e as auditorias estão preocupadas com questões éticas e a principal razão é as operações de investigação que ultimamente ganharam repercussão, Lava Jato, Zelotes, Mensalão [sic], Greenfield. Esta nova noção de ordem mobiliza a sociedade! (ENTREVISTADO 1).

Por ter uma visão ampla, já que atua como auditor externo e assim também audita outras organizações, o Entrevistado 1 – AE parece sugerir que as operações de investigação impostas pelo poder público estabelece às organizações a preocupação com controles que garantam transparência na forma como conduzem seus negócios. Essa condição pode imprimir uma forma de pensar semelhante entre as organizações e as auditorias. Além disso, sugere-se que a preocupação com os controles não é uma questão de modismo, mas sim das transformações internas e externas com as quais as organizações reavaliaram os limites de sua atuação e responsabilidades. Nesse ponto, o Entrevistado 1 – AE cogita que as mudanças na mentalidade das organizações ratificam o domínio de valores voltados ao controle em detrimento de uma postura organizacional permissiva à corrupção.

Muda a mentalidade das empresas que antes acreditavam que somente iriam sobreviver pagando propina, havia certo consenso, sabe!? Agora, passam a aceitar mudanças em que a ética e a transparéncia são acentuadas nos objetivos estratégicos. (ENTREVISTADO 1).

O Entrevistado 3 – Gestor de AI parece acolher a ideia de que a Lógica do Controle está em voga por pressões do campo organizacional, levando bancos, financeiras e cooperativas de crédito a novas estruturas responsáveis por incentivar a prevenção e o combate a ilícitos. Entretanto, segundo a sua avaliação, esse não é um processo de mudança pacífico, pois é o reflexo da coerção dos órgãos de regulamentação e fiscalização como a CGU e o BACEN que podem, por exemplo, ao mesmo tempo provocar à obediência de algumas organizações e despertar a resistência de outras. O Entrevistado 3 – Gestor de AI relata que na organização financeira onde atua como gestor de auditoria interna ocorre frequentes visitas de órgãos públicos com poder suficiente para contestar a forma com a qual a organização administra os negócios, levando até mesmo à paralisação das operações se os padrões legais não forem atingidos. Nesse contexto, a coerção do órgão público pode aproximar e solidarizar organizações resistentes às exigências que são externas às suas realidades.

O BACEN – Banco Central do Brasil – vem exigindo mais de todas as organizações financeiras do que o simples cumprimento do CPC – Código de Processo Contábil ou IFRS – Normas Internacionais de Contabilidade, agora exigem controles internos e auditorias dos processos de negócio para mitigar riscos de imagem, de operações, de crédito etc. (ENTREVISTADO 3).

O Entrevistado 3 relata, também, que as exigências impostas pelo BACEN parecem levar as organizações a adotarem práticas de controle semelhantes quando lidam com exigências comuns, como é o caso das regras de contabilidade. Contudo, as mudanças propostas por pressões de órgãos públicos fazem as instituições reavaliar individualmente suas diretrizes em função do que há de relevante em determinada exigência. Isso responde por que uma organização pode ser solidária e, ao mesmo, tempo agir sozinha.

Essa dualidade é expressa em um cenário onde a corrupção se apresenta como uma realidade empírica, sendo as atribuições do auditor uma forma de controle que ganha espaço na mentalidade das organizações e estabelece um importante papel na busca por soluções.

[...] ações de auditoria já estão pacificadas e são utilizadas pela maioria das empresas, de forma que demonstra certa efetividade na identificação de desvios, mesmo os bens arquitetados. (ENTREVISTADO 3).

A solidariedade ou o individualismo da organização, associados às ações de auditoria como forma de identificação de desvios, revelam práticas, valores e estruturas organizacionais de combate à corrupção, responsáveis não apenas pela padronização com que os controles tomam forma, mas também pela reflexão sobre a eficiência do trabalho do auditor na identificação de desvios, justificado quando suas ações são repensadas não somente em função de se cumprir formalidades, mas de se solucionar deficiências internas à organização.

Dessa forma, sendo a AI uma ferramenta de controle e aconselhamento da alta administração, sua relevância para os negócios está associada ao seu valor operacional, atribuído à função, à estrutura e ao diferencial que produz quando consegue atuar estratégicamente na prevenção de riscos, dentre eles o de corrupção, o que na prática do auditor se traduz em seguir as normas, não se esquecendo das particularidades de cada contexto.

[...] Quando se fala em corrupção, deve-se investir em auditoria e *compliance* para que as regras sejam cumpridas e padrões éticos sejam seguidos. Isso não é simpatia pela auditoria é apenas entender que se o camarada que toma a decisão não entende de auditoria, provavelmente ele não irá concordar com o trabalho do auditor e com a própria estratégia da organização que independente da postura, busca traçar o melhor caminho para o alcance de objetivos. (ENTREVISTADO 2).

Com seus argumentos, o Entrevistado 2 – Conselheiro do Comitê de Auditoria sugere que nem sempre os membros do Conselho de Administração possuem conhecimento sobre o trabalho do auditor, necessário para contradizer antigas políticas que, quando se trata de corrupção, excluem o investimento em práticas de controle. Segundo o entrevistado, valorizar as políticas de controle não afasta a organização de seus objetivos estratégicos, pelo contrário, permitem que elas cumpram o seu papel.

5.2 Lógica de mercado

Elementos da Lógica de Mercado, no campo das organizações financeiras, parecem estar presentes como uma categoria específica na fala da maioria dos entrevistados, pois a importância dada ao lucro, à redução de custos, à mitigação de riscos e à opção por investimentos conservadores ou arrojados são quesitos associados, com relativa frequência, aos objetivos estratégicos e às formas

escolhidas pela organização financeira para alcançá-los. Nesses momentos, segundo a avaliação dos entrevistados, a organização financeira pode optar por levar a cabo ações passíveis à corrupção ou ao seu controle. Particularidades identificadas na fala do Entrevistado 2 – Conselheiro do Comitê de Auditoria, por exemplo, sugerem que o controle da corrupção, ou a sua negligência, estão sob o escrutínio do colegiado de cada organização financeira.

Eu acredito que não houve falha por parte destes bancos com relação aos seus controles internos, o que há é o apetite ao risco que os donos pagam para ver. Quando a coisa é *top down*, ou seja, de cima para baixo, as coisas certas ou erradas acontecem. (ENTREVISTADO 2).

O comentário do Entrevistado 2 – Conselheiro do Comitê de Auditoria faz alusão à acusação de corrupção que envolve o Bradesco e outros bancos. Por ser conselheiro e membro do comitê de auditoria de uma organização financeira, as observações do entrevistado parecem revelar um ponto de vista estratégico, voltado ao ganho financeiro, à redução de custos e à proteção do status e da imagem organizacionais. Quando questionado sobre o papel do controle contra corrupção no processo deliberativo dos conselhos e comitês de auditoria, o entrevistado complementa que as práticas de controle provocam a perda de promoção, à medida que deixam de ser prioridade na mentalidade daqueles que tomam as decisões:

[...] a auditoria não pode ser responsabilizada, por mais que ela seja participativa e que adote os programas de integridade. Existem coisas que o conselho sabe. Estes problemas relatados pelo banco Safra, Bradesco e Santander, por exemplo, eu acredito que era de conhecimento dos conselheiros. Mesmo que a Auditoria Interna informe os problemas a conversa é a seguinte: Deixa que estamos cuidando disso, esta é uma questão estratégica! (ENTREVISTADO 2).

Dessa forma, os argumentos sugerem que o combate à corrupção pode estar subordinado às decisões do conselho de administração, pois “[...] os conselheiros sabem dos problemas, sabem dos riscos.” (ENTREVISTADO 2). Assim, a AI até possui o conhecimento sobre possíveis irregularidades, mas ela é refém da obediência à hierarquia organizacional.

O Entrevistado 4 – Assistente de AI demonstra concordar parcialmente com as afirmações do Entrevistado 2 – Conselheiro do Comitê de Auditoria, pois reconhece que o combate à corrupção pode estar inúmeras vezes subordinado às

decisões do conselho de administração, entretanto, ressalta que a procura por profissionais especialistas em controles e conformidades aumentou, aparentemente, em resultado dos recorrentes escândalos envolvendo corrupção. Assim como a promoção de práticas de corrupção, a procura por profissionais especializados em controle se dá por meio de determinações estratégicas, pelas quais a organização financeira avalia o risco que a corrupção pode acarretar em termos de custo e prejuízo.

[...] nunca se teve tanta procura de profissionais especialistas em controles e conformidade. Agora, com a operação Lava Jato a coisa aumentou, as empresas procuram mais conhecimento acerca de controles. Essa é uma forma de prevenir problemas. As organizações buscam blindar suas operações, envolve saber o que os órgãos regulamentadores estão fiscalizando e exigindo do cumprimento da lei. Posso citar, por exemplo, a área onde atuo, por ser uma estrutura de controle do banco, nossa atribuição mais importante é estabelecer contato e responder as solicitações dos órgãos de fiscalização, como o COAF e o BACEN. Mas também atuamos além das leis, o que é isso? Além de atender os quesitos da legislação, realizamos um trabalho de levantar o histórico das empresas que negociam com o governo. Esses cuidados são estratégicos, pois os bancos são penalizados caso não sigam as leis e as práticas de mercado, já que um sistema de governança estruturado, também fortalece o ambiente interno da organização. Hoje, por exemplo, se eu encerrar a conta de um cliente que esteja sendo investigado pela PF ou Ministério público, o banco sofre penalizações legais e comerciais. Somente é possível encerrar a conta de um fraudador ou corrupto, depois que o processo contra esta pessoa ou empresa esteja transitado e julgado. (ENTREVISTADO 4).

Nota-se que o Entrevistado 4 – Assistente de AI sugere a subordinação das práticas de controle, AI, por exemplo, ao que chama de “uma forma de prevenir problemas”, o que para uma organização financeira pode perfeitamente estar associado a estratégias de se evitar o custo, o prejuízo e a perda de status por fraude e corrupção. Mesmo sendo um profissional especialista em fraudes e auditoria, em seu exemplo, o entrevistado não se limita à tentativa de defender a importância da AI na organização financeira, muito menos enaltecer a profissão do auditor. Suas observações são convincentes, pois trazem a percepção de que, naquele momento, a decisão de atuar contra ou a favor da corrupção leva em conta aspectos do negócio. Trazendo para situações práticas e relacionadas à percepção dos entrevistados, pode-se considerar que o auditor interno, por questões de coação, está limitado a informar a corrupção, cabendo a quem toma as decisões ser, ou não, permissivo com a sua prática.

5.3 Lógica da corrupção

Elementos da Lógica da Corrupção, no campo das organizações financeiras, podem ser identificados mediante o depoimento do Entrevistado 4 – Assistente de AI, o qual traz um exemplo de como a corrupção leva em conta outros fatores associados a sua prática:

[...] o cliente é valor para o banco, não se pode ir fechando sua conta apenas por achar que o dinheiro contido nela seja proveniente de fraude ou corrupção, precisa-se da definição jurídica e depois disso, ainda cabe avaliar os riscos que esta operação pode trazer à lucratividade do banco, se por meio de algum artifício for mantida. Pois independente de se constatar que o cliente é um fraudador ou corrupto, para o banco, trata-se de um cliente a menos em sua carteira. Desta forma, a decisão entre manter o cliente ou decidir encerrar o relacionamento com ele cabe ao colegiado, é uma decisão estratégica do conselho que pode variar de caso a caso. Esta estrutura é comum aos bancos e acredito que outros segmentos adotem coisa parecida. (ENTREVISTADO 4).

Em sua fala, o Entrevistado 4 – Assistente de AI sugere que as organizações financeiras por onde trabalhou e trabalha levam em conta aspectos como diretrizes organizacionais, leis, riscos e estratégias ao lidar com a corrupção, e não apenas a tentação de praticar o ato em si. Pensar em corrupção, apenas no que tange aos benefícios imediatos de ganho, relega a organização a possibilidade de estimar, adequadamente, os riscos envolvidos no relacionamento com clientes que movimentam alta soma de recursos provenientes da suspeita de fraude e corrupção. Já a quebra do relacionamento com correntistas e investidores, de forma geral, impacta boa parte da remuneração dos executivos e conselheiros, por isso tende a ser evitada, mesmo em circunstâncias em que haja irregularidades. Sendo assim, perpetuar a corrupção exige planejamento que não se limita a um acontecimento por casualidade. O Entrevistado 4 complementa que alguns bancos planejam tanto que buscam brechas na legislação dos países em que atuam para continuar a oferecer serviços financeiros a clientes inapropriados.

Veja que o mercado brasileiro é dominado por bancos nacionais e por quê? Por que eles conhecem muito mais as brechas da lei brasileira e desta forma avaliam melhor os riscos e estão mais bem preparados para questões sistêmicas, jurídicas e comerciais. Os bancos estrangeiros, por outro lado, vêm ao Brasil com um forte conhecimento sobre opções de investimento, mas também trazem uma série de ressalvas legais que lá fora fazem todo o sentido, mas aqui perdem o valor, veja o exemplo do HSBC. (ENTREVISTADO 4).

Ao expor uma prática de negócio dos bancos, o Entrevistado 4 indica que os aspectos como a ética e a transparência nas operações financeiras, nem sempre são atributos considerados nas relações comerciais, importando realmente os fins a serem alcançados. Por outro lado, essa não é uma regra, visto que as estruturas de governança e as legislações levam os auditores a participarem do negócio, de forma que, em certo momento, a organização se vê alertada sobre os riscos envolvidos ao adotar uma ação desconsiderando os aspectos legais ou profissionais exigidos, por exemplo, na concessão de um empréstimo ou na realização de um investimento.

Mas se, mesmo assim, a corrupção prevalecer sobre as diretrizes de controle, é possível analisar o posicionamento das organizações financeiras e não financeiras, acerca do programa de integridade, instituído e fiscalizado pela CGU, agora, Ministério da Transparência.

O Entrevistado 5 – CGU avalia a questão sugerindo que as empresas e os bancos apresentam acanhadas mudanças em seus valores, práticas e estruturas ao lidar com o combate à corrupção. Os recorrentes escândalos de corrupção serviram, até então, para trazer à tona a condição frágil das leis e das práticas de governança. Os esforços empregados para buscar ética e transparência na relação comercial, mantidas entre organizações públicas e privadas, ganharam espaço para discussão, mas, segundo a avaliação do Entrevistado 5 – CGU ainda não é suficiente.

[...] as organizações encontram dificuldades em demonstrar: o comprometimento de sua alta direção, o uso de códigos de ética aplicáveis a todos os empregados e administradores, a manutenção de registros contábeis que assegurem a confiabilidade dos relatórios e a aplicação de avaliações disciplinares. As medidas de integridade contra a corrupção ainda são incipientes nas organizações. O exemplo de controles contra a corrupção nas empresas limita-se as ouvidorias, que cumprem o papel de receber as denúncias ou as medidas de transparência influenciadas pela Lei de Acesso à Informação (LAI). (ENTREVISTADO 5).

Na fala do Entrevistado 5 – CGU pode-se identificar que, mesmo em setores regidos por uma forte regulamentação como é o segmento financeiro existem prescrições incompatíveis às organizações. Essa condição pode expor ajustes alheios aos preceitos legais, o que conduz as organizações a proteger seus princípios, sem se distanciar, de fato, da magnitude que novos eventos sociais, econômicos ou tecnológicos podem alterar a realidade de seus negócios.

Por sua vez, o Entrevistado 1 – AE argumenta que é possível mascarar a

corrupção por meio de comunicados e treinamentos sobre ética e transparência.

[...] as chamadas para treinamentos e a comunicação de informações “relevantes”, às vezes podem mascarar uma segunda intenção das empresas, ou seja, desviar a atenção dos casos de corrupção, somente expondo-os se não houver outro jeito. Jeito este que envolve penalizações (comerciais, legais, e de imagem), as quais as empresas não podem ignorar. (ENTREVISTADO 1).

O Entrevistado 1 – AE sugere que, por trás dos comunicados e dos treinamentos, a organização financeira, propensa à corrupção, pode utilizar de artifícios para disfarçar segundas intenções. O acesso à informação, por exemplo, é bem-vindo à medida que as restrições à informação impeçam a apuração de irregularidades.

5.4 Lógicas influenciando estratégias organizacionais

Elementos das Lógicas do Controle, Mercado e Corrupção, no campo das organizações financeiras, podem ser identificados influenciando a tomada de decisão nas organizações. Essa sugestão ganha força por meio da fala dos entrevistados, cujas observações sugerem a possibilidade de se combinar estratégias para reverter uma condição de maus investimentos motivados por práticas de corrupção.

[...] lembrei-me do Parente, atual presidente da Petrobras, ele foi nomeado para acabar com o apadrinhamento e a política partidária na gestão da empresa. A gestão dele também parece trazer alguns resultados, foi apresentado um planejamento estratégico recentemente que sugere os desinvestimentos em negócios que dão prejuízo e não são da competência da Petrobras. Esta postura tem sido encarada com aprovação do mercado. (ENTREVISTADO 2).

Ao instaurar a política de desinvestimento de negócios de pouco retorno e contrários à finalidade empresarial, a Petrobrás parece ser levada a aceitar os erros da má gestão de seus recursos, entretanto, ao mesmo tempo, firma compromisso em planejar saídas que tragam retorno ao caixa da empresa, como o aperfeiçoamento de técnicas de extração de petróleo, condição de sobrevivência, já que o produto petróleo enfrenta um ciclo de queda nos preços. É importante ressaltar que a Petrobras possui características próprias sejam elas culturais, econômicas ou tecnológicas, no entanto, o rumo de sua política de investimentos

sofre um revés à medida que novas exigências são impostas pelos desvios com corrupção. Isso é um exemplo de estratégias combinadas a um mesmo problema, cuja solução envolve trazer ao mercado a sensação de que a Petrobras está cumprindo com o seu dever.

Em sua fala, o Entrevistado 2 – Conselheiro do Comitê de Auditoria complementa:

[...] veja como são as coisas, quando saiu àquela notícia com os conselheiros do CARF - Conselho Administrativo de Recursos Fiscais, houve uma nota da imprensa em que o Trabuco (Luiz Carlos Trabuco) iria antecipar a sua saída da presidência do banco Bradesco. A intenção era mostrar para o mercado que os problemas relatados pela operação Zellotes seriam investigados com imparcialidade e transparência, para isso, era necessário afastar o Trabuco da presidência do Bradesco. Agora que tempo passou, a estratégia mudou! Já se cogita mudar as regras, ou seja, alterar o estatuto da organização financeira para prorrogar o mandado do Trabuco por mais 2 anos. Até que ponto há transparência e seriedade? Nós que acompanhamos as notícias e temos senso crítico estranhamos essas situações, mas a grande maioria da população não estranha, nem tem conhecimento sobre o que esta acontecendo. Mas, “pera aí!”. Queriam antecipar e depois de um ou dois meses querem prorrogar! Isso é estranho para não falar outra coisa, qual a estratégia do Bradesco com este comportamento? (ENTREVISTADO 2).

A variação no discurso organizacional, exemplificada na observação, é outro exemplo de que diversas práticas, valores e estruturas podem influenciar as estratégias da organização quanto à solução de uma mesma contenda. No exemplo trazido pelo Entrevistado 2 – Conselheiro do Comitê de Auditoria, o que se destaca é o relacionamento de lógicas, as quais culminam em práticas traduzidas por estratégias que visam fugir das normas, sem perder a legitimidade. Essas estratégias destinam-se a responder às pressões por transparência e ética nos negócios. Tais condições extrapolam a situação de dependência a um determinado recurso ou insumo, o qual a organização, por ventura, venha a necessitar e inclui aspectos subjetivos à realidade organizacional.

Nessa altura, a ideia de haver interação entre lógicas institucionais parece ainda mais próxima à ideia de que as estratégias da organização financeira podem ser combinadas para uma mesma finalidade. As entrevistas sugerem essa possibilidade ao revelarem práticas e valores impostos pelo Conselho de Administração da organização financeira que, associados, podem subjugar a AI.

Considerando a taxonomia apresentada no Quadro 4 – Estratégias influenciadas por lógicas institucionais (p.38), a lógica da corrupção pode sugerir o

surgimento de estratégias de Manipulação (ex: tráfico de influência) possivelmente combinadas às manobras de Esquiva às exigências regulatórias (ex: pouca clareza na política de dividendos dos acionistas majoritários).

A seguir, apresenta-se a exposição das considerações finais com o intuito de responder ao problema de pesquisa e os objetivos elencados pelo pesquisador.

6 CONCLUSÕES

Neste ponto dos comentários, espera-se que as conclusões alcancem os objetivos lançados pelo pesquisador, promovendo resposta ao problema de pesquisa, além da contribuição empírica e teórica para a formação de conhecimento. Para isso, volta-se à atenção à pergunta de pesquisa: “Quais fatores permitem que as instituições de controle e a AI sejam contornadas levando a organização à corrupção?”.

As pistas para responder à pergunta permeiam todo o delineamento introdutório, ocasião em que foi contextualizado o papel das instituições de controle dentre as quais se destacam a AE, os Órgãos de Fiscalização do Governo e a principal instituição para o estudo, a AI, no contexto de corrupção. Após a exposição dos argumentos iniciais, tem-se o desenvolvimento do debate teórico de recorte institucional e a descrição da metodologia, seguida da análise dos resultados pautados por entrevistas em profundidade com os entrevistados – colaboradores de uma mesma organização financeira – e a CGU, o órgão responsável pela fiscalização da corrupção nas organizações públicas e privadas.

Dado o panorama, a resposta ao problema de pesquisa inicia-se com a observação de que, para a teoria institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983; SCOTT, 1991, MACHADO et al., 2003), o campo organizacional admite similaridade entre as organizações, entretanto, a validade de uma instituição será questionada por mudanças, incentivadas por “[...] padrões históricos, socialmente construídos [...]” (THORNTON; OCASIO, 1999, p. 804), a partir dos quais os indivíduos e as organizações atribuam “[...] significado a sua realidade social.” (CRUZ, 2015, p. 99).

Com isso, surge a conclusão de que a Lógica do Controle está em evidência por pressões do campo organizacional, pressionando a organização financeira a novas práticas, valores e estruturas (THORNTON; OCASIO, 2008) responsáveis por incentivar a prevenção e o combate a ilícitos, entretanto, isso não é resultado de um processo de mudança pacífico, pois é reflexo da coerção (DIMAGGIO; POWELL, 1983, 1991) de órgãos de fiscalização, dentre os quais se destaca a CGU. À medida que a coerção do órgão público pode aproximar e solidarizar organizações resistentes às mudanças exigidas por lei (BATTILANA; DOURADO, 2010), levam-nas, também, a acreditar em uma verdade pragmática (NEJM et al., 2015) condicionada à gestão do negócio. Dessa forma, caso se adote exclusivamente a

boa fé, como a crença de que as ações da organização são responsáveis (MEYER; ROWAN, 1977) e relegam a obrigatoriedade dos procedimentos formais para regular, normatizar e fiscalizar o mercado financeiro pode ocorrer o surgimento de um fator importante para que a AI, na condição de uma instituição de controle, seja contornada levando à organização financeira à corrupção (FRIENDLAND; ALFORD, 1991; THORNTON; OCASIO et al., 2008). Estudos sobre auditorias externas, por exemplo, sugerem essa relação ao afirmar que os controles contábeis devem se aproximar, o tanto quanto possível, da realidade financeira de uma organização, como forma de fiscalizar o andamento das contas e não apenas dar publicidade aos números (TOFFLER, 2004). Nesse contexto, a Lógica do Controle somente exercerá domínio sobre a organização financeira e, assim, trará eficiência na forma com que se coibi a corrupção, quando a coerção impuser pressões isomórficas (DIMAGGIO; POWELL, 1983; SCOTT, 1991) as quais os atores do campo organizacional e a organização financeira não puderem objetar.

Consequentemente, chega-se ao argumento de que as Lógicas Institucionais são múltiplas, conforme afirmam Thornton e Ocasio, (2008) e complexas (GREENWOOD et al., 2011, p.317). Dessa afirmação, as entrevistas coletadas indicam que as múltiplas lógicas do Controle e da Corrupção estão frequentemente subordinadas às decisões do conselho de administração, ou seja, à Lógica de Mercado. Haveman e Rao (2006) alertam que a lógica de mercado permite aos gerentes financeiros encontrar a estratégia do meio termo adaptada a favorecer o interesse de pessoas com influência nas decisões, sendo possível reunir em um mesmo produto financeiro, novas características exigidas para a sua comercialização e vícios antigos.

A partir da descrição e da explicação da relação existente entre as lógicas institucionais, na qual a dominante promove a ação dos atores do campo (MACHADO, 2003) e certo nível de recursividade (atributo com o qual a organização protege-se, ao passo que também aceita mudanças externas) (SCOTT, 1991, 2004), além de obter respostas às pressões do ambiente (ROSSONI, 2013), é possível constatar que a Lógica de Mercado pode subordinar a Lógica do Controle, por motivos que incluem a busca pelo lucro, pela redução de custo, pela redução de riscos e por decisões sobre investimentos, fatores que levam a AI, na condição de uma instituição de controle, a ser contornada induzindo a organização financeira a práticas que envolvem o suborno, a extorsão e, principalmente, os conflitos de

interesses (WELLS, 2008). A dinâmica com que as mudanças ocorrem (COSTA; MELLO, 2012) exercem mobilizações que, segundo a opinião dos entrevistados, levam as organizações à reflexão sobre um fenômeno micro, meso e macro social (GETZ, 2006), como é o caso da corrupção. Nesse contexto, auditores, por questões de coação e respeito à hierarquia, estão limitados a informar a corrupção, cabendo a quem toma as decisões ser, ou não, permissivos com a sua prática, isto é um claro exemplo de Lógica de Mercado subordinando as Lógicas de Controle, possivelmente em favor das práticas de corrupção (LANYON; GOODSTEIN, 2004; CRUZ, 2015).

A teoria institucional propõe que as lógicas, por serem múltiplas e estabelecerem relação de dominação e subordinação entre si, disputam um lugar no protagonismo (THORNTON; OCASIO, 2008). Todavia, a configuração de uma lógica dominante e outras tantas a ela subordinadas expõem o conflito, a complementaridade e o hibridismo de lógicas com as quais as organizações se adaptam às mudanças em um ambiente institucional complexo (GREENWOOD et al., 2011; CRUZ, 2015). Mediante essa realidade, a corrupção se faz presente em ambientes empresariais inseguros (SANTOS et al. 2010, p.6), lugares em que práticas, valores e estruturas organizacionais voltadas à obediência às leis, às normas e aos sistemas de governança não se enraízam, sem que antes haja observância a questões de risco com perdas e prejuízos explorados por práticas de mercado.

Nesse momento, o conflito entre as Lógicas do Controle e da Corrupção aparecem nas falas dos entrevistados, o que confirma as disputas e o relato de que a formação de uma lógica dominante pode ser obtida por meio de brechas nas legislações, o que pode promover a corrupção, mesmo havendo instâncias de controle para inibir a sua prática (THORTON; OCASIO, 2008). Essa condição também é um fator para que a AI seja contornada, levando a organização financeira à corrupção.

Os argumentos que confirmam a relação de conflito, complementaridade e hibridismo (RAO et al. 2003, SUDDABY; GREENWOOD, 2005; PACHE; SANTOS, 2010a; BATTILANA; DOURADO, 2010) entre as Lógicas da Corrupção, de Mercado e do Controle, também identificam que a Lógica da Corrupção exerce relação de complementaridade ou hibridização, como se Controle e Corrupção formassem uma nova Lógica, com as Lógicas de Mercado, uma vez que interesses econômicos estão envolvidos. Esse é outro fator para que a AI seja contornada levando a

organização financeira a práticas de corrupção (WELLS, 2008). Somente há força por parte da AI, como uma instituição de controle, quando a disputa entre as Lógicas de Corrupção e de Controle revela a esta última proximidade com os interesses e objetivo de quem toma as decisões (Lógica de Mercado).

Assim, a interação entre lógicas institucionais causam mudanças na organização financeira de tempos em tempos (GREENWOOD et al., 2011; COSTA; MELLO, 2012, CRUZ, 2015), situação que converge a estratégias combinadas para o tratamento de uma mesma contenda. Isso é visto nas práticas e valores impostos pelo Conselho de Administração, os quais colocam a AI, ora em posição de apurar as irregularidades, ora em posição de submissão à coerção hierárquica, circunstâncias motivadas pela influência de Lógicas de Mercado e Corrupção que se coadunam em detrimento da Lógica do Controle (FRIENDLAND; ALFORD, 1991; THORNTON; OCASIO et al., 2008).

O contrário ocorre quando o Conselho se vê obrigado a atender às determinações das autoridades competentes. Logo, a possibilidade de se combinar as Estratégias Institucionais de Esquiva, como intenção de se evitar questionamentos e penalidades, associada à de Manipulação, destinada a dominar o campo organizacional de modo a minar a legitimidade de seus atores (OLIVER, 1991, p.152) são claras extensões de lógicas institucionais, destinadas a proteção de condições favoráveis à organização financeira. Essa constatação, ao valer-se do modelo de Estratégias Institucionais proposto por Oliver (1991), promove coerência acadêmica à pesquisa. A adaptação e aplicação do modelo de Estratégias Institucionais (OLIVER, 1991), sob a ótica de Lógicas Institucionais (THORNTON; OCASIO, 2008), é uma proposta que mostra inúmeras utilidades, a principal delas é atestar a existência de estratégias com as quais a organização financeira faz o uso conjunto, ao lidar com questões atinentes a um mesmo assunto.

Por exemplo, empiricamente foi visto que a organização financeira pode adotar a estratégia de reconhecer as denúncias de corrupção que envolve o presidente de um banco e, em seguida, utilizar-se de outra estratégia para mantê-lo no poder (OLIVER, 1991, p.152). Comportamentos parecidos também foram observados nos acordos de leniência em voga entre as empreiteiras e o governo brasileiro. No caso de empreiteiras e bancos, passou a ser comum adotarem como estratégia a negação do envolvimento em corrupção, esquivando-se de esclarecimentos para, em seguida, admitirem alguma responsabilidade para fazer

um acordo. O assunto é o mesmo, ou seja, formas de corrupção (WELLS, 2008, p.204) as quais permitem às empreiteiras e aos bancos mudarem de opinião sobre uma determinada questão, mesmo que o posicionamento pareça contraditório.

Pesquisas sobre resistência institucional (PACHE; SANTOS, 2010b) indicam que as ações de esquiva, transparecendo fictícia conformidade (OLIVER, 1991), são formas que as organizações adotam para afastar questionamentos relacionados às suas atividades (MEYER; ROWAN, 1977) e, consequentemente, dúvidas quanto a sua legitimidade (SUCHMAN, 1995; DEEPHOUSE, 1996). A estratégia de esquiva é uma prática que denota tendências de uma lógica híbrida (SUDDABY; GREENWOOD, 2005; PACHE; SANTOS, 2010a; BATTILANA; DOURADO, 2010).

Finalmente, conclui-se que a combinação de Estratégias Institucionais (OLIVER, 1991, p.151) ao equivaler-se a práticas organizacionais, é o fator derradeiro com o qual a AI, na condição de uma instituição de controle, é contornada levando a organização à corrupção. Dessa forma, elencam-se os demais fatores que podem levar a organização financeira à corrupção: (1) adotar exclusivamente a boa fé, como a crença de que as ações da organização são responsáveis (MEYER; ROWAN, 1977) e relegar a obrigatoriedade dos procedimentos formais para regular, normatizar e fiscalizar o mercado financeiro (FRIENDLAND; ALFORD, 1991; THORNTON; OCASIO et al., 2008). (2) Favorecer aspectos da Lógica de Mercado como o lucro e o risco, em detrimento de práticas, valores e estruturas de controle. (3) Outro fator é valer-se de brechas na legislação para fortalecer a Lógica da Corrupção, mesmo havendo instâncias de controle para inibir a sua prática (THORTON; OCASIO, 2008). (4) Ignorar que a corrupção também é um ato planejado e não apenas um acontecimento por casualidade. (5) Não entender a relação formada entre Lógicas e Estratégias Institucionais, as quais podem ser permissivas à corrupção.

Com todos esses fatores conhecidos, alcança-se o objetivo geral da pesquisa que é identificar aspectos que permitem a prática da corrupção e se a AI é capaz de reconhecê-los. Segundo os resultados obtidos com as entrevistas, o aspecto marcante à prática da corrupção está na promoção, anuênciia ou negligéncia da alta administração, que além do envolvimento, pode tentar perpetuar a corrupção, coibindo ou desestimulando, com ameaças ou descasos, as práticas de controle promovidas, principalmente pela AI. Nesse processo, é possível que os sinais de corrupção, como o suborno e a extorsão (WELLS, 2008), não sejam levados em

conta, o que remete aos objetivos específicos em que a lógica do auditor, cuja premissa é a Lógica do Controle, pode perfeitamente ser deturpada, conforme relatam os entrevistados ao dizerem que: “[...] o auditor interno é aquele ator suscetível hierarquicamente às decisões da alta administração”. Visto isso, é comprovada a constatação de que a organização financeira adequa suas estratégias, a depender das pressões exercidas pela interação de lógicas institucionais. Isto é, permite-se a um mesmo assunto, adotar uma combinação de estratégias com as quais os comportamentos organizacionais mudam de momento a momento.

Conforme as entrevistas sugeriram, uma organização pode concordar com as denúncias de corrupção e demonstrar interesse em colaborar com as autoridades, mas nos desdobramentos seguintes, pode tentar ocultar informações que poderiam agravar a sua situação (OLIVER, 1991). Isso porque, a dinâmica de mudança das instituições (GREENWOOD et al., 2011; COSTA; MELLO, 2012, CRUZ, 2015), promovida por Lógicas Institucionais (THORNTON; OCASIO, 2008), fornece uma visão menos determinista sobre as condições e saberes organizacionais, revelando que as Estratégias Institucionais não são excludentes entre si (OLIVER, 1991).

Como limitações do trabalho, as conclusões deste estudo estão restritas à opinião dos entrevistados e à realidade ampla que vivenciam na organização financeira, palco da pesquisa. A opinião dos entrevistados acerca da corrupção está fundamentada em sua percepção de mundo, fatos retratados pela grande mídia e por experiências vividas nas organizações. Outro aspecto importante é o fato de que o método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso único, isso significa que, mesmo cumprindo o seu papel no encontro de justificativas plausíveis ao problema proposto, conjuntura que abre precedente a novos questionamentos e estudos, os resultados da pesquisa não podem ser comparados ou generalizados a outros contextos (YIN, 2010). Para trabalhos futuros, sugere-se aprimorar a metodologia empregada com o uso de multicasos e modos quantitativos de análise, os quais requerem ampliação de amostras e a utilização de métricas estatísticas.

REFERÊNCIAS

- AGOSTINI, R. Risco de corrupção é maior em alguns setores no mundo, diz especialista. **Folha de São Paulo**, 22 set. 2015. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/09/1684692-risco-de-corrupcao-e-maior-em-alguns-setores-no-mundo-diz-especialista.shtml>>. Acesso em: 22 set. 2015.
- AS AGÊNCIAS DE CLASSIFICAÇÃO DE RISCO – AFP (2013). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=WB-ywFGDDIA>>. Acesso em: 09 nov. 2015.
- ASHFORTH, B. E. et al. Re-viewing organizational corruption. **Academy of Management review**, v. 33, n. 3, p. 670-684, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007.
- BATTILANA, J.; DORADO, S. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. **Academy of management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1419-1440, 2010.
- BENITES, A. Lista maldita da Lava Jato sacode política brasileira. **El País**. São Paulo, 04 mar. 2015. Disponível em: <http://brasil.elpais.com/brasil/2015/03/04/politica/1425480585_698980.html>. Acesso em: 24 ago. 2015.
- BRASIL. Lei nº 12.846/13 de 1 de agosto de 2013. Anticorrupção. **Casa Civil** – Subchefia para Assuntos Jurídicos, Brasília, DF, 1 ago. 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>. Acesso em: 06 jun. 2015.
- _____. Lei nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976. Características e Natureza da Companhia ou Sociedade Anônima. **Casa Civil** - Subchefia para Assuntos Jurídicos, Brasília, DF, 15 dez. 1976. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm>. Acesso em: 14 dez. 2016.
- CARCELLO, J. V. et al. CEO involvement in selecting board members, audit committee effectiveness, and restatements. **Contemporary Accounting Research**, v. 28, n. 2, p. 396-430, 2011.
- CGU – Controladoria Geral da União – **Relatório de Avaliação da Integridade em Empresas Estatais nº 201503928**. Disponível em: <<http://sistemas.cgu.gov.br/relats/uploads/7807 %20BNB%20%20AVALIA%C3%87%C3%83%20DA%20INTEGRIDADE.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2016.
- CORDEIRO, C. M. R. Contabilidade criativa: um estudo sobre a sua caracterização. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Paraná**. Curitiba-PR, n. 136, 2005.

COSTA, A. P. P. **Casos de fraudes corporativas financeiras:** antecedentes, recursos substantivos e simbólicos relacionados. 2011, 175f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

COSTA, M. C.; GUARIDO FILHO, E. R.; GONÇALVES, S. A. Lógicas Institucionais e Formação da Governança de Recursos Hídricos: Análise do Caso Brasileiro. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 4, 2013.

COSTA, M. C.; MELLO, C. M. Mudança e Lógicas Institucionais: Panorama e Proposta de Conciliação Entre Três. Eneo – **VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, 2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Tradução Magda Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, G. A Dinâmica Institucional: uma reflexão sobre o alcance das instituições. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, p. 95, 2015.

DEEPHOUSE, D. L. Does isomorphism legitimate? **Academy of management journal**, v. 39, n. 4, p. 1024-1039, 1996.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

_____. Introduction. In: _____. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

EBSCO Information Services (2016). Disponível em: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/search/selectdb?sid=dbd3b6de-409c-490c-821f-145ed14a6bf9%40sessionmgr4004&vid=0&hid=4207>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Vol. 14, Nº. 4, 1989.

FCPA. **A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act** **Corrupt Pract. Act.** Disponível em: <<https://www.sec.gov/spotlight/fcpa/fcpa-resource-guide.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2016.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. Bringing society back. In: **Symbols, practices and institutional contradictions**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

GETZ, K. A. The Effectiveness of Global Prohibition Regimes Corruption and the Antibribery Convention. **Business & society**, v. 45, n. 3, p. 254-281, 2006.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic management journal**, p. 293-317, 1998.

GUARIDO FILHO, E. R. **A construção da teoria institucional nos estudos organizacionais no Brasil:** o período 1993-2007. 2008, 316f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. **American journal of sociology**, p. 1360-1380, 1973.

GREENWOOD, R. et al. Institutional complexity and organizational responses. **The Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 317-371, 2011.

HAVEMAN, H. A.; RAO, H. Hybrid forms and the evolution of thrifts. **American Behavioral Scientist**, v. 49, n. 7, p. 974-986, 2006.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>>. Acesso em: 26 set. 2016.

IIA - International Internal Audit. **Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna** (Normas). Disponível em: <http://www.iibrasil.org.br/new/2013/downs/IPPF/standards2013_portuguese.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2015.

ITAÚ. **Política Corporativa de Prevenção à Corrupção**. Disponível em: <https://www.itau.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/POLITICACORPORATIVAPREVENCAO_A_CORRUPCAO_2013_Site_RI.pdf?title=Pol%C3%ADtica%20Corporativa%20de%20Preven%C3%A7%C3%A3o%20Corrup%C3%A7%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 02 out. 2016.

KIRSCHBAUM, C.; GUARIDO FILHO, E. R. Perspectivas sociológicas da estratégia em organizações: uma introdução ao fórum. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 6, p. 14-27, 2011.

KOSTIK, A. C. **Redes sociais, capital social e empreendedorismo:** o caso dos exportadores brasileiros de frangos Halal. 2016, 93f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Paulista, São Paulo, 2016.

LAWRENCE, T. B. Power, Institutions and organizations. **The Sage handbook of organizational institutionalism**, p. 170. London: Sage, 2008.

LANYON, R. I.; GOODSTEIN, L. D. Validity and reliability of a pre-employment screening test: the counterproductive behavior index (CBI). **Journal of Business and Psychology**, v. 18, n. 4, p. 533-553, 2004.

LOUNSBURY, M. A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 2, p. 289-307, 2007.

_____. et.al. **The institutional logics perspective:** A new approach to culture, structure, and process. Oxford: Oxford University Press on Demand, 2012.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. Respostas estratégicas da administração e contabilidade ao sistema de avaliação da CAPES. **Organizações & Sociedade**, v. 10, n. 28, p. 63-82, 2003.

_____.; GUARIDO FILHO, E. R.; ROSSONI, L. Campos Organizacionais: Seis Diferentes Leituras e a Perspectiva de Estruturação (1). *Organizational Fields and the Structuration Perspective: Analytical Possibilities*. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 109, 2010.

MEYER, J. W.; ROWAN, Br. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American journal of sociology**, p. 340-363, 1977.

NEJM FELIX, I. M.; GUARIDO FILHO, E. R.; GONÇALVES, S. A. Isomorfismo normativo versus isomorfismo mandatório na adoção de práticas organizacionais. **Revista Organizações em Contexto**-online, v. 11, n. 22, p. 383-419, 2015.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of management review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

PACHE, A. C.; SANTOS, F. When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. **Academy of management review**, v. 35, n. 3, p. 455-476, 2010a.

_____. **Inside the hybrid organization**: An organizational level view of responses to conflicting institutional demands. Essec Business School, 2010b.

PASSARINHO, N. CGU investiga seis ex-dirigentes da Petrobras no caso SBM, diz Hage. **G1**, Brasília, 07 jul. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/politica/noticia/2015/07/cgu-investiga-6-executivos-dapetrobras-no-caso-sbm-diz-hage.html>>. Acesso em: 24 ago. 2015.

PAULA, L. F. R. Tamanho, dimensão e concentração do sistema bancário no contexto de alta e baixa inflação no Brasil. **Nova Economia**, v. 8, n. 1, p. 87-116, 1998.

PETROBRAS. Petróleo Brasileiro S.A. **Fatos e dados**. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/divulgamos-nossas-demonstracoes-contabeis-auditadas.htm>>. Acesso em: 26 abr. 2015.

POWELL, W. W. Expanding the scope of institutional analysis. **The new institutionalism in organizational analysis**, v. 183, p. 203, 1991.

RAO, H.; MONIN, P.; DURAND, R. Institutional change in Toque Ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. **American journal of sociology**, v. 108, n. 4, p. 795-843, 2003.

REAY, T.; HININGS, C. R. B. The recomposition of an organizational field: Health care in Alberta. **Organization studies**, v. 26, n. 3, p. 351-384, 2005.

ROE, M. J. The institutions of corporate governance. In: **Handbook of new institutional economics**. Springer Berlin Heidelberg, 2008. p. 371-399.

ROSSONI, L.; GUARIDO FILHO, E. R.; CORAIOLA, D. M. Recomendações metodológicas para a adoção da perspectiva da estruturação nos estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 66, p. 523-542, 2013.

_____.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Organizational Institutionalism and Corporate Governance (Institucionalismo Organizacional e Práticas de Governança Corporativa) (Portuguese). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 173-198, 2010.

SANTANDER S/A. **Política de Anticorrupção e Suborno**. Disponível em: <<https://sustentabilidade.santander.com.br/pt/Governanca/PDF/Politica%20anticorrucao%20e%20suborno.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2016.

SANTOS, R.; AMORIM, C.; DE HOYOS, A. Corrupção e Fraude—Princípios Éticos e Pressão Situacional nas Organizações. **Journal on Innovation and Sustainability**. RISUS ISSN 2179-3565, v. 1, n. 2, 2010.

SCOTT, W. R. Unpacking institutional arguments. **The new institutionalism in organizational analysis**, v. 164, p. 182, 1991.

_____. **Institutional change and healthcare organizations**: From professional dominance to managed care. University of Chicago Press, 2000.

_____. Richard. Reflections on a half-century of organizational sociology. Annu. **Rev. Sociol.**, v. 30, p. 1-21, 2004.

SPELL. **Scientific Periodicals Electronic Library**. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/>>. Acesso em: 28 mar. 2016.

STIGLITZ, J. E. Governo, mercado financeiro e desenvolvimento econômico. **Revista Brasileira de Economia**, v. 44, n. 3, p. 269-296, 1990.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of management review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

SUDDABY, R.; GREENWOOD, R. Rhetorical strategies of legitimacy. **Administrative science quarterly**, v. 50, n. 1, p. 35-67, 2005.

TOFFLER, B. L.; REINGOLD, J. Final accounting: Ambition, greed, and the fall of Arthur Andersen. **Broadway Business**, 2004.

THORNTON, P. H. **Markets from culture**: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing. Stanford University Press, 2004.

_____.; OCASIO, W. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990 1. **American journal of Sociology**, v. 105, n. 3, p. 801-843, 1999.

_____. Institutional logics. **The Sage handbook of organizational institutionalism**, v. 840, p. 99-128, 2008.

UK. **Bribery-Act-2010**. Disponível em:
http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/pdfs/ukpga_20100023_en.pdf. Acesso em: 02 out. 2016.

WELLS, J. T. **Fraud Casebook**: Lessons from the Bad Side of Business. John Wiley & Sons, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos, tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – Levantamento por publicações

Pretende-se com o levantamento por publicações, sinalizar os esforços empreendidos pelo pesquisador ao levantar estudos que apresentem relevância e alinhamento à proposta em estudo. A finalidade é obter conhecimentos suficientes para desenvolver o raciocínio à realização do trabalho acadêmico. Operacionalmente, os levantamentos por publicações foram iniciados mediante consultas realizadas ao portal de referência nacional, denominado Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL, 2015). A biblioteca eletrônica SPELL é reconhecidamente um sistema de indexação, pesquisa e disponibilização gratuita de produções científicas, concentra pesquisas nas áreas de Administração, Contabilidade e Turismo. Internacionalmente, a consulta ao Information Services, notoriamente um repositório de periódicos acadêmicos com 70 anos de atividade (EBSCO, 2016) disponibilizou acesso a 79.000 editores e mais de 200 bases de pesquisa com dezenas de milhares de periódicos em textos completos, magazines, relatórios e vários outros tipos de publicações.

Apresentadas as fontes de consulta, aplicaram-se aos levantamentos por publicações os seguintes filtros:

- a) Delimitação do escopo, ou seja, selecionar trabalhos voltados à Administração e às Estratégias Empresariais.
- b) Levantamento por termos chaves da teoria institucional e por expressões relacionadas ao objeto de pesquisa: tudo, localizado nos resumos dos trabalhos pesquisados.
 - Teoria Institucional: Lógicas Institucionais, Estratégias Institucionais, Complexidade Institucional, Pressões Institucionais.
 - Conceitos e definições: Corrupção, Auditoria Interna, Organizações Financeiras, entre outros.
- c) As publicações selecionadas possuem em sua maioria idade inferior a 15 anos, uma vez que este estudo não pretende assumir o caráter de um levantamento histórico. Além disso, entende-se que quinze anos de estudos trazem subsídios suficientes para interpretar fatos e acontecimentos em ambientes de constantes mudanças, como é o caso

do segmento financeiro.

Adicionalmente, cabe informar que a busca por publicações não se concentrou ao nome dos autores ou das instituições patrocinadoras, visto que a busca por publicações não deve limitar-se a textos já conhecidos. Quanto ao formato, deu-se prioridade às informações localizadas em artigos, seguido de ensaios e teses em língua inglesa e portuguesa.

A seguir, apresenta-se o volume de publicações apuradas após a aplicação dos filtros:

Tabela 1 - Trabalhos publicados por termos ou expressões isolados

Filtros	Termos ou expressões da pesquisa	Spell	Ebsco
1	"Teoria Institucional" (a)	182	2764
2	"Estratégias Institucionais" (b)	60	97
3	"Lógicas Institucionais" (c)	20	416
4	"Complexidade Institucional" (d)	13	113
5	"Pressões Institucionais" (e)	31	431
6	"Mudanças Institucionais" (f)	74	2592
7	"Corrupção" (g)	46	57796
8	"Auditoria Interna" (h)	27	2509
9	"Organizações Financeiras" (i)	74	198
10	Total por termos isolados	527	66916

Fonte: *consulta realizada em 28/03/16 às 10:42. <http://www.spell.org.br/> e <http://search.ebscohost.com/>

Os resultados supracitados foram obtidos ao consultar os resumos das pesquisas publicadas. Por conseguinte, empregou-se a busca isolada das expressões indicadas pelas letras do alfabeto (a; b; c; d; e; f; g; h; i). Termo a termo, os resultados indicaram disparidades notadamente observadas no volume total de obras publicadas nacionalmente Spell (527 – publicações) e internacionalmente Ebsco (66916 – publicações). Desta forma, a diferença encontrada nos números enseja presumir que o contexto nacional carece de estudos semelhantes à configuração adotada por esta pesquisa. A circunstância, todavia, não estabelece uma única verdade, apenas diserne algumas oportunidades. Uma delas é a possibilidade de que o paradigma institucional sociológico possa fornecer uma ótica de análise sobriamente apropriada à investigação de fenômenos relacionados à corrupção em organizações brasileiras.

Após as análises apresentadas, decorreu a tentativa de associar os termos e as expressões em estudo a uma mesma obra. Para esta finalidade, denominam-se os filtros (11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19) indicados a seguir:

Tabela 2 – Trabalhos publicados por termos ou expressões associados

Filtros	Termos ou expressões da pesquisa	Spell	Ebsco
		* De 01/2001 a 01/2016	
11	(a) + (b)	4	2
12	(a) + (c)	1	52
13	(a) + (d)	2	13
14	(a) + (e)	5	66
15	(a) + (f)	3	46
16	(a) + (g)	0	6
17	(a) + (h)	1	5
18	(a) + (i)	2	4
19	(a) + (b) + (c) + (d) + (e) + (f) + (g) + (h) + (i)	0	0
20	Total por termos associados	18	194

Fonte: *consulta realizada em 28/03/16 às 10:42. <http://www.spell.org.br/> e <http://search.ebscohost.com/>

Os resultados supracitados demonstram que o levantamento por associação de publicações não é abundante - Spell (18 – publicações) e Ebsco (194 – publicações) - vide o filtro número 16 da tabela. O resultado indica que apenas (06) seis publicações relacionam o termo “Corrupção” e “Teoria Institucional”. Outra observação importante é constatada no filtro de número 19. Esse, por sua vez, apresenta valor nulo.

Finalmente, os resultados obtidos por meio da consulta isolada ou associada de termos e expressões, provocam considerações adicionais de importante menção: os resultados de natureza quantitativa obtidos mediante aplicação dos filtros idealizados e operacionalizados em um ponto distinto do tempo (28/03/2016) admitem a sua reaplicação em novos exames, entretanto, as quantidades obtidas por intermédio das consultas originais, ou seja, os números relatados nesta pesquisa podem apresentar variações. Isto se deve às atualizações que as bases de dados estão sujeitas, principalmente, quando registram novas informações, alteram dados preexistentes ou até mesmo eliminam conteúdos por motivação de ordem tecnológica ou autoral.

APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas

Instituição: Universidade Paulista – UNIP



Pesquisador: Anderson Luiz de Souza

Data da entrevista:

Pesquisado:

Idade:

Sexo:

Anos de experiência na função:

Cargo:

Aceita a divulgação da identidade:

Contato:

Nome da Organização Financeira:

Objetivos a serem alcançados pela dissertação

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Existem distintas formas de controle e mesmo assim, as organizações lidam com recorrentes casos de corrupção. Desta forma:

“Quais fatores permitem que as instituições de controle e a AI sejam contornadas levando a organização à corrupção?”.

1.2 OBJETIVO GERAL

- Identificar o aspecto que permite a prática da corrupção e se a (AI) é capaz de reconhecê-lo.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar se o controle à corrupção, pautado na lógica do auditor, pode ser deturpado por outras lógicas institucionais.
- Identificar se a organização adéqua suas estratégias a depender das pressões exercidas pela interação de lógicas institucionais.

Forma de tabular as informações:

Entrevistado 1: Auditor Externo com experiência em Auditoria Interna e 18 anos de

atuação em organizações financeiras.

Entrevistado 2: Conselheiro do Comitê de Auditoria com experiência em Auditoria Interna e Externa e 25 anos de atuação em organizações financeiras.

Entrevistado 3: Gestor de Auditoria Interna com experiência em Gestão de Riscos e Compliance e 17 anos de atuação em organizações financeiras.

Entrevistado 4: Assistente de Auditoria Interna com experiência em Análise de Fraudes Corporativas nove anos de atuação em organizações financeiras.

Entrevistado 5: CGU - Controladoria Geral da União, responsável por fiscalizar o combate à corrupção envolvendo empresas e órgão públicos, quando negociam com organizações privadas. Monitora a aplicação da lei brasileira anticorrupção 12.846/13 e outras iniciativas contra corrupção.

Observações: Abaixo, segue a métrica utilizada para destacar as Lógicas Institucionais segundo Thornton e Ocasio, (2008). Na transcrição das entrevistas será utilizado o recurso do Microsoft Word “Cor da Fonte” para indicar Práticas, Valores e Estruturas das lógicas institucionais e o recurso “Cor do Realce do Texto” para indicar a qual lógica os elementos Prática Valor e Estrutura estão relacionados. (Vide exemplo abaixo).

Quadro 1 – Métricas da análise temática



Fontes: Adaptado de Friedland e Alford, (1991); Thornton e Ocasio, (1999:2008).

Grupo de questões:

1. Segundo a Lei 12.846/13 e o Decreto 8.420/15 do Governo Federal, os

mecanismos e procedimentos internos referentes às auditorias de rotinas e àquelas voltadas às denúncias de irregularidades devem formar o “programa de integridade” responsável por detectar e sanar desvios, fraudes e corrupção. Todavia, espera-se que este programa estabeleça controles que respeitem as características e os riscos inerentes às atividades de cada organização (BRASIL, 2015).

Considerando os preceitos da legislação e os casos de corrupção reportados pela imprensa nos últimos tempos:

Como os Bancos Safra, Bradesco e Santander, acusados de pagar propina aos conselheiros do CARF (G1, 2016), poderiam prevenir os problemas relacionados à prática de suborno? Em sua opinião, houve falha nos controles ou falta de interesse da alta administração?

Fonte: <<http://g1.globo.com/politica/operacao-zelotes/noticia/2016/04/justica-aceita-denuncia-e-dono-do-grupo-safra-vira-reu-na-zelotes.html>>.

2. Além de trabalhar para trazer resultados positivos para a Eletrobrás, empresa pública que acumula mais de 30 bilhões de reais em prejuízos desde 2012, o novo presidente, Wilson Ferreira Jr, promete recuperar a "saúde ética e financeira" das empresas do Grupo.

Para que os objetivos do Presidente da Eletrobrás encontrem êxito, além de se mensurar o risco de corrupção, o que deve ser feito pela Alta Administração, em conjunto com as equipes de Auditoria e Compliance?

Fonte: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/presidente-da-eletrobras-fala-em-livrar-estatal-de-corrupcao>>.

3. "Empreiteiras podem ser processadas no Brasil por corromper no exterior" com este título, jornalistas revelam que presentes e favores pessoais são algumas das formas utilizadas por operadores do esquema na Petrobras para corromper pessoas e lavar dinheiro desviado (GLOBO, 2015).

Neste sentido, qual é o tratamento que deve ser dado às políticas de aceitação e concessão de brindes, presentes ou favores?

Fonte: <<http://oglobo.globo.com/brasil/empreiteiras-podem-ser-processadas-no-brasil-por-corromper-no-exterior-18670604>>.

4. "Sócio minoritário vê conflitos de interesses em conselhos da Petrobras" com esta notícia o investidor Romano Allegro alega falta de transparência na formação do conselho da Petrobras. "Para ele, há conflitos de interesses em muitos casos". Lembra que Jorge Gerdau, por exemplo, é conselheiro ao passo que presta serviço para a Petrobras (G1, 2014).

Nestas circunstâncias, o que a alta administração da Petrobras deixou de fazer e o que deve ser feito para estabelecer à ética e a transparência necessária à administração do conflito de interesse entre organizações privadas e o agente público?

Fonte: <<http://ultimosegundo.iq.com.br/politica/2014-04-09/socio-minoritario-ve-conflitos-de-interesses-em-conselhos-da-petrobras.html>>.

5. Problemas com os registros financeiros e contábeis da refinaria de Pasadena – USA demonstraram movimentações bancárias sem autorização (10 milhões) e problemas na gestão dos estoques (2 milhões) contabilizados somente, após a realização de uma auditoria interna solicitada no inicio da operação LAVA JATO (Carta Capital, 2014).

Dante desse exemplo, a falha é do Auditor (Internos e Externos) que não atua de forma preventiva para identificar práticas corruptas? Por quê?

Ou você concorda que o problema está localizado na falta de incentivo da alta administração em combater tais práticas, uma vez que as decisões que delimitam o apetite ao risco de corrupção são de origem estratégica?

Fonte: <<http://www.cartacapital.com.br/politica/auditoria-da-petrobras-detectou-saque-de-us-10-milhoes-feito-por-refinaria-2010.html>>.

6. "BTG Pactual compra controle do Panamericano por R\$ 450 milhões". Com esta notícia, após a descoberta de um rombo contábil na instituição, o BTG Pactual anunciou a compra do problemático Banco Pan-americano, próximo a quatro bilhões de reais.

Sabe-se que os registros contábeis e financeiros das organizações devem seguir a um rito formal pré-estabelecido e regulado por legislações homogêneas. Como a alta administração pode atuar para que situações parecidas às do Banco Pan-americano sejam evitadas?

Fonte: <<http://oglobo.globo.com/economia/btg-pactual-compra-controle-do-panamericano-por-r450-milhoes-2830453>>.

7. "Empresas precisam investir no combate à corrupção" (JOVEM PAN, 2016).

Por experiência, você concorda com esta afirmação, mesmo que tais ações sejam contrárias aos interesses estratégicos? Por quê?

Fonte: <<http://jovempan.uol.com.br/programas/jornal-da-mancha/empresas-precisam-investir-no-combate-corrupcao.html>>.

8. "Empresas reincidentes pagarão multa maior em casos de suborno, prevê a Regulamentação da Lei Anticorrupção 12.846/13" (GLOBO, 2015). A possibilidade de atenuar o valor das multas passa pela adoção de um eficiente programa de compliance e auditoria, que consiste em regras de fiscalização adotadas aos negócios.

Por exigência da Lei, é possível afirmar, que a alta administração das empresas conhece as alterações que devem empregar em suas Estratégias, Políticas, Manuais de Conduta e Regulamentos Internos? Quais são as principais providências que você considera importantes neste sentido?

Fonte: <<http://oglobo.globo.com/brasil/empresas-com-muitos-contratos-publicos-reincidentes-pagarao-multa-maior-em-casos-de-suborno-15634666>>.

9. "Desvio 'bem arquitetado' escapa do auditor", diz diretor do Ibracon, Fernando Torres. (IBRACON, 2014).

O diretor complementa que:

- a) "Quando existe fraude e corrupção em larga escala, o número de pessoas envolvidas costuma ser pequeno e são da alta administração".
- b) "A corrupção não é identificada pelo auditor, pois as análises costumam ser após os fatos. O auditor não tem acesso a e-mails confidenciais ou conseguem a quebra de sigilo bancário dos suspeitos." .
- c) "Se tiver tudo baseado em contrato, e seguindo o controle interno rigoroso, com aprovação pelos agentes da governança, é muito difícil aparecer no trabalho regular de auditoria". "Só se alguém delatar mesmo. Só quando é malfeito que aparece."

Afirmativas de Fernando Torres estão corretas, ou seja, o auditor não pode fazer

muita coisa?

Ou...

As equipes de Auditoria Interna e Externa seriam responsáveis por identificar a corrupção em seu estágio inicial? Uma vez que o auditor possui acessos aos documentos que atestem:

- i) uma situação de compra superfaturada,
- ii) má gestão do processo de licitação de contratos, ou ainda,
- iii) conduta inapropriada de colaboradores face à oferta ou aceitação de favores ou incentivos.

Fonte: <<http://www.ibracon.com.br/ibracon/Portugues/detNoticia.php?cod=2365>>.

Fonte: <<http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/pf-recolhe-termo-de-ajuste-entre-odebrecht-andrade-gutierrez-e-camargo-correa/>>.

10."O apoio da alta direção da empresa é condição indispensável e permanente para o fomento de uma cultura ética e de respeito às leis anticorrupção". Programa de Integridade contra Corrupção (CGU, 2015).

Quando questionados sobre ações anticorrupção, qual a estratégia que os colegiados (Conselhos e Comitês) costumam adotar e disseminar entre seus funcionários e colaboradores? Qual o rito e as principais formalidades, políticas e regulamentos internos que surgem deste processo?

Fonte: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>.

11. "Anefac premia 20 empresas com troféu transparência". As companhias foram escolhidas após a análise de 2 mil demonstrações financeiras. A ideia é premiar as melhores práticas contábeis e o conjunto de informações mais objetivas para o mercado (ESTADÃO, 2013).

Dentre as empresas premiadas pela transparência está a Gerdau que em 2015 foi indiciada por corrupção ativa na 6.^a fase da Operação Zelotes, suspeita de tentar sonegar R\$ 1,5 bilhão (ESTADÃO, 2016):

Como uma organização premiada em 2013 por transparência, pôde em 2015 ser indiciada por empregar o tráfico de influência e o suborno?

Fonte: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,anefac-premia-20-empresas-com-trofeu-transparencia,159532e>>.

Fonte: <<http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/pf-indicia-19-na-zelotes/>>.

12. "As empresas de olho na corrupção". Motivadas pelas operações Lava Jato e Zelotes, empresas brasileiras e multinacionais aumentam as investigações internas e sinalizam que os esforços com o treinamento de pessoas e a ampla comunicação de regras e fatos relevantes à transparência nos negócios fazem parte do processo de recuperação da confiança (Isto é 2016).

Visto isto, pode-se inferir que nos casos de corrupção já comprovados (Petrobras, Gerdau, OAS, entre outras) o canal de denúncias não foi levado a sério, pois, se assim fosse, esta ferramenta de comunicação ajudaria solucionar muitos dos casos ainda em seu começo?

Desta forma, você acredita que o incentivo à comunicação e ao treinamento pode representar uma estratégia para mascarar contradições e manobras, cujos interesses são sigilosos? Por quê?

Fonte: <<http://www.istoeedinheiro.com.br/noticias/negocios/20160429/empresas-olho-corrupcao/367800>>.

APÊNDICE C – Carta de informação ao sujeito de pesquisa



O presente trabalho verifica sob a ótica de uma auditoria interna, a relação de práticas, valores e estruturas no processo de adoção das estratégias de uma organização financeira no contexto da corrupção. Os dados para o estudo serão coletados através da aplicação de um roteiro de entrevista, as conversas serão gravadas, o respeito e sigilo a informações sigilosas são mantidos. A divulgação do trabalho terá finalidade acadêmica, esperando contribuir para um maior conhecimento do tema estudado. Aos participantes, cabe o direito de se retirar do estudo em qualquer momento, sem prejuízo algum. Os dados coletados serão utilizados na dissertação de Mestrado de Anderson Luiz de Souza, bolsista CAPES e aluno regularmente matriculado no Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista – UNIP realizado em São Paulo.

Pesquisador: Anderson Luiz de Souza

Mestrando em Administração – UNIP

Fone: (11) 96202-2660

Orientador: Arnaldo Luiz Ryngelblum

Prof. Dr. em Administração e docente da UNIP

Fone: (11) 99246-0950

APÊNDICE D – Termo de consentimento

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO. Pelo presente instrumento o senhor _____, sujeito de pesquisa, após leitura da CARTA DE INFORMAÇÃO AO SUJEITO DA PESQUISA, firma seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO de concordância em participar da pesquisa proposta. Caso o sujeito de pesquisa retire o seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO automaticamente deixa de participar do estudo. Caso permaneça consentindo, fica ciente de que a sua contribuição terá finalidade acadêmica para maior conhecimento do tema estudado.

São Paulo, setembro de 2016.

Assinatura

ANEXO A – Carta resposta CGU



**MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E
CONTRADORIA-GERAL DA UNIÃO
SECRETARIA EXECUTIVA**

**RESPOSTA AO PEDIDO DE INFORMAÇÃO – LEI N° 12.527/2011
PROCESSO N° 00075.000976/2016-84**

Prezado Senhor,

Em atendimento a sua solicitação, informamos que não foi realizado um trabalho que abarcasse as questões da forma como foram elencadas por Vossa Senhoria. Entretanto, o Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União realizou auditorias que avaliaram os mecanismos de integridade de quatro empresas estatais: Banco do Nordeste, Correios, Eletronorte e Furnas (<http://www.cgu.gov.br/noticias/2016/02/cgu-avalia-politicas-de-integridade-de-quatro-estatais>).

O objetivo dos trabalhos foi avaliar a existência, a qualidade e a efetividade de políticas e programas voltados à prevenção, detecção e remediação de fraudes e atos de corrupção que venham a ocorrer. Os relatórios com os resultados podem ser acessados na página de pesquisa do site deste Ministério, no endereço eletrônico: http://sistemas.cgu.gov.br/relats/relatorios.php?linha_atuacao=TODOS&ano=&título=INTEGRIDADE&ministério=Selecione&ano_exercício=&programa=Selecione&uf=Selecione&município=Selecione

Também poderá ser consultado o Guia de Implantação de Programa de Integridade nas Empresas Estatais, no seguinte endereço eletrônico: file:///C:/Users/fabianacof/Downloads/programa_integridade_estatais.pdf. Outro trabalho realizado que poderá lhe ser útil, é a auditoria conjunta com Tribunal de Contas da União (TCU) – Avaliação da Integridade do CARF publicado no link: http://sistemas.cgu.gov.br/relats/uploads/8181_%20Relat%C3%A7%20Auditoria%20Conjunta%20CARF.pdf.

Atenciosamente,

Gabinete da Secretaria-Executiva
Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle

Área responsável pela resposta: Gabinete da Secretaria-Executiva
Autoridade a ser direcionado eventual recurso de 1^a instância: Secretário-Executivo
Prazo para interposição do recurso de 1^a instância: 10 dias

O documento supracitado é uma carta do órgão de regulamentação e fiscalização contra a corrupção, conhecido como CGU – Controladoria geral da União, agora intitulado Ministério da Transparência. A carta é a maneira encontrada pelo órgão para responder aos questionamentos de pesquisa, uma forma de contato com o entrevistado prevista pela LAC – Lei de Acesso à Informação.