

## **ESTUDO ORGANIZACIONAIS**

### **CORRUPÇÃO EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE NO ÂMBITO PRIVADO**

## **RESUMO**

A corrupção, apesar de seu caráter imoral e impróprio, é uma prática frequente dentro do setor privado nas organizações brasileiras. A partir de uma revisão bibliográfica, o estudo procurou explorar a relação entre corrupção e cultura organizacional e a razão da permanência da corrupção em tal setor, além de analisar as atuais formas de combate dos atos ilícitos nas organizações e quais os possíveis meios para seu controle. Com a pesquisa, percebeu-se que tanto a cultura quanto a falta de aplicação dos mecanismos anticorrupção podem instigar práticas ilícitas, sendo, desse modo, necessário a reformulação das práticas de combate procurando relacionar o ambiente micro e macro com maiores investimentos na percepção moral dos funcionários, promoção de um código de ética estruturado na organização, a prática de compliance e leis anticorrupção, para realmente mudar a realidade quanto a presença da corrupção em algumas organizações.

Palavras-chave: corrupção, cultura, organizações privadas, combate a corrupção.

## **ABSTRACT**

Corruption, despite its immoral and inappropriate character, is a frequent practice within the private sector in Brazilian organizations. Based on a literature review, the study sought to explore the relationship between corruption and organizational culture and the reason for the permanence of corruption in such a sector, in addition to analyzing the current ways of combating illicit acts in organizations and what possible tactics for their control. With the research, it was noticed that both culture and lack of application of anti-corruption mechanisms can instigate illegal practices, being necessary the reformulation of combat practices in order to relate the micro and macro environment with greater investments in the moral perception of employees, such as the promotion of a structured code of ethics in the organization, compliance practice and anti-corruption laws, to really change the reality regarding the presence of corruption in some organizations.

Key-words: corruption, culture, private organizations, fight against corruption.

## **1 Introdução**

Desde a antiguidade, o pensamento de alguns autores era que como a vida pública estava alinhada aos ciclos da natureza, a corrupção era inerente em todos os processos (AVRITZER *et al*, 2008). Embora a ideia sobre inerência tenha mudado, esse assunto continua altamente recorrente na sociedade hodierna, sendo discutido no mundo como um todo e muito em nosso país, sendo a corrupção um assunto muito abordado e estudado no âmbito corporativo.

A corrupção é um termo interpretativo, uma vez que depende das percepções de cada indivíduo quanto a outros indivíduos bem como as instituições que o influenciam e/ou que ele participa (ABRAMO, 2004a). Aquilo que o ser humano entende por corrupção, além de depender desses dois fatores já citados, é muito influenciado por diversos outros como idade, gênero e nível de instrução. (SANTOS; GUEVARA; AMORIM, 2013).

As parcerias para propagar a imagem de um grupo ou empresa devem ser muito bem refletidas (DAVEL; NEVES, 2017). Análogo a esse pensamento, ao se tratar de corporações brasileiras, é importante analisar a cultura brasileira e qual o possível reflexo dela na cultura organizacional. Há muitas vezes uma generalização do perfil brasileiro quanto a maneira de lidar com a resolução de problemas.

O perfil pessoal é refletido muitas vezes no organizacional. Muitos empresários dizem que a corrupção é uma maneira de sobrevivência (BORINI; GRISI, 2009) promulgando a ideia de que o perfil empresarial pode ser levado por uma necessidade de sobrevivência. Segundo Amorim *et al* (2013), a cultura organizacional pode induzir práticas ilícitas nas corporações. Entretanto, a conduta antiética é, sobretudo, influenciada pela percepção do indivíduo quanto a moral e regras organizacionais (SANTOS; GUEVARA; AMORIM, 2013). Na pesquisa realizada por Abramo (2004b), pouco mais de 30% dos entrevistados, acredita que a corrupção é aceita de maneira tácita em seu setor, porém mais de 70% afirma ter um código de ética no qual a corrupção é claramente proibida (dados de 2003). Desta maneira, tal código, embora altamente interpretativo, auxilia no combate à corrupção, através de códigos de conduta, comunicação entre membros do meio corporativo de maneira frequente, recrutamento centrado em seu código de ética e controle interno (SANTOS; GUEVARA; AMORIM, 2013).

Entretanto, mesmo o código de ética estando presente nas organizações, é possível que alguns membros não o sigam e, somado a outros fatores, a corrupção continua recorrente.

## **2 Problema de pesquisa e Objetivos**

Este é um artigo de natureza teórica. De acordo com Noronha e Ferreira (2000), o principal objetivo de uma revisão bibliográfica ou revisão da literatura é fornecer uma nova visão sobre um tópico específico, evidenciando novas ideias, métodos, subtemas que têm recebido.

Muito já se foi abordado, discutido e pesquisado sobre a luta anticorrupção no âmbito empresarial, entretanto, essas pesquisas, aparentemente, não tecem relação direta entre a corrupção, a cultura organizacional e a razão dessa realidade permear no meio corporativo. A corrupção ainda aparece abundante nas empresas e, segundo, Chaves (2013), é notória a dificuldade no controle de irregularidades dentro do setor privado brasileiro. Frente a esse cenário hodierno do país, onde, apesar de muitos anos de combate a corrupção, se persiste a ineficiência dos meios

de controle, a pesquisa procura trazer indagações sobre as razões desse fenômeno conservar-se com tanta facilidade no país.

Com tal questão inquietante, o presente artigo, a partir de uma revisão da literatura, explora questões ligadas a origem dos atos corruptos, analisando a influência da cultura organizacional e as respostas dos membros das corporações sobre as ações ilícitas praticadas frente às leis. A partir da discussão, o artigo busca apresentar os diversos pontos que levam a corrupção a ser recorrente no âmbito organizacional brasileiro.

### **3 Referencial Teórico**

#### **3.1 Corrupção**

Há diferentes maneiras de decodificar a corrupção. Para Borini e Grisi (2009) esta decodificação é transcrita como suborno, roubo, sonegação, tráfico de informações, pirataria, concorrência desleal, propina e fraude. Já para Abramo (2004a, 2004b) as próprias empresas podem perceber a corrupção através de licitações públicas, pagamentos de impostos e taxas, licenças, eleições e até mesmo no comportamento.

O termo corrupção é abordado em diversas linhas de pesquisa tanto no meio corporativo quanto no meio público, tendo até mesmo relação entre os meios em alguns casos. Isso acontece pois a corrupção no meio privado é complexa e difícil de se categorizar pois, muitas vezes, o que algumas pessoas têm por corrupção para outras não o é e, outras vezes, o que é visto por corrupção está atrelado ao público. A corrupção é decifrada de diferentes maneiras dependendo das percepções de cada indivíduo quanto a outros indivíduos, bem como as instituições que o influenciam e/ou que ele participa (ABRAMO, 2004a). Esse é um termo antigo, sendo estudado desde a antiguidade, na qual os autores consideravam que a corrupção era inerente em todos os processos (AVRITZER *et al*, 2008). Em antagonismo a essa ideia, Bertoncini e Torres (2015) colocam que a corrupção enraizada na sociedade brasileira não pode ser considerada algo intrínseco dela mas um resultado da disfunção do sistema capitalista.

Se uma característica não pode ser definida como intrínseca ao indivíduo, a uma empresa também não será. No entanto. Da mesma maneira que as parcerias para propagar a imagem de um grupo e uma empresa devem ser muito bem refletidas antes de serem efetuadas (DAVEL; NEVES, 2017), o perfil que a empresa tem, o que essa reflete e como ela quer ser conhecida tanto em cenário nacional como mundial, importa muito e por isso deve ser muito bem pensado. Com isso, muitas empresas adotam medidas superficiais de combate, apenas a fim de manter sua boa imagem Para que a imagem refletida seja a desejada, é preciso que exista um código de conduta, com contratações e recrutamento centrados neste código, um comitê de ética e de controle interno e também a insistência em uma comunicação permanente dentro da empresa (SANTOS; GUEVARA; AMORIM, 2013).

#### **3.2 Cultura**

Muitas vezes, as micro e pequenas empresas, começam centrada no que o seu dono ou seus sócios consideram como correto. Como evidenciam Borini e Grisi (2009), alguns empresários acreditam que a corrupção é uma maneira de sobrevivência do negócio, sendo a prática então legitimada na corporação. Quando profissionais das empresas são perguntados quanto ao pagamento de propina e

nepotismo, mais da metade se sente vulnerável a tais ações (ABRAMO, 2004b). Alguns fatores tornam-se pilares para que se perpetue a corrupção dentro do meio corporativo, como o fato de as leis não serem realistas e por existir conexão de indivíduos corruptos com instituições responsáveis pela autuação (SANTOS; GUEVARA; AMORIM, 2013). Dessa maneira, o meio corporativo acaba cedendo a uma cultura corrupta seja pelo fato de os próprios fundadores da organização acreditarem que a corrupção está atrelada a sobrevivência, ou ainda pela vulnerabilidade dos indivíduos que fazem parte da empresa.

Entretanto, é possível tecer críticas a necessidade dos atos ilícitos dentro das empresas. Alguns autores como Borini e Grisi (2009) colocam a invalidade da justificativa das corrupções pautada na situação financeira da organização e embora essa seja uma crença de alguns empresários, não é possível dizer que é a corrupção é uma estratégia de sobrevivência (BORINI; GRISI, 2009). Complementar a esse estudo, uma pesquisa feita por Santos, Guevara e Amorim (2013) evidencia a corrupção como um dos principais problemas organizacionais.

No Brasil atual é notória a dificuldade no controle de irregularidades dentro do setor privado (CHAVES, 2013). Além da fraca fiscalização das empresas (CHAVES, 2013), a cultura organizacional vem influenciando diretamente na conduta antiética dentro das organizações (SANTOS; GUEVARA; AMORIM, 2013). Cabe a discussão então do que seria essa cultura e como ela influencia os indivíduos. Define-se como cultura organizacional "o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes expectativas compartilhados por todos os membros da organização"(CHIAVENATO, 1999), a qual espelha a mentalidade majoritária expressada pelos indivíduos que compõe a corporação (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Freitas, Júnior e Medeiros (2018), fatores externos, como interações sociais, podem influenciar a perspectiva individual do observador sobre práticas ilícitas e também promover um ambiente propenso à corrupção. Assim, o que não era visto como corrupção por um indivíduo, ao haver troca de experiências, pode tornar-se bem como o oposto também pode acontecer. Analogamente, Brei (1996) expõe que comportamentos corruptos frequentes dentro de organizações podem influenciar funcionários a também efetuarem práticas ilícitas.

O gradativo aumento de atos corruptos dentro do ambiente empresarial promove a incorporação da corrupção na estrutura organizacional e, conseqüentemente, a sua naturalização, levando os funcionários a deixarem de se ver como corruptos (ANAND; ASHFORTH; JOSHI, 2004). Tal naturalização, segundo Ashforth e Anand (2003), é reforçada a partir de três processos sendo eles a institucionalização, na qual práticas corruptas tornam-se corriqueiras, adentrando na estrutura organizacional; a racionalização, na qual se desenvolvem fundamentos para justificar a corrupção e a socialização que induz a outros uma visão apreciativa a corrupção.

Incorporar a racionalização na cultura organizacional da empresa fortalece ainda mais a normatização de atos corruptos (FREITAS JÚNIOR; MEDEIROS, 2018) e mesmo os funcionários não corruptos se sentam coagidos pela cultura empresarial e se submetam a atividades ilícitas (BORINI; GRISI, 2009). Com isso, viabiliza-se a criação de um "casulo social", uma microcultura na qual se projetam regimentos internos e exclusivos do grupo, o qual não necessariamente segue as regras da sociedade, propiciando um cenário favorável a corrupção (ANAND; ASHFORTH; JOSHI, 2004).

Segundo Rezende, Freitas e Silva (2011), a interferência no meio cultural de relações e trabalhos nas organizações requer um cuidadoso planejamento, visto a

resistência das pessoas a mudança. Apesar de tal dificuldade, é necessário a implementação de uma cultura organizacional fundamentada em impedir a corrupção e promover atitudes éticas (SANTOS; GUEVARA; AMORIM, 2013).

### **3.3 Ética Organizacional**

A ética de uma organização pode ser definida de diversas formas. Apesar de conceituada por inúmeros estudiosos e pesquisadores não se trata de um assunto que detenha uma única explicação, precisa ou fechada, podendo englobar diversas concepções, que são assimiladas com o seu contexto por meio da influência de fatores como tempo, lugar e cultura (BOFF, 2003). Usualmente, a ética é traduzida como a ciência da conduta e está associada a forma como o indivíduo ou grupo reflete sobre a sociedade que está inserido, através da análise sobre as regras, normas e leis. A forma que a pessoa passa a agir perante a outrem é determinante para o estabelecimento de uma ética (ALENCASTRO, 2010).

A ética empresarial busca produzir a compreensão entre o ambiente de mudança e as demandas morais da sociedade para a gestão das organizações. As empresas procuram responder a sociedade na qual estão inseridas, na medida que agregam os valores éticos dentro dos negócios (MEIRA, 2010). As organizações que são consideradas éticas estão ligadas às condutas que são valorizadas e que têm se agregado com a moral vigente, levando todas as tomadas de decisões a uma análise acerca da ética, agindo de forma prévia e sucessivamente tomando quaisquer decisões que sejam elas responsáveis (ALMEIDA, 2007).

Códigos de conduta estão cada vez mais presentes nas organizações pois a sociedade, de forma geral, tem cobrado um respeito das organizações, para quando indivíduos seguirem uma conduta que seja não ética, a empresa tome todas as medidas de sanção previstas. Há momentos que esse tipo de ação não chega a ser necessário pois os funcionários quando se deparam com situações que não vão de encontro com a missão das organizações nas quais atuam, acabam se desmotivando e desligando da empresa (ALENCASTRO, 2010).

A questão ética é ampla e, embora esteja ligada a corrupção, a concepção sobre as duas se difere entre os indivíduos. Assim, questões envolvendo a ética no mundo empresarial vêm evoluindo com o passar dos tempos a fim de edificar padrões mais idôneos e coerentes com a nova realidade de atos não corruptos. Da mesma forma que a sociedade vai evoluindo, as condutas da ética devem tomar o mesmo rumo junto ao mundo empresarial, onde devem ocorrer mudanças sejam elas estruturais, internas ou externas (HUMBERG; CARNEIRO, 1991).

Devido às grandes transformações que têm acontecido, fica clara a necessidade das empresas se reinventarem em todos os campos. Para a sobrevivência de uma organização, passa a ser indispensável a incorporação de estratégias que possibilitam a vantagem competitiva com as demais, oferecendo serviços que sejam de baixos custos, alta tecnologia e qualidades do serviço, prezando nas boas práticas, com responsabilidade social, dentro da concepção da ética (TACHIZAWA, 2008). As iniciativas éticas contribuem para o desempenho das atividades corporativas. Torna-se, portanto, necessário manter ferramentas de desempenho para a implementação de programas eficazes que contribuem com a imagem ética da organização visto que seus resultados estarão atrelados com a sua integridade e valores fundamentais (FERRELL, O.C; FRAEDRICH, J; FERRELL, L., 2001).

O Brasil enfrentou e enfrenta diversas pressões internacionais, levando a necessidade de se estabelecer medidas transparentes e democráticas. Essas

medidas somadas a outros fatores levaram a Lei nº 12.846/2013, também conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa a ser promulgada tentam impulsionar o Brasil a uma mudança de padrões, ou seja, influenciam a tomada de ações anti-corrupção. A razão dessa propulsão é que essa “Lei anticorrupção” passou a punir empresas envolvidas em práticas relacionadas à corrupção e a perpetração de fraudes, porém diversas outras legislações foram adotadas e estão em vigência (GLYNN; KOBRIN; NAÍM, 2002). Outra regra de governança cooperativa que está presente dentro do ambiente organizacional é o compliance o qual possibilita direção e organização empresarial, abarcando mecanismos regulatórios de mercado (COIMBRA; MANZI, 2010).

Práticas de compliance visam buscar uma forma de criação, implementação e fiscalização de normas de conduta internas da empresa, cujas finalidades são voltadas à prevenção de riscos legais inerentes à atividade empresarial (SARCEDO, 2014). O Guia próprio do Conselho Administrativo de Defesa Econômica, define compliance como medidas que irão vedar qualquer infração às leis vigentes e punir todos aqueles que provoquem a desobediência (CADE, 2016).

### **3.4 Mecanismos anticorrupção**

O cenário corporativo brasileiro apresenta evidentes manifestações de corrupção, as quais são facilitadas devido a diversos fatores como o descaso legislativo, branda fiscalização, escassez de dados e o uso de penalidades insignificantes (CHAVES, 2013). Dessa forma, evidencia-se que os atuais mecanismos de governança são, da maneira que atualmente estão colocados, insuficientes para a redução e combate à corrupção (MASSI, 2016). Como apresenta Chaves (2013), ao evidenciar que reformas na legislação seriam incapazes de conter os atos ilícitos nas corporações visto que inclinar-se-ia a se pautar na proteção patrimonial e não no controle da corrupção.

O combate à corrupção pode partir de ações governamentais, com a aplicação de um sistema de incentivos a denúncias e punições de ações pautadas como inidôneas a fim de tornar atos ilícitos menos atraentes. No entanto, meios de controle estatais isolados são insuficientes para o controle da corrupção já que seus poderes de influência são limitados por barreiras territoriais e, portanto, não afetam inteiramente corporações transnacionais. Reconhecida tal problemática, a criação de um regime internacional de auxílio de controle da corrupção organizacional, visando um compromisso entre os Estados para que não haja zonas de impunidade, pode ser uma solução viável (FERREIRA; MOROSINI, 2013).

Segundo Jancsics (2014), os atuais mecanismos de anticorrupção que utilizam apenas de uma perspectiva micro ou macro do problema pecam ao se basearem em uma única esfera, sendo mais efetivo a abordagem que englobe ambas, relacionando as normas sociais e as redes internas dos atores denominada de "relational approach". Embora os atuais mecanismos tenham seu mérito, se estabilizam em uma análise insuficiente do problema e muitas vezes superficial o que os leva a uma resolução apenas parcial.

Apesar do controle absoluto sobre ações corruptas ser inalcançável, é importante o investimento nos mecanismos que auxiliam a redução da corrupção na corporação, como a prática de compliance. O compliance busca associar a ética individual com a moral coletiva, sendo um método aparentemente eficiente de controle preventivo da corrupção nas empresas privadas (SANTOS; GUEVARA; AMORIM, 2013) visto que apresenta uma alternativa que relaciona o micro e macro, corroborando com o proposto por Jancsics (2014). É necessário que as instituições

invistam na instrução e na ampliação da percepção moral dos funcionários, promovendo programas envolvendo a ética como elaboração de código de conduta e de comitê de ética a fim de diminuir atos ilícitos no ambiente organizacional (SANTOS; GUEVARA; AMORIM, 2013). Os mecanismos de combate de práticas corruptas devem também envolver a gestão estratégica de recursos humanos, especificamente treinamentos, avaliações e programas de seleção, os quais devem frisar os valores éticos do indivíduo.

Visto as dificuldades de enfrentamento à corrupção, dissolvê-la pode ser um desafio, o qual requer ações rápidas e o envolvimento de agentes externos (ANAND; ASHFORTH; JOSHI, 2004). A luta anticorrupção deve ser efetuada a partir de uma abordagem que relacione a esfera micro e macro (JANCISCS, 2014), e repercutida pelas organizações, agentes públicos e pela sociedade (MASSI, 2016). O controle é responsabilidade tanto do Estado quanto do comércio (FERREIRA; MOROSINI, 2013) mesmo que o setor privado não apresente compensações explícitas com combate da corrupção e portanto não possua motivação direta para resistir às práticas ilícitas (BORINI; GRISI, 2009).

#### **4. Discussão**

A corrupção vem do latim “*corruptio*” e é o ato ou efeito de corromper-se (FERREIRA, 2010, p. 203). A partir desta definição é possível tecer uma série de interpretações referente a epistemologia da palavra que significa ruptura do coração. Trazendo a analogia, não ao coração, mas a realidade de como a corrupção se insere na sociedade hodierna, observa-se suas aplicações e efeitos. Nas organizações, esse fato ocorre com certa frequência e, por esta razão, o artigo visa discutir e analisar tal fenômeno e suas implicações no setor privado, reverberando se a corrupção é própria de determinadas organizações, dos indivíduos que delas fazem parte ou ainda, se é uma junção das duas partes somada às pressões externas.

No Brasil, a corrupção vem sendo ainda mais discutida devido ao histórico de grandes escândalos como Odebrecht, Petrobras e os diversos casos na política. Entretanto, é necessário estender este estudo para o âmbito privado e analisar como a cultura das empresas influencia na corrupção ou o quanto os indivíduos corruptos que dela fazem parte a influenciam.

Para debatermos sobre quem influencia e sofre influências, é necessário falarmos de cultura. Segundo Freitas, Júnior e Medeiros (2018), os indivíduos enquadram sua percepção sobre a corrupção baseando-se em variadas visões. Assim torna-se evidente como a cultura corporativa pode influenciar na perspectiva individual dos funcionários já que ela se fundamenta em diversas abordagens. Dessa maneira, uma corporação na qual há práticas ilícitas constantes e de forma naturalizada constrói-se um ambiente propício à expansão e aceitação da corrupção, incentivando ou mesmo forçando seus funcionários a tomarem atitudes antiéticas. "A cultura empresarial pode, por si só, corromper o empregado, uma vez que embora não goste, propriamente, de comportar-se dessa forma, precisa envolver-se em atividades ilícitas como uma estratégia pessoal de sobrevivência na empresa." (BORINI; GRISI, 2009).

Assim como a cultura organizacional pode corromper os funcionários, o contrário também pode ocorrer. O indivíduo, quando ingressa no ambiente corporativo, pode ficar propenso a ter atitudes e hábitos ilícitos se a cultura o permite ou mesmo o incentiva a isso. Sendo tais fatores, atitudes e hábitos determinantes a

cultura organizacional (CHIAVENATO, 1999) propicia-se a instalação de uma com caráter corrupto dentro da mesma.

A cultura empresarial, apesar de incentivar a recusa das atividades ilícitas, quando não alinhada a outros mecanismo e pouco repercutida no ambiente, seja pela ausência de um código de conduta ou por demais fatores, pode tornar a corrupção, na visão dos empresários, uma medida cabível. Se para uma grande maioria a corrupção é uma forma de sobrevivência, para outros é apenas maneira de enriquecimento (BORINI; GRISI, 2009). Até mesmo para abrir uma empresa há fatores dificultadores e, para driblar essa dificuldade, há a corrupção burocrática. Embora naturalmente, o empreendedorismo seja afetado por outras variáveis além da corrupção como fatores econômicos, socioculturais, pessoais e institucionais (MELO; SAMPAIO; OLIVEIRA, 2015), a corrupção muitas vezes é recorrente.

Apresentado como um termo interpretativo, a determinação sobre atos corruptos decai também sobre polêmicas. Enquanto alguns a consideram como suborno, roubo, sonegação, tráfico de informações, pirataria, concorrência desleal, propina e fraude. Outros a citam como facilidade com licitações públicas, pagamentos de impostos e taxas, licenças, eleições. Até mesmo o comportamento dos indivíduos e das organizações pode ser considerado, ou não, corrupto dependendo do indivíduo que está analisando (BORINI; GRISI, 2009; ABRAMO, 2004a ,2004b). As divergentes visões sobre o termo demonstram a inexatidão e a subjetividade ao se tratar de definir as práticas corruptas, evidenciando que o fenômeno não pode ser apresentado como um mero ganho financeiro mas sim uma construção complexa que engloba a cultura organizacional, vivências pessoais e estrutura social do corpo em que atua.

Recentemente, uma das maiores operações realizadas no Brasil, relatou diversas condutas delituosas praticadas por pessoas jurídicas e físicas: a corrupção ativa; corrupção passiva; crime contra a ordem econômica (cartel); crimes contra o sistema financeiro internacional; crimes de obstrução da Justiça; embaraço na investigação de organização criminosa; evasão de divisas; falsidade ideológica; formação de organizações criminosas. São citadas ainda fraude em licitações; lavagem de ativos; lavagem de dinheiro; organização criminosa; tráfico transnacional de drogas; e violação de sigilo funcional (BRASIL, 2020). Apesar dos atos serem considerados corruptos pela operação, a microcultura denominada de "casulo social" por Anand, Ashforth e Joshi (2014) pode facilmente mascarar a visão pejorativa e associada ao crime para os membros da bolha corporativa, naturalizando as ilicitudes na empresa e com isso permeando-as.

Além de uma microcultura interna ilusória, as numerosas possibilidades de abordagem da corrupção no ambiente empresarial também dificultam seu controle. A sua vasta possibilidade de prática facilita a inserção da corrupção em praticamente todas as áreas da corporação. Assim, as atuais formas de combate genéricas isoladas se tornam ineficientes na prática, visto que cada caso se constrói a partir de sua própria especificidade, não podendo essas serem desconsideradas no combate. Com isso, como sugere Jancsics (2014), deve se analisar tanto a esfera macro (relacionado com a moral e cultura coletiva) quanto a esfera micro (as ações e interações particulares dos indivíduos) para que não haja lacunas na formulação das abordagens.

Os mecanismos modernos de anticorrupção costumam se associar apenas a perspectiva macro, como as Leis Anticorrupção ou a inserção de um código de conduta anticorrupção, os quais apesar de pressionarem por atitudes lícitas, isoladas não conduzem efetivas mudanças na luta. Como concretiza Abramo

(2004b) ao expor em sua pesquisa que quase 80% das empresas entrevistadas possuem código de ética o qual explicita a proibição da corrupção na corporação e mais da metade contam com canais de denúncia de atos ilícitos garantindo a proteção do denunciante no entanto a investigação sobre casos de corrupção ocorreu em apenas em pouco mais de 20% delas e dentre essas em apenas um aproximadamente 15% houve a punição dos culpados.

A experiência de Abramo demonstra então que é ineficiente apenas a adoção de mecanismos sem trabalhar a esfera individual, as concepções éticas dos indivíduos, sendo esse um dos motivos da prática contínua da corrupção no ambiente privado. Com isso se ressalta a importância de análise de casos concretos que tomem a esfera micro também como referência para a elaboração dos mecanismos, tornando evidente a necessidade da aplicação de pesquisas de campos que antecedam a implementação das abordagens para se construir práticas específicas que sejam eficientes ao combate e condizentes a aquele grupo, baseados nas experiências e valores dos mesmos.

Outra evidência prática da correlação entre as esferas é encontrada por outros autores. Embora agir conforme as regras seja uma ação com diversas causas e tenha influência de demasiadas circunstâncias (SANTOS; GUEVARA; AMORIM, 2013), são nas possíveis tentativas de solucionar um problema pontual que as empresas acabam infringindo as próprias normas, tanto por acreditarem que desta maneira se sustentarão no mercado, quanto para acreditarem que acabarão enriquecendo de maneira ilícita através do negligenciamento e infração de normas (BORINI; GRISI, 2009). São as interações e articulações sociais que envolvem os indivíduos que acabam contribuindo para um cenário favorável à perpetuação de corrupção nas organizações (DE FREITAS JÚNIOR; OLIVEIRA, 2018). Nesse viés, é possível supor que, o indivíduo e/ou as organizações, ao serem pressionados pelas engrenagens do sistema, como impostos ou até mesmo a iniciativa por cobrança de propina de agentes públicos, esses acabam coagidos e, conseqüentemente, cedem à pressão por ser uma maneira mais fácil de lidar com a alta carga tributária e com a concorrência.

Embora uma prática corriqueira, as organizações quando têm sua imagem vinculada a qualquer tipo de envolvimento em corrupção, sofrem um grande impacto negativo e procuram reverter a situação de maneira mais ágil, buscando recuperar sua credibilidade frente ao mercado e a opinião pública. Assim utiliza-se de meios como a fusão com outras empresas, posicionamento claro de mercado, ações que mostrem a ruptura com padrões antigos e apoio a filantropia mostrando a reparação social dos erros.

As empresas então exploram políticas moralmente aceitas e que impactam positivamente na sua imagem, buscando maior transparência exibem um novo código de ética, canais de denúncias independentes e que possuam como principal função fiscalizar cada etapa dos negócios construindo um perfil anticorrupção da empresa. De acordo com Abramo (2004a) apenas pouco mais de 30% das empresas respondentes à pesquisa acreditava que a corrupção é aceita de maneira tácita em seu setor, enquanto mais de 70% dessas afirmava ter código de ética no qual a corrupção é claramente proibida. É possível perceber a partir desses dados que as empresas que têm códigos de conduta acabam acreditando que a corrupção não é facilmente aceita sendo, portanto, mais fácil evitar tais atos.

Muitos desses investimentos não são totalmente voluntários, mas sim, uma das exigências dos acordos de leniência firmados com o Ministério Público Federal (MPF) após investigações revelarem grandes esquemas de corrupção. Após o

surgimento de vários escândalos de corrupção, foram sancionadas leis para favorecer a integridade no setor público e privado, como a Lei Anticorrupção (Lei federal nº 12.846/2013) e a Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016), um grande marco no combate à corrupção. Na verdade, toda a conjuntura política, social e econômica nacional atual pleiteava essas transformações, igualando assim as normas de conduta já adotadas em outros países. Isso acontece devido à intenção de incentivar as organizações a terem uma postura mais ética, buscando sempre defender seus interesses de forma lícita sem envolver em quaisquer práticas corruptas, utilizando de regras de governança, transparência, riscos e compliance, considerando uma adoção de instrumentos jurídicos e gerenciais que evitem as práticas abusivas.

A corrupção é um importante empecilho a ser vencido para o desenvolvimento empresarial em nosso país (ABRAMO, 2004b). Ela não só afeta o custo econômico mas, também, acarreta um custo humano devastador uma vez que milhares de pessoas são impactadas com os casos de corrupção provocando a pobreza, a falência de estados e ameaça à segurança nacional em diversos países ao redor do mundo (GLOBAL WITNESS, 2015). Por isso é de suma importância, que as organizações invistam em ferramentas para combater todas as práticas corruptas dentro de suas atividades. Para isso, é necessário que estas corporações estejam focadas na capacidade de desenvolver novos produtos, processos e conhecimento tecnológico lícitos, com o intuito claro de obtenção de certa vantagem competitiva de forma ética, transparente e segura (GUERRA; CAMARGO, 2016).

Como já exposto, a presença frequente de atos ilícitos nas empresas impossibilita diversos avanços, sendo essencial utilizar-se de mecanismos anticorrupção. Para isso, é necessário que as organizações busquem pela aderência entre a ética individual e a coletiva (SANTOS; GUEVARA; AMORIM, 2013) no intuito de agir de acordo com regras estabelecidas nas atividades da instituição, incluindo atividades preventivas e tuteláveis (MORAIS, 2005). Os códigos de conduta serão responsáveis pela educação e controle, objetivando a redução de possíveis vulnerabilidades que possam existir dentro da estrutura organizacional, dificultando que os interesses pessoais se sobreponham aos interesses coletivos.

Diante de toda a discussão quanto às medidas adotadas pela administração pública, como a Lei Anticorrupção e Lei das Estatais, é possível perceber que houve um avanço nos mecanismos de combate a corrupção no cenário brasileiro e um forte incentivo legal, aumentando as possibilidades de prevenção, combate e punição dos atos ilícitos. No entanto, apesar do progresso, somente os mecanismos de governança isolados são incapazes de reduzir a corrupção (MASSI, 2016), sendo necessário o aumento das abordagens relacionadas de Jancsics (2014) combinando a esfera micro e individual com a macro coletiva. Para Santos, Guevara e Amorim (2013) não há como controlar as ações corruptas estritamente, porém existem mecanismos que podem ser eficazes na redução da corrupção, sendo, para os autores, importante dar ênfase a ampliação da percepção moral individual, visto o uso majoritário de mecanismos generalizados e amplos os quais.

Assim, evidenciado como uso de outros instrumentos é essencial na luta, o desafio se torna identificar quais meios seriam eficientes para o combate da corrupção. Neste cenário, a prática de compliance, sugerida por Santos, Guevara e Amorim (2013) apresenta-se vantajosa para a redução das práticas ilícitas visto que pretende promover a transparência, a ética e a integridade aos funcionários; construindo uma relação entre cultura organizacional anticorrupção e a ética individual dos funcionários, a fim de estruturar uma visão compartilhada por toda a esfera micro e macro da empresa, não permitindo brechas as atitudes ilícitas.

Costa e Medeiros (2019) afirmam que a norma de conduta interna é capaz de mudar os valores do indivíduo. Nesse viés, é possível que as empresas proponham códigos de conduta pautados no que são considerados para elas, valores, incluindo nestes a proibição da corrupção, sendo possível com isso auxiliar na mudança de valores dos indivíduos que são favoráveis às práticas ilícitas. Padula e Albuquerque (2018) mostram que há grande desvalorização de empresas estatais negociadas na bolsa que têm sua imagem vinculada a corrupção, o que apoia a teoria de prejuízo em longo prazo da corrupção. Desta maneira, é possível pensar em ações que sustentam o comportamento organizacional e que têm como pilar mecanismos anticorrupção mesmo que esses existam para evitar a desvalorização da empresa.

É de extrema importância que toda a organização esteja engajada na luta anticorrupção pois assim será possível o cumprimento do ordenamento jurídico e das normas de conduta éticas adotadas pelas organizações. Com a população de fato comprometida, pode-se revolucionar a questão da corrupção no Brasil e apagar os rastros pejorativos que deixa registrado. Todavia, para que isso seja alcançado, é necessário percorrer ainda um vasto caminho, começando pela reeducação dos indivíduos e a participação efetiva dos agentes públicos e corporações. Apesar de trabalhoso e complexo, a luta anticorrupção não pode ser postergada, sendo essencial seu debate, exposição e discussão, como se procurou fazer no presente artigo.

## **5 Conclusão**

Estabeleceu-se como objetivo deste artigo analisar as corporações privadas brasileiras frente a corrupção e assim tecer críticas sobre a possível relação entre a cultura organizacional, os fatores que podem pressionar os indivíduos e as empresas a atos corruptos e a razão de tal questão inquietante ser recorrente no meio organizacional. Dessa forma foi possível observar que o caráter corrupto das organizações brasileiras exposto pelo Ministério Público Federal e diariamente pelos meios de comunicação nacionais e internacionais reforçam a ausência da aplicação das atuais formas de combate e redução da corrupção que, se fossem aplicadas, levariam a resultados mais satisfatórios.

Ademais, foi observado a partir de todas as análises e discussões estabelecidas, que é inconclusivo definir de onde parte a corrupção dentro das corporações, sendo tanto a cultura organizacional quanto os funcionários que compõe a organização objetos corruptíveis. A cultura e o indivíduo podem se influenciar de maneira mútua, tornando desafiador estabelecer a origem da corrupção no ambiente corporativo. No entanto, sua presença e impacto no setor privado é inegável.

Assim, a corrupção no meio organizacional existe e não pode ser dada como exclusiva do indivíduo ou da organização. Esta particularidade é um resultado da disfunção do sistema capitalista (BERTONCINI; TORRES, 2015). Entretanto, quando se trata de indivíduo, em ambientes com corrupção explicitamente proibida, esse fica mais coagido a agir contra o código de conduta, o que não acontece quando esse documento não é claro e forte dentro da organização.

No presente artigo foi também identificado que a luta anticorrupção a fim de obter resultados efetivos, deve envolver ações oriundas das corporações, de agentes públicos e da sociedade (MASSI, 2016). Diferentes meios que possibilitam a redução da corrupção também devem ser utilizados, como a implementação de códigos de conduta, articulando a ética individual com a coletiva e impossibilitando, com isso, a subversão de ambas partes. Esses mecanismos auxiliam na redução de

algumas práticas corruptas pois como a corrupção não é exata e sua percepção varia de indivíduo para indivíduo, explicitar na organização o que é, para ela, visto como corrupção pode ser um mecanismo viável bem como explicitações federais do que é visto como corrupção empresarial a nível nacional também o é. Padronizando o que se caracteriza como atos corruptos permite a eficiência também da abordagem relacionada ("relational approach") reconhecida por Jancsics (2014), visto que se estabelece uma comunicação clara entre as concepções micro e macro, podendo trabalhar com maior eficiência a relação entre as duas esferas.

O artigo, ao evidenciar a relevância do tema corrupção empresarial, busca instigar futuros estudos de caso e pesquisas sobre o assunto, para que se agregue cada vez mais informações e dados sobre o tema. Assim, a aplicação de questionários com a utilização de dados mais atuais e concretos retirados dos resultados também traria dados mais próximos da realidade vigente nas organizações e, portanto, seria mais vantajoso para a luta anticorrupção. Também através de pesquisas no mesmo cunho e metodologia é possível ampliar o conhecimento quanto à percepção da corrupção pelos indivíduos e como eles avaliam o porquê da persistência de tais práticas mesmo com uma série de mecanismos que visam minimizar essas questões.

## Referências

- ABRAMO, C.W. Corrupção no Brasil: A perspectiva do setor privado. **Relatório de Pesquisa da Transparência Brasil**, São Paulo, 2004a.
- ABRAMO, C.W. Corrupção no Brasil: a perspectiva do setor privado, 2003. **Relatório de Pesquisa da Transparência Brasil**, São Paulo, 2004b.
- ALENCASTRO, M. S. C. **Ética Empresarial na Prática**. Curitiba: Ibpex, 2010.
- ALMEIDA, F. J. R. de. Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. **Revista Adm. Contemporânea**, Curitiba, v. 11, n. 3 set. 2007.
- AMARAL, M. A.; MORAIS, O. dos S. EFEITO NO PREÇO DAS AÇÕES DE EMPRESAS PUNIDAS POR CORRUPÇÃO NO ÂMBITO DO FCPA. **Revista Universo Contábil**, v. 13, n. 2, abril-junio, 2017, pp. 109-129, abr./jun. 2017.
- ANAND, V.; ASHFORTH, B.E.; JOSHI, M. Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. **Academy of Management Executive**, v. 18, n. 2. 2004
- ASHFORTH, B. E; ANAND, V. The Normalization of Corruption in Organizations. **Research in Organizational Behavior**. v. 25, p. 1-52.2003.
- AVRITZER, L. et al. Corrupção: ensaios e críticas. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.
- BERTONCINI, M. E. S. N.; TORRES, L. M. Corrupção, Crimes Econômicos, Teorias Criminológicas Correlatas e Ética Empresarial. **Revista Internacional Consinter de Direito**, v.1, 2015. DOI: 10.19135/revista.consinter.00001.17
- BRASIL. Ministério Público Federal. **Caso Lava Jato**. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato>> Acesso em 19. Jul. de 2020.
- BREI, Z. A. A corrupção: causas, conseqüências e soluções para o problema. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 3, p. 103 a 115, abr. 1996. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8088/6904>>. Acesso em: 11 Jul. 2020.
- BOFF, L. **Ética e moral: a busca dos fundamentos**. Petrópolis: Vozes, 2003.

BORINI, F.M.; GRISI, F.C. A corrupção no ambiente de negócios: survey com as micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 102-116, abr./jun. 2009.

CHAVES, A. C. S. A CORRUPÇÃO PRIVADA NO BRASIL. **Revista Jurídica ESMP-SP**, v.4, 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus S.A., 1999.

COIMBRA, M. de A.; MANZI, V. A. **Manual de Compliance: preservando a Boa Governança e a Integridade das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 02.

DAVEL, E.; NEVES, J. N. R. As reviravoltas da adoção do valor simbólico no Grupo Cultural Olodum. **Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, [S.l.], p. c8, mai. 2017. ISSN 2179-135X. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvcasos/article/view/66018>>. Acesso em: 03 Jul. 2020. doi:<<http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv7n1c8>>.

DE FREITAS JÚNIOR, L. R.; MEDEIROS, C. R. O. Estratégias de Racionalização da Corrupção nas Organizações: Uma Análise das Declarações de Acusados em Casos de Corrupção no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 8-23, abr. 2018. ISSN 2175-8077. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2018v20n50p8>>. Acesso em: 03 jul. 2020. doi:<<https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018v20n50p8>>.

FERREIRA, A. B. H. **Míni Aurélio: o dicionário da língua portuguesa**. 8ed. Curitiba: Positivo, 2010. 856 p.

FERREIRA, L. V.; MOROSINI F. C. A IMPLEMENTAÇÃO DA LEI INTERNACIONAL ANTICORRUPÇÃO NO COMÉRCIO: o controle legal da corrupção direcionado às empresas transnacionais. **Revista Brasileira de Estratégia e Relações Internacionais**, v.2, n.3, p.257-277, 2013.

FERRELL, O.C; FRAEDRICH, J; FERRELL, L. **Ética Empresarial: Dilemas, tomadas de decisões e casos**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso. 2001.

GUERRA, R. M. de A.; CAMARGO, M. E. The role of technological capability in the internationalization of the company and new product success: a systematic literature review. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 11, n. 1, p.49-62, abr. 2016.

GLOBAL WITNESS. Banks and Dirt Money: How The Financial System enables States Looting at a Devastating Human Cost. London, United Kingdon, 2015. 27 p. Relatório. Disponível em: <<https://www.globalwitness.org/en/campaigns/corruption-and-money-laundering/banks-and-dirty-money/>>. Acesso em: 19 jul. 2020.

GLYNN, P.; KOBRI, S. J.; NAÍM, M. A globalização da corrupção. In: ELLIOTT, KIMBERLY (Org.). **A corrupção e a economia global**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2002, p. 28-29

GUIA: Programas de compliance – Conselho Administrativo de Defesa Econômica, 2016. Disponível em: <[http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias\\_do\\_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf](http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf)> ; Acesso em: 11 jul. 2020.

HUMBERG, M. E.; CARNEIRO, J.G.P. **Ética Empresarial no Brasil e no Mundo**: 1.Ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1991. p. 5-37.

JANCSICS, D. Interdisciplinary perspectives on corruption. **Sociology Compass**, v.8, n.4, p. 358–372. 2014.

MASSI, M. L. G. Eficácia das melhores práticas em governança corporativa no combate à corrupção.. **Revista Científica Hermes - FIPEN**, [S.l.], v. 15, p. 122-141, jun. 2016.

MEIRA, F. B. A ética empresarial em movimento: as delimitações do campo. In: FÓRUM TEMÁTICO – A Mercantilização do Substantivo. **Revista Gestão e Planejamento**. Salvador, v. 11, n.1, p. 119-138, jan./jun. 2010.

MELO, F. L. N. B.; SAMPAIO, L. M. B.; OLIVEIRA, R. L. Corrupção Burocrática e Empreendedorismo: Uma Análise Empírica dos Estados Brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba , v. 19, n. 3, p. 374-397, jun. 2015 .

Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552015000300374&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552015000300374&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 19 jul. 2020.

<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151611>.

MORAIS, E.J. **Controles internos e estrutura de decisão organizacional: o caso da Contadoria do Banco do Brasil**. 2005. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil, 2005.

NORONHA, D. P.; FERREIRA, S. M. S. P. **Revisões da Literatura**. In: Campello, B.S., CENDÓN, B.V. E KREMER, J.M. Fontes de Informação para Pesquisadores e Profissionais. Belo Horizonte: Ed. UFMG, p. 191-198, 2000.

PADULA, A. J. A.; ALBUQUERQUE, P. H. M. Corrupção governamental no mercado de capitais: Um estudo acerca da operação lava jato [Versão original]. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 4, Julho-Agosto, p.405-417, 2018.

<http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020180406>

REZENDE, F. P.; FREITAS, F. O.; SILVA, E. A. T. O. **Cultura organizacional e resistência à mudança**. 2011.

SANTOS, R. A.; GUEVARA, A. J. H.; AMORIM, M. C. S. Corrupção nas organizações privadas: análise da percepção moral segundo gênero, idade e grau de instrução. **Rev. Adm.** (São Paulo), São Paulo , v. 48, n. 1, p. 53-66, Mar. 2013 .

Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-21072013000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072013000100005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 03 jul. 2020. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1073>.

TACHIZAWA, E. T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócio focadas na realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2008