

A AÇÃO DA AUDITORIA INTERNA FRENTE À CORRUPÇÃO: Lógicas Institucionais e a relação com as Estratégias da organização financeira.

ANDERSON LUIZ DE SOUZA
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)
luizsoz@hotmail.com

ARNALDO LUIZ RYNGELBLUM
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)
arnaldory@yahoo.com

CELSO AUGUSTO RIMOLI
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)
celso.rimoli@gmail.com

A AÇÃO DA AUDITORIA INTERNA FRENTE À CORRUPÇÃO: Lógicas Institucionais e a relação com as Estratégias da organização financeira.

RESUMO

No Brasil e no mundo, as diferentes organizações, inclusive financeiras, estão sujeitas à corrupção. Apesar do estabelecimento de regras específicas contra a sua prática, tanto por órgãos públicos como pelas próprias organizações, o fenômeno continua a se manifestar. Neste contexto, torna-se estimulante entender como ou de que maneiras as instituições de controle, dentre as quais se destaca a Auditoria Interna (AI), é contornada levando as organizações à corrupção. Como teoria para analisar o fenômeno, o trabalho utilizou o conceito de pluralidade e complexidade de lógicas e as estratégias institucionais, como resposta para não cumprir regras. A metodologia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso descritivo e explicativo, sendo que a coleta de dados ocorreu principalmente por meio de entrevistas. Os resultados sugerem que a Lógica de Mercado tende a sobrepor-se a uma Lógica de Controle e que a organização financeira pode fazer uso de estratégias combinadas para manter a legitimidade.

Palavras-chave: Lógicas, Estratégias Institucionais e Corrupção.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil e no mundo as organizações de diversos tipos, incluindo as financeiras, estão sujeitas à corrupção. Há diferentes modalidades de corrupção: (1) o suborno, configurado principalmente pela ação de oferecer ou pagar valores, prestar favores ou conceder vantagens a alguém com o objetivo de obter benefícios (WELLS, 2008 p. 240). (2) As gratificações indevidas ou ilegais, que podem influenciar as decisões de negócio, por exemplo, em um processo licitatório (WELLS, 2008, p. 252). (3) A extorsão, um tipo de corrupção caracterizada pelo ato de constranger alguém mediante ameaça (WELLS, 2008, p. 252). E, finalmente, (4) os conflitos de interesses, o qual apresenta a corrupção baseada em motivação oculta, não explícita na relação de negócio que, devido a sua contraposição, resultam em subversões (WELLS, 2008, p. 253).

Dessa forma, ao apresentar sua tipificação, observa-se que a corrupção desperta o interesse de profissionais que, envolvidos diretamente com as ações de prevenção e combate à sua prática, atuam como conselheiros da alta administração e como fiscais das gerências voltadas aos processos organizacionais. A presença desses profissionais, entretanto, não afasta a necessidade de que as avaliações, pareceres e recomendações das Auditorias Internas (AI's) sejam considerados e levados a cabo. Segundo o *Institute of Internal Auditors* (IIA, 2015), o trabalho do auditor interessa a vários grupos, dentro e fora das organizações, já que interfere na lógica pela qual o mercado se reconhece, atua e se reafirma, ou seja, na lógica que busca a legitimidade obtida na relação entre empresários, Estado e sociedade. A AI e a Auditoria Externa (AE) têm a obrigação de prestar contas ao Conselho de Administração, satisfazendo a periodicidade previamente definida pelas organizações e por órgãos reguladores que regem o setor. São funções e responsabilidades 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. Dessa forma, espera-se que a atuação das auditorias preencha as expectativas de suas organizações e do mercado.

Ao abordar as expectativas e as responsabilidades das auditorias, torna-se oportuno identificar as legislações referentes à corrupção. Instituídas pelo Governo Federal e

operacionalizada pela Controladoria Geral da União (CGU) – 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). Importante salientar que, segundo o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, todos os esforços anticorrupção incentivam 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). Dessa maneira, a legislação anticorrupção precisa constar em manuais voltados aos processos e à conduta de colaboradores da organização (ITAÚ, 2015; SANTANDER, 2015).

Visto isso, não faltam opções às organizações e ao poder público para identificar e neutralizar os malefícios causados pela corrupção. Todavia, ainda que os deveres e as responsabilidades sejam delineados com o estabelecimento de controles distintos, observam-se desmandos cada vez maiores nas gestões pública e privada. As iniciativas para conter o avanço da corrupção não têm surtido efeitos positivos, resultando em expressivas perdas financeiras e de credibilidade, tanto às organizações, quanto ao mercado financeiro. Uma dessas situações ocorreu na Petrobras, 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 argumentação 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 desta organização petrolífera (PETROBRAS, 2015).

Assim, a realidade nacional está envolvida em um debate político, econômico e social acerca da corrupção, situação que deve alertar o pesquisador quanto às generalizações e as limitações que os resultados da pesquisa podem trazer, uma vez que os respondentes vivenciam um período excepcional, com vários casos em destaque (MEGALE, 2017). O popular ‘jeitinho brasileiro’ (BARRUCHIO, 2016), por exemplo, pode apresentar elementos que, aliados ao momento vivido, tendem a explicar muita coisa, mas também generalizar aspectos culturais complexos. O exemplo é a maneira pela qual as organizações resolvem seus conflitos, podendo para isso ser induzidas ou não à prática da corrupção.

1.1 Problema de Pesquisa e Objetivo

Neste contexto, torna-se estimulante buscar explicações sobre como as instituições de controle, das quais a Auditoria Interna é uma representante, podem ser contornadas, levando as organizações financeiras, no caso deste artigo, à corrupção.

Este artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: após esta introdução é apresentada a teoria de base, seguida do delineamento metodológico, das análises sobre os resultados e das conclusões, apresentando também as limitações e sugestões para estudos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Alguns dos principais 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; REINGOLD, 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 pode ainda, analisada por perspectivas distintas, assumir a forma de instituições 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; THORNTON; OCASIO, 2004).

Consideradas as devidas observações, este estudo não analisa somente a corrupção relacionada ao indivíduo, tampouco tem interesse em 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 à sua continuidade ou de controles à sua prática. O artigo aborda a seguir, conceitos da teoria institucional para estudar o fenômeno.

2.1 Instituições e a Lógica Institucional

Thornton e Ocasio (2008, p.100) sugerem a existência de um diálogo entre a instituição e a ação, sendo as instituições representações de regras, prêmios e sanções que indivíduos, em contextos específicos, criam e recriam para regular seus comportamentos e perspectivas (THORNTON; OCASIO, 2008, p.101). A ação, por sua vez, envolve atitudes de reconfirmação ou de reavaliação da ordem e da coerência das instituições. A ação pode ser padronizada como consequência ao simbolismo e às pressões do cotidiano (MEYER, ROWAN, 1977; NEJM et al., 2015) sendo exercidas e absorvidas pelos indivíduos que compõem a organização e a sociedade e que com elas interagem em um ambiente suscetível a mudanças e a complexidades (COSTA; MELO, 2012; MEYER; HÖLLERER, 2016; MISANGYI, 2016; OCASIO; RADOYNOVSKA, 2016; RAYNARD, 2016).

Deste modo, Thornton e Ocasio (1999, p. 804) sugerem que as instituições são resultados de lógicas formadas pela interação constante de elementos objetivos e subjetivos: “[...] *padrões históricos, socialmente construídos, a partir dos quais os indivíduos: (a) organizam o tempo e o espaço; (b) reproduzem sua substância material; e (c) proveem significado à sua realidade social.*” (CRUZ, 2015, p. 99). As organizações e a sociedade ajudam a compor um campo institucional regido por práticas, valores e estruturas suscetíveis às ações de seus atores (THORNTON; OCASIO, 2004).

Uma vez que o processo de institucionalização pode ser decorrente da influência de lógicas, torna-se importante observar suas raízes. 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. Devem-se considerar, além das lógicas centrais de Friedland e Alford (1991), aquelas adjacentes e institucionalizadas por valores práticas e estruturas que evoluam com a educação e a experiência profissional dos indivíduos (PACHE; SANTOS, 2015).

Neste contexto, a educação e a experiência corporativa podem explicar as mudanças empreendidas no campo institucional e a alteração ou o deslocamento de outras instituições

até então prevalentes e calcadas na lógica da corrupção (OLIVER, 1991, TOFFLER; REINGOLD, 2004). O fenômeno da corrupção apresenta as particularidades de um contexto que pode ser conivente ou contrário às regulamentações. Aqui, a teoria concentra-se nas causas da instituição descumprida por movimentos conflituosos, complementares, ou ainda, híbridos (miscigenados) empregados por atores, dentro e fora das organizações.

2.2 Conflitos, complementaridade e o hibridismo entre lógicas.

Greenwood et al. (2011) e Raynard (2016), por exemplo, exploram o conceito de múltiplas lógicas em um campo institucional, explicando que tais lógicas podem conflitar-se na medida em que determinados atores se inclinam por alguma preferência, contrapondo-se à posição de outros atores com dedicções diferentes. Há validade nesses argumentos, à medida que estudos apontam para casos em que determinada lógica predominante impõe às demais um papel subsidiário, secundário (THORNTON; OCASIO, 1999, OCASIO; RADOYNOVSKA, 2016). Outros estudos, por sua vez, indicam um contexto em que as lógicas conseguem coexistir (LOUNSBURY, 2012, MEYER; HÖLLERER, 2016) revelando pluralidade e complexidade (MISANGYI, 2016; RAYNARD, 2016), inclusive com a hibridização (miscigenação) entre lógicas (BATTILANA; DOURADO, 2010; HAIGH; HOFFMAN, 2012; PACHE; SANTOS, 2015).

Apresentadas as alternativas de relacionamento entre as lógicas, discutem-se aquelas presentes no campo das instituições financeiras: (1) “Lógica de Mercado”, composta por práticas, valores e estruturas (THORNTON; OCASIO, 1999) de busca por lucro, por baixo custo e por escolhas do investidor ou tomador do empréstimo. A Lógica de Mercado pode ser identificada no que Rossoni e Machado (2010, p.185) denominaram 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 no mercado de ações secundário e aos funcionários que receberão maior participação nos lucros, tendo em vista a valorização da companhia.

Aglutinadas sob a categoria de (2) “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). Segundo Ashforth e Gioia (2008), tais práticas são motivadas pela disposição humana em faltar com a verdade e pelas noções distorcidas sobre ética e moral. As práticas podem também 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 macrosocial. Para contrapor à Lógica da Corrupção, a sociedade e as organizações (PACHE; SANTOS, 2010a) lançam respostas para combatê-la.

Nesse sentido, categoriza-se a (3) “Lógica do Controle” constituída por práticas, valores e estruturas de regulação pelo governo, de normatização das profissões pela sociedade e de governança corporativa pelas organizações. Estudos sobre 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; NAVIS; GLYNN, 2011). É

importante explicar que a “Lógica de Estado”, representada pela racionalização e regulação de atividade humana por meio da hierarquia legal e burocrática (FRIEDLAND; ALFORD, 1991) e orientada à defesa de direitos, cidadania e bem-estar social (COSTA et al. 2013, p. 105), são realidades previstas pelo autor ao definir como categoria em estudo a “Lógica do Controle”.

Desta forma, não ignorando a pluralidade de lógicas (MISANGYI, 2016; RAYNARD, 2016) imersas no contexto, a escolha: mercado, corrupção e controle formam as categorias para analisar o fenômeno da corrupção no campo das instituições financeiras. Com isso, evita-se dissipar a objetividade e o critério que a pesquisa científica necessita. O próximo tópico da discussão teórica traz a reflexão sobre a influência das lógicas institucionais na adoção de estratégias.

2.3 Lógicas ditando estratégias

O atendimento concomitante a diversas lógicas (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; THORNTON; OCASIO, 2008; GREENWOOD et al., 2011; OCASIO; RADOYNOVSKA, 2016; RAYNARD, 2016), necessário à legitimidade (SUCHMAN, 1995; NAVIS; GLYNN, 2011), pode não ser satisfatoriamente alcançado. Isso porque, em algum momento, o atendimento a uma lógica institucional significa, conforme já mencionado, contrapor-se a outras propostas. Devido a isso, a relação de conflito, complementaridade e hibridismo entre lógicas podem resultar à prática de uma ou mais estratégias, possivelmente adotadas pela organização de forma combinada e não explícita (PACHE; SANTOS, 2010a; MEYER; HÖLLERER, 2016; MISANGYI, 2016).

Oliver (1991, p.151) chama tais manobras de estratégias institucionais. Em uma situação empírica, por exemplo, é possível combinar estratégias já existentes ou ainda em formação que levam 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. Essas circunstâncias são demonstrações de estratégias diferentes, combinadas por atores de um campo para se alcançar um objetivo comum. Recentemente, as indústrias de alimentos JBS e BRFOODS utilizaram manobras desse tipo para contornar as denúncias de corrupção e de dúvidas quanto à qualidade de seus produtos (BBC, 2017).

Com isso, ao investigar a inferência de que as lógicas institucionais influenciam as estratégias da organização, é apresentada a taxonomia de Oliver (1991, p.151), a qual classifica cinco tipos de estratégia para promover respostas às pressões do campo: “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”. Vale lembrar que a preferência pela taxonomia de Oliver (1991), reside em seu potencial, uma vez que parece razoável associá-la à dinâmica apresentada entre lógicas e respostas (estratégias) às pressões por mudança, manutenção e contorno das instituições (SCOTT, 1991; POWELL, 1991).

O constructo a seguir é empregado com esta finalidade. A sequência apresenta exemplos do comportamento de organizações sob as estratégias de Esquiva, Confronto e Manipulação. Tais estratégias estão alinhadas ao descumprimento de instituições (SCOTT, 1991; OLIVER, 1991; PACHE; SANTOS, 2010b).

Quadro – Estratégias influenciadas por lógicas institucionais

Práticas, Valores, Estruturas	Estratégias	Comportamento da Organização
Lógica de Mercado	Esquiva	Disfarçar a não conformidade, ou aparentar uma conformidade fictícia.
		Enfraquecer os laços institucionais estabelecidos.
Lógica da Corrupção	Confronto	Alterar as metas, atividades ou os domínios da organização, de modo que o fato gerador da inconformidade não mais exista.
		Ignorar normas explícitas.
		Contestar os preceitos e requerimentos.
Lógica do Controle	Manipulação	Atacar a fonte da pressão institucional em prol dos objetivos internos da organização.
		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.

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

O quadro supracitado apresenta manobras, ou melhor, estratégias que as organizações podem adotar ao priorizarem o atendimento às lógicas existentes dentro e fora do campo institucional (DIMMAGIO; POWELL, 1983). Um exemplo que se pode extrair desta proposta origina-se nas organizações financeiras (TOFFLER; REINGOLD, 2004; LOUNSBURY, 2007). Tais organizações, por influência das legislações que devem cumprir, sofrem com o conflito de lógicas opostas como é o caso das práticas de controle e de corrupção, incentivando-as em alguns casos ao descumprimento de regras. O comportamento dessas organizações serve de indicador para que os órgãos de fiscalização saibam se uma nova legislação terá a aderência dos demais atores do campo, ou seja, se tais leis não serão opostas e desconexas às suas práticas, valores e estruturas (POWELL, 1991, p. 183).

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

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa é descritiva e explicativa, pois visa esclarecer as diferentes representações de um caso e as razões que o motivam. Optou-se pelo estudo de caso, pois tal caminho permite entender fenômenos sociais complexos (YIN, 2010, p. 29) e “[...] permite empregar múltiplos níveis de análise dentro de um estudo” (EISENHARDT, 1989, p. 534). Cabe ressaltar que o tema corrupção foi apresentado aos respondentes da organização financeira estudada, por meio de exemplos extraídos de casos reportados por veículos de comunicação (sites, jornais e revistas). Esse cuidado se deu a fim de evitar o eventual constrangimento em se abordar o tema utilizando informações confidenciais da organização onde os respondentes atuam. Assumiu-se que ao comentar sobre ações de outras empresas envolvendo atos ilícitos, os respondentes refletiriam ao mesmo tempo o caso próprio.

3.1 Caracterizações da organização pesquisada

A razão de escolha dessa organização financeira, aqui denominada Gama, se deve à diversidade de operações que efetua e à sua representatividade no setor. Suas operações abrangem o governo, autoridades e investidores proeminentes do mercado financeiro. Quanto

aos respondentes, a organização financeira dispôs de seu auditor externo, elemento fundamental na apuração de casos de corrupção, seu gerente e também o assistente de auditoria interna, profissionais responsáveis pela apuração e reporte de desvios éticos e operacionais ao Conselho de Administração e de um membro do Comitê de Auditoria, ligado ao Conselho de Administração que responde pela aderência das normas aos órgãos de fiscalização e controle governamental. Externamente, o outro respondente da pesquisa foi a CGU, agora Ministério da Transparência, autarquia federal responsável por combater a corrupção no país.

Com mais de 40 anos de atuação no mercado de crédito, agronegócio e investimentos de alto risco no mercado de capitais, a organização financeira pesquisada garante adotar estratégias fundamentadas no conhecimento da necessidade de cada cliente, da agilidade de suas atividades e do fortalecimento de suas estruturas administrativas. Em sua página oficial na internet, Gama ressalta a importância do processo decisório e afirma possuir um código de ética alinhado à cultura interna do banco. Institucionalmente, a organização revela que seus auditores atuam na investigação de ilícitos em seus processos operacionais e de gestão e que a alta administração patrocina a cultura do controle e a transparência no relacionamento com os investidores e colaboradores, independentemente de posição hierárquica ou influência.

3.2 Métodos de coleta de dados

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas em profundidade com observações não participantes (EISENHARDT, 1989, p. 534). Para instrumentalizar as entrevistas, desenvolveu-se o roteiro de perguntas, 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 campo organizacional. 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 em que atua. A contribuição dos respondentes da organização, da AE e do órgão de controle (CGU), neste caso: uma fonte de dados secundária, cujo acesso às informações não ocorreu por meio de entrevistas, mas de forma virtual com o acesso aos relatórios e trabalhos de auditoria do órgão que tiveram como escopo a aplicação da lei 12.846/13 – Anticorrupção, via Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC). A análise das entrevistas e dos documentos coletados foi essencial ao método e aos objetivos do estudo, pois promoveram a triangulação necessária à validação das fontes de dados utilizadas pelo pesquisador (YIN, 2010).

3.3 Métodos 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 (YIN, 2010, p.162). Além de fazer uso da combinação de padrão para estabelecer validade, organização e classificação de significados, empregou-se a análise temática que, segundo Bardin (2007), é uma técnica adequada para trazer a atenção do pesquisador ao que interessa. A análise temática enquanto método divide-se em três fases: (1) Pré-análise, iniciada com a atividade conhecida como “leitura flutuante” em que se busca obter a impressão inicial acerca do material a ser analisado. (2) Exploração do material, iniciada com a decodificação das informações, associando-a aos significados e ao tema em estudo. (3) Tratamento dos resultados e interpretação, iniciada com o processo de propor

inferências e adiantar interpretações ao propósito dos objetivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas. (BARDIN, 2007, p. 101). As técnicas combinação de padrão e análise temática permitiram decodificar as respostas transcritas, associando-as às categorias anteriormente propostas na seção de revisão da literatura: Lógica de Mercado, Lógica da Corrupção e a Lógica do Controle (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; THORNTON; OCASIO, 2008), além das estratégias utilizadas: Esquiva, Confronto e Manipulação (OLIVER, 1991). Nas próximas seções, os detalhes e as considerações acerca da metodologia são colocados em prática para apresentar, analisar e debater os achados de pesquisa.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse ponto dos comentários, busca-se identificar os conceitos e argumentos de um recorte teórico de domínio institucional, junto à fala dos respondentes.

4.1 Lógicas do controle

Elementos da Lógica do Controle, no campo da organização financeira, podem ser identificados na fala do respondente Auditor Externo ao observar os efeitos das investigações conduzidas pelo poder público. “[...] *as empresas brasileiras e as auditorias estão preocupadas com questões éticas e legais. A principal razão é [sic] as operações de investigação que ultimamente ganharam repercussão, Lava Jato, Zelottes, Mensalão, Greenfield*”. Por ter uma visão ampla, já que atua como um auditor externo e assim também audita a outras organizações, o entrevistado sugere que as operações de investigação impostas pelo poder público trazem às organizações a preocupação com controles que garantam transparência na forma como conduzem seus negócios.

O Gerente de Auditoria Interna, outro entrevistado, parece acolher a ideia de que a Lógica do Controle está em voga por pressões do campo, 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 movimento de uniformização do setor 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 a obediência de algumas organizações e despertar a resistência de outras. Obediência, pois os órgãos de regulamentação e fiscalização possuem poder suficiente para contestar a forma como a qual a organização administra os negócios, levando até mesmo à paralisação das operações se os padrões legais não forem atingidos. As mudanças impostas por pressões desses órgãos fazem as organizações reavaliarem, individualmente, suas diretrizes em função do que há de relevante em determinada exigência. Isso responde por que uma organização pode ser solidária no combate à corrupção e, no minuto seguinte, escolher praticá-la.

Neste contexto, a AI assume a sua relevância. Conforme a opinião do Conselheiro do Comitê de Auditoria, a AI representa uma importante ferramenta de controle e aconselhamento da alta administração, sua relevância para os negócios está associada ao seu valor operacional, atribuído à função do auditor, e institucional, atribuído ao diferencial que produz, quando consegue atuar estrategicamente na prevenção de riscos, dentre eles, o de corrupção. Condição que na prática, se traduz em seguir as normas, não se esquecendo das particularidades e necessidades do negócio. O Conselheiro do Comitê de Auditoria ainda sugere que o Conselho de Administração deve se aproximar de sua AI, uma vez que valorizar políticas de controle não afasta a organização de seus objetivos estratégicos.

4.2 Lógicas de mercado

Elementos da Lógica de Mercado, no campo das organizações financeiras, parecem presentes como uma categoria específica na fala da maioria dos entrevistados, pois a importância dada ao lucro, à redução de custos 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 tanto por levar a cabo ações passíveis de corrupção ou escolher o seu controle. O Conselheiro do Comitê de Auditoria, por exemplo, sugere que as escolhas estão sob o escrutínio do colegiado de cada organização financeira. *“Eu acredito que não existe falha com relação aos controles internos, inclusive aqueles voltados ao combate à corrupção, o que há é o apetite ao risco que os donos pagam para ver. Quando a coisa é top-down, coisas certas ou erradas acontecem”*.

Esta fala 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 e à proteção do *status* e da imagem organizacional a qualquer preço. 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.”* Assim, mesmo que a AI possua conhecimento sobre possíveis irregularidades, ela será refém da hierarquia. A dominação da lógica de mercado em detrimento da governança, por exemplo, valoriza a lógica da corrupção e sugere estratégias para contornar possíveis conflitos de interesses.

4.3 Lógicas da corrupção

Elementos da Lógica da Corrupção, no campo das organizações financeiras, podem ser identificados no depoimento do Assistente de AI, o qual traz um exemplo de como a corrupção leva em conta diversos fatores associados a sua prática *“[...] o cliente é valor, não se pode ir fechando sua conta por achar que ele esteja envolvido em corrupção, precisa-se da definição jurídica e depois disso cabe avaliar o prejuízo que esta operação pode trazer à lucratividade do banco, se for mantida”*. Dessa forma, em sua fala, o entrevistado indica que a decisão entre manter o relacionamento com o cliente ou decidir encerrá-lo cabe ao colegiado, reitera que a decisão é estratégica e que pode variar de caso a caso, independentemente se contextualizadas por corrupção. Com isso, pensar em corrupção exige da organização a capacidade de estimar, adequadamente, os riscos envolvidos, por exemplo, no relacionamento com clientes que movimentam alta soma de recursos provenientes da suspeita de corrupção e, ao mesmo tempo, o impacto que a quebra do relacionamento com estes clientes podem gerar na remuneração dos executivos e conselheiros. Sendo assim, lidar com a corrupção exige planejamento, seja em termos de combate ou de sua preservação. Ao expor uma prática de negócio dos bancos, o entrevistado inadvertidamente apresenta meandros comerciais que colocam a lógica da corrupção acima de aspectos como a ética e a transparência nas operações financeiras.

A resposta das organizações financeiras, acerca do programa de integridade, instituído e fiscalizado pelo Ministério da Transparência (CGU, 2016), atesta a valorização da lógica da corrupção, uma vez que, segundo o órgão, 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 o desrespeito às leis e às práticas de governança. Os esforços empregados para buscar a ética e a transparência

na relação comercial, mantidas entre organizações públicas e privadas, ganharam espaço para discussão, mas, segundo a avaliação da CGU, ainda são incipientes.

4.4 Lógicas influenciando estratégias organizacionais

Elementos das Lógicas de Controle, de Mercado e de Corrupção, no campo das organizações financeiras, podem, conforme apresentado, influenciar a tomada de decisão da organização. Essa afirmação ganha força, por meio da fala dos entrevistados, cujas observações sugerem a possibilidade de se combinar estratégias para reverter uma condição desfavorável às organizações. O exemplo trazido pelo Conselheiro do Comitê de Auditoria revela que 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, ela firma uma manobra de manipulação da opinião pública ao 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, nesse período, um ciclo de queda nos preços.

O importante é ressaltar que apesar de a Petrobras possuir características próprias sejam elas culturais, econômicas ou tecnológicas, 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 das estratégias institucionais adotadas devido a conflitos entre lógicas de corrupção e de controle, cuja solução envolve trazer ao mercado a sensação de que a Petrobras está cumprindo com seu dever. Outro exemplo da influência das lógicas nas estratégias institucionais envolve a mudança de discurso organizacional, que anunciava o afastamento do presidente do banco Bradesco por suspeita de envolvimento em práticas de corrupção, fato que nunca ocorreu. Nesses moldes, é validada a proposição de que estratégias buscam contornar as instituições.

Considerando a taxonomia apresentada no Quadro – Estratégias influenciadas por lógicas institucionais, a evasão da lógica de controle parece privilegiar a lógica da corrupção, o que pode ser exemplificado pelo surgimento de estratégias de manipulação (p.ex., tráfico de influência), possivelmente combinadas às manobras de esquiva às exigências regulatórias (p.ex., pouca clareza na política de dividendos dos acionistas majoritários).

5 CONCLUSÃO

Esse estudo se propôs a examinar como as instituições de controle, das quais a Auditoria Interna é uma representante, podem ser contornadas, levando a organização financeira à corrupção (WELLS, 2008). Em termos da teoria institucional, essa questão aborda o descumprimento de instituições de caráter regulatório e normativo, não se distanciando da análise de lógicas conflitantes, condição que revela a complexidade, a pluralidade e a inviabilidade de atender, concomitantemente, as diversas lógicas do campo institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983; PACHE; SANTOS, 2015; MEYER; HÖLLERER, 2016; MISANGYI, 2016; RAYNARD, 2016). Isso ocorre porque ao se priorizar uma prática, valor ou estrutura, se prioriza também escolhas estratégicas para se evitar ou contornar outras lógicas, que não se podem ou que não interessam atender (OLIVER, 1991; OCASIO; RADOYNOVSKA, 2016). Este é um padrão de ação que traz legitimidade aos atores dentro e fora das organizações (SCHUMAN, 1995; DEEPHOUSE, 1996; NAVIS; GLYNN, 2011).

De acordo com os depoimentos, a Lógica do Controle aparece em evidência por pressões do campo, direcionando a organização financeira a novas práticas, valores e estruturas (THORNTON; OCASIO, 2008; HAIGH; HOFFMAN, 2012) responsáveis por

incentivar a prevenção e o combate a ilícitos. Todavia, isso não é resultado de um processo de mudança pacífico, pois é reflexo de coerção (DIMAGGIO; POWELL, 1983; COSTA; MELLO, 2012) 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 (BATTILANA; DOURADO, 2010), levam-nas também a olharem para sua realidade (NEJM et al., 2015) condicionada à gestão do negócio. Dessa forma, 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 pode justificar “como ou de que maneiras as instituições de controle, a qual a Auditoria Interna (AI) é uma representante, podem ser contornadas, levando a organização, dentre elas a financeira, à corrupção”.

A tais constatações, reafirma-se uma Lógica de Mercado pautada pela maximização dos melhores resultados econômicos, condição revelada nos depoimentos a respeito do apetite aos riscos de executivos e acionistas majoritários. Situação que não afasta a influência da Lógica de Estado (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; COSTA et al., 2013, p.105), considerada no estudo como integrante da Lógica de Controle, com a qual não é possível justificar a inobservância dos órgãos de regulamentação e fiscalização aos fatores ligados à corrupção (WELLS, 2008). Vistas as circunstâncias, para se conseguir atender a uma lógica em detrimento da outra é preciso ‘arriscar’. O que significa deixar de cumprir em alguns casos, as práticas e as regras de controle, condição que põe em constante revisão a legitimidade (NAVIS; GLYNN, 2011) dos atos da organização (OLIVER, 1991; MEYER; HÖLLERER, 2016) sociedade e Estado (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; COSTA et al., 2013).

Conseqüentemente, chega-se ao argumento de que as Lógicas Institucionais são plurais, complexas e híbridas (BATTILANA; DOURADO, 2010; GREENWOOD et al., 2011; HAIGH; HOFFMAN, 2012; PACHE; SANTOS, 2015; MISANGYI, 2016; RAYNARD, 2016). A partir dessas afirmações as entrevistas realizadas indicaram que as 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 das relações existentes entre as lógicas institucionais, na qual a Lógica de Mercado pode constranger a Lógica do Controle, levando a AI, na condição de uma instituição de controle, a ser contornada por práticas que envolvem o suborno, a extorsão e, especificamente, os conflitos de interesses (WELLS, 2008), auditores, por questões de coação e respeito à hierarquia estão limitados a informar a corrupção, cabendo a quem toma as decisões serem, ou não, permissivos a sua prática. Eis um claro exemplo de Lógica de Mercado subordinando a Lógica de Controle, possivelmente em favor das práticas de corrupção (LANYON; GOODSTEIN, 2004; CRUZ, 2015).

Assim, a interação entre as lógicas institucionais causam mudanças na organização financeira de tempos em tempos (GREENWOOD et al., 2011) o que promove diferentes estratégias combinadas para o tratamento de uma mesma situação. Isso é visto nas práticas e nos valores impostos pelo Conselho de Administração, os quais colocam a AI, ora em posição de apurar as irregularidades, ora em posição de omissão hierárquica (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; TOFFLER; REINGOLD, 2004; 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 para se evitar questionamentos e penalidades, associada à tentativa de manipular o campo organizacional de modo a minar as pressões (OLIVER, 1991, p.152) são claras extensões de

lógicas institucionais empregadas à proteção de condições favoráveis à organização financeira. Essa constatação promove coerência acadêmica à pesquisa. A utilização da taxonomia de Oliver (1991, p.152), aliada à ótica de lógicas institucionais (THORNTON; OCASIO, 2008) reforçam práticas com inúmeras utilidades. Uma delas é atestar a existência de estratégias que a organização combina para lidar com o ambiente (LOUNSBURY, 2012; GREENWOOD et al., 2011; RAYNARD, 2016).

Como limitações do trabalho, as conclusões deste estudo estão restritas aos dados obtidos por intermédio de fontes secundárias (Jornais, Sites, Revistas) e à opinião dos entrevistados, suportada pela realidade 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 na organização. Há que se considerar também o fato de que atores como: o Banco Central do Brasil (BACEN); o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), quando procurados, declinaram participar das entrevistas. O motivo declarado foi que as informações solicitadas aos órgãos públicos, cuja finalidade é atender ao estudo 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 públicos em participar, os convites foram recusados.

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 de encontrar respostas, o estudo traz uma conjuntura a novos questionamentos e estudos. Assim, os resultados da pesquisa não podem ser comparados ou generalizados a outros contextos (YIN, 2010). Para trabalhos futuros, sugere-se a utilização de outras abordagens metodológicas, como estudo multicase e modos quantitativos de análise, os quais requerem ampliação de amostras e a utilização de métricas estatísticas. Além disso, é de interesse replicar a pesquisa a outros tipos de organizações não financeiras, pois se acredita que este tema tem grande potencial de contribuição diante da realidade empresarial, política e social vivida atualmente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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.

BARRUCHIO L. A disputa em fila que viralizou e gerou debate sobre 'corrupção do dia a dia'. **BBC**, Brasília, 16 dez. 2016. Disponível em: <<http://www.bbc.com/portuguese/brasil-38332998>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

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.

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/112846.htm>. Acesso em: 06 jun. 2015.

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%83O%20DA%20INTEGRIDADE.pdf>. Acesso em: 28 out. 2016.

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.

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.

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.

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

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.

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

HAIGH, N.; HOFFMAN, A. J. Hybrid organizations : The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics*, v. 41, n. 2, p. 126–134, 2012.

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.iiabrasil.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.itaubr.com.br/arquivosstaticos/RI/pdf/pt/POLITICACORPORATIVAPREVENCAO_A_CORRUPCAO_2013_Site_RI.pdf?title=Pol%C3%ADtica%20Corporativa%20de%20Preven%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0%20Corrup%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 02 out. 2016.

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.

MEGALE B. Desde delação, Marcelo Odebrecht enfrenta mágoa de antigos colegas. **FOLHA**, Brasília, 13 fev. 2017. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/poder/2017/02/1858157-desde-delacao-marcelo-odebrecht-enfrenta-magoa-de-antigos-colegas.shtml>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

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

MEYER, Renate E.; HÖLLERER, Markus A. Laying a smoke screen: Ambiguity and neutralization as strategic responses to intra-institutional complexity. *Strategic Organization*, v. 14, n. 4, p. 373-406, 2016.

MISANGYI, Vilmos F. Institutional complexity and the meaning of loose coupling: Connecting institutional sayings and (not) doings. *Strategic Organization*, v. 14, n. 4, p. 407-440, 2016.

NAVIS, Chad; GLYNN, Mary Ann. Legitimate distinctiveness and the entrepreneurial identity: Influence on investor judgments of new venture plausibility. *Academy of Management Review*, v. 36, n. 3, p. 479-499, 2011.

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.

OCASIO, William; RADOYNOVSKA, Nevena. Strategy and commitments to institutional logics: Organizational heterogeneity in business models and governance. *Strategic Organization*, v. 14, n. 4, p. 287-309, 2016.

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.

PACHE, A. C.; SANTOS, F. Embedded in hybrid contexts: How individuals in organizations respond to competing institutional logics. *Research in the Sociology of Organizations*, v. 39, p. 3-35, 2015.

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.

Por BBC, Escândalo da carne ameaça mercado asiático, conquistado a passos de formiga pelo Brasil. **G1**, Brasília, 24 mar. 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/escandalo-da-carne-ameaca-mercado-asiatico-conquistado-a-passos-de-formiga-pelo-brasil.ghtml>>. Acesso em: 26 mar. 2017.

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

RAYNARD, Mia. Deconstructing complexity: Configurations of institutional complexity and structural hybridity. *Strategic Organization*, v. 14, n. 4, p. 310-335, 2016.

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

ROSSONI, Luciano; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis 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%20anticorruptao%20e%20suborno.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2016.

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

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

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.

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

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.