

REVISTA

Femass

eISSN 2675-6153

NÚMERO 3 - Jan./jun. - 2021

ÉTICA E COMPLIANCE NA CONTEMPORANEIDADE: ESTUDO DE CASO DE UMA HOLDING BRASILEIRA ETHICS AND COMPLIANCE IN CONTEMPORANEITY: A CASE STUDY OF A BRAZILIAN HOLDING

Liliane Cristine Moreira Valério

Mestre em Educação (Faculdade Professor Miguel Ângelo da Silva Santos)

E-mail: lilicristine@hotmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-3419-3491>

Milena Carvalho Soares

Graduanda em Engenharia de Produção (FeMASS)

E-mail: carvalho.milena@hotmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-6425-8578>

Recebido: 10.05.2021

Aprovado: 15.05.2021

DOI: <http://dx.doi.org/10.47518/rf.v3i3.40>



Artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Resumo: Este artigo retrata os resultados de um estudo de caso que teve por objetivo mapear as estratégias institucionais utilizadas por uma holding, arrolada nas apurações da Operação “Lava Jato”, no tocante à restauração do capital de reputação de seu grupo empresarial, identificando os estágios de construção moral da organização estudada. O cenário contemporâneo conta com estudos e debates afetos à temática da ética empresarial, práticas morais e imorais, bem como a valorização da criação de políticas de conformidade que se destinem a coibir ações ilegais e destoantes dos interesses sociais gerenciados por agentes governamentais e privados. A presente pesquisa foi desenvolvida sob a abordagem qualitativa, instrumentalizada por um estudo de caso com finalidade exploratória, tendo-se como base investigativa documentos institucionais da holding pesquisada e entrevistas com colaboradores da mesma. Os dados analisados indicaram estratégias encampadas pela holding antes e após o cenário de denúncias da “Lava Jato”, indicando repertórios organizacionais presentes no estágio de formação da moral empresarial legalista e no estágio moral da corporação ética que aflora, em que as tomadas de decisões de uma empresa levam em conta as percepções e dinâmicas do mercado e sociedade em relação ao seu modelo de negócio, tal como aponta a literatura científica.

Palavras-Chave: Ética. Compliance. Estágio moral.

Abstract: This article portrays the results of a case study that had as objective to map the institutional strategies used by a holding, enrolled in the ascertainment from Operation “Car Wash”, regarding the restoration of the reputational capital of an entrepreneurial group, identifying the stages of moral construction from the organization studied. The contemporary scenario has studies and debates that sympathize with the thematic of business ethics, moral practices and immoral, as well as the appreciation of compliance politics creation that are destined to inhibit illegal actions and dissident from the social best interest managed by governmental and private agencies. The present research was developed under the qualitative approach, orchestrated by a case study with exploring purposes, having as an investigative base, institutional documents from the holding researched and interviews with employees of the same. The data analyzed have indicated the strategies that were implemented by the holding before and after the denouncement scenario from Operation “Car Wash”, indicating organizational repertoires present in the stage of formation of the legalist business moral and in the moral stage from the ethical corporation that emerges, where the decision-making process of a company consider the perceptions and dynamics from the market and society regarding its business model, such as the Scientific Literature point out.

Keywords: Ethic. Compliance. Moral stage.

INTRODUÇÃO

Desde a idade antiga (4000 a.C. - 3500 a.C.), filósofos gregos têm produzido estudos a respeito do assunto instigante da ética. Sócrates (469 a.C. - 399 a. C), Platão (428 a.C. - 348 a.C.) e Aristóteles (348 a.C. - 322 a.C.) foram os primeiros pensadores a avaliar a função da ética na conduta e nas implicações a partir das relações humanas.

A ética, conforme pontuado por Alencastro (2016), trata - se de uma ciência que tem como principais objetos de pesquisa a avaliação das práticas habituais, convenções, regras e códigos que permeiam a sociedade e são transmitidos durante o processo de amadurecimento da consciência moral, estimulado pela interiorização das interdições parentais na infância.

Para Srour (2013) a ética trata do estudo das morais e estas são uma espécie de trilho, contextualizadas no tempo e na história da sociedade, conduzindo condutas humanas em ambientes pessoais, sociais

e profissionais. Segundo o autor, uma série de fenômenos da sociedade contemporânea têm contribuído para o aumento do debate em torno da ética e das morais e, dentre eles, destacam-se o fortalecimento das empresas, o fortalecimento do Estado e a disseminação das tecnologias da informação e comunicação a serviço do campo midiático, num cenário de transparência dos atos públicos e privados.

Nessa direção, tem-se exigido das organizações contemporâneas um repertório atitudinal condizente com um padrão moral que permita que a identidade corporativa não somente pareça ser moral, mas que, de fato, o seja, contrariando a perspectiva de Maquiavel (2010) entre a possibilidade de o sujeito ter a aparência de ser virtuoso mesmo que assim não o seja.

Para que a subjetividade humana, em sua possibilidade dualística, não ceda ao ato imoral, foram criadas importantes ferramentas no universo corporativo com a finalidade de regerem a conduta do ser humano em direção ao bem-estar desejado e esperado para a vida em sociedade, estabelecendo padrões éticos fundamentais para o bom desempenho das atividades ocupacionais, para o fomento das relações comerciais e processos produtivos legais e virtuosos.

Dentre as diversas ferramentas criadas, podem-se citar os códigos de conduta profissionais e empresariais, conselhos normativos, legislações e programas de conformidade, todos com o intuito de garantirem a defesa e a disciplina do exercício profissional, segundo o alinhamento das condutas humanas admissíveis no contexto social balizado pela moral.

A despeito dos instrumentos moralizantes no cenário corporativo mundial e nacional, é de domínio público o conhecimento de práticas imorais envolvendo agentes governamentais, políticos e privados na sociedade contemporânea, evidenciando inconformidades legais no ambiente político e corporativo. Tal cenário fez emergir a configuração de preceitos normativos governamentais mais arrojados, no intuito de reprimir ações prejudiciais para o interesse coletivo, tais como a Lei Foreign Corrupt Practices (lei americana contra as práticas de corrupção) e a Lei Sarbanes-Oxley Act (SARBOX) nos Estados Unidos, como aponta Cella, Machado e Do Carmo (2019).

A partir da década de 70, afirma Boeira (2005), ocorreu uma crescente relevância em torno do assunto afeto à ética empresarial, o que se deu por meio de estudos acadêmicos, palestras e proposição de estratégias para punir infrações e condutas imorais no âmbito organizacional. O referido cenário estabeleceu, também, condições para a formulação de políticas de compliance. Tal concepção, de acordo com De Carli (2017), está relacionada à introdução de regras sistematizadas, normas

de adaptação e preceitos internos e externos no âmbito corporativo. Seu principal propósito é adequar a instituição aos procedimentos legais determinados nas disposições governamentais, em razão de que a constatação de ações antiéticas envolvendo corporações, em qualquer lugar do mundo, nos dias atuais, promovem um impacto negativo naquilo que Srour (2013) chama de “capital de reputação” da empresa.

No Brasil, a Lei nº 12.846/2013 - Lei Anticorrupção foi sancionada em meio à clemência popular por mais transparência nas relações comerciais e políticas e por total intransigência a práticas de corrupção, visto que, na última década, escândalos de corrupção em multinacionais, no Brasil, foram cabalmente evidenciados por meio da operação “Lava Jato”, gerando impactos de efeitos nefastos para a imagem das empresas envolvidas em esquemas de corrupção, o que reiterou a necessidade de novos aparatos legais e fiscalizatórios no cenário histórico nacional, abarcando ambientes governamentais, corporativos e políticos.

É em torno do cenário acima descrito que se buscou, a partir desta pesquisa, explorar as estratégias encampadas por uma holding, arrolada em denúncias da operação “Lava Jato”, no tocante à promoção de condutas corporativas morais e coibição de práticas ilícitas.

O artigo buscará descrever como se deu a criação e implantação de uma política de conformidade e outros aparatos empregados pelo grupo empresarial pesquisado, correlacionando-o aos estágios de construção moral empresarial defendidos por Starke (1999), conforme citado por Alencastro (2016).

2 CONCEITO DE ÉTICA E A ÉTICA EMPRESARIAL

A palavra “ética” tem sua origem etimológica na língua grega “ethos”, que abrange noções relacionadas à adequação das condutas do indivíduo em suas interações sociais. Alencastro (2016) conceitua ética, no âmbito filosófico, como uma ciência que possui como objeto de pesquisa a análise das regras de convivência sociais. Em conformidade com o referido autor, Srour (2013) estabelece a relação do conceito de ética com uma disciplina teórica, tratando-se do estudo das morais coletivas, que conduzem as atitudes humanas diante de bons e maus cenários. A moral, portanto, é o objetivo central do estudo da ética, e, diferente dessa, está sujeita à variabilidade temporal e contextual em que está inserida.

Segundo Egg (2012), o estudo da ética atrelado à ideia de moral e cidadania foi fomentado a partir das investigações produzidas por filósofos gregos, aproximadamente no século IV a.C. Isso ocorreu devido à necessidade de conduzir a formação de suas cidades - Estado

com mais satisfação, confiabilidade e isonomia para maior parte possível de seus cidadãos.

Ao longo do tempo, o cerne abordado por essa ciência sofreu variações conforme as alternâncias relacionadas às ideologias e premências sociais, recebendo e concedendo, inclusive, fortes contribuições das áreas políticas e religiosas. Essa absorção do conhecimento ético em todas as esferas se deve em decorrência da sua forte capacidade interdisciplinar, sendo relacionada, nesta pesquisa, a sua aplicabilidade e desenvolvimento no atual cenário corporativo brasileiro, em razão que se tornou um assunto bastante difundido no âmbito empresarial.

Postulado o conceito de ética, é fundamental para esse estudo o entendimento claro da definição de ética empresarial e os elementos que participam com diligência para a sua manutenção. Alencastro (2016) relaciona a ideia de ética empresarial como um relacionamento corporativo honesto, seguro e ativo com todos os stakeholders envolvidos no cumprimento de uma determinada prestação de serviço ou fornecimento de mercadoria. Na mesma direção, verifica-se que, segundo Ourives (2001) uma empresa que se propõe a ser ética é aquela que preconiza não só o lucro, mas também busca atender às necessidades de seus *stakeholders*.

A promoção de debates no cenário empresarial e acadêmico vinculados ao conceito da ética é uma postura demasiadamente recente, tal como a própria concepção da definição de ética empresarial, afirma Solomon (1993). Afirma o autor que essa conjuntura de atraso na discussão de um tema tão importante é produto das atribuições negativas instituídas, até mesmo por renomados filósofos, durante a Idade Antiga e Média, acerca do lucro, considerando um objetivo quase que nefasto das atividades comerciais.

Segundo Solomon (1993), pensadores como Aristóteles (384 a.C. - 322 a.C.), São Tomás de Aquino (1225 - 1274) e Martinho Lutero (1483 - 1546) costumavam ter aversão às práticas mercantilistas, atribuindo a elas as características de individualismo e parasitismo. O início da idade moderna, no entanto, expôs o crescimento de novas teorias relacionadas a processo de comercialização. Esse cenário foi produto de uma série de mudanças, não somente de cunho filosófico e religioso, mas também do impulsionamento tecnológico e industrial ao qual o período histórico estava submetido.

Adam Smith (1723 - 1790), filósofo e economista considerado o pai da economia moderna, foi responsável por disseminar uma nova abertura com relação ao conceito de ética empresarial (SOLOMON, 1993). Em “Riqueza das Nações”, Smith postula que rendimentos lucra-

tivos são promotores da divisão dos bens e riquezas sociais, e de prosperidade, antagonizando a crença comum, que o retratava como um ganho ilícito (MOREIRA, 1999).

O objetivo atual das grandes corporações não está mais só no lucro, mas em auferir lucro de modo ético, no ideal de equilíbrio entre conduta e resultado financeiro, fenômenos que começaram a ser propostos legalmente a partir dos anos de 1960, com a implementação dos direitos do consumidor - Consumer's Bill of Rights - pelo presidente John Kennedy (1917 - 1963), como pontua Boeira (2005).

Cella, Machado e Do Carmo (2019) afirmam que o estopim da necessidade de se estabelecer leis com relação à ética nas relações comerciais foi no final dos anos de 1970, em que se instituiu o Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) como resposta à revelação de subornos, com o intuito de coagir funcionários públicos em áreas internacionais. Essa descoberta foi originada, após uma série de investigações conduzidas em razão do escândalo de Watergate, caso de corrupção e espionagem conduzido pelo ex-presidente americano, Richard Nixon (1913 - 1994).

Em decorrência de novos casos de corrupção, dessa vez efetuados pelas empresas Enron, Arthur Andersen, WorldCom e Tyco, foi implementada, em 2002, a Lei Sarbanes-Oxley (SARBOX), uma lei mais atualizada criada para coibir práticas ilegais relacionadas à dissimulação dos resultados contábeis negativos, além de outras práticas corruptas pela alta governança, evitando, deste modo, a evasão da confiança por parte dos investidores (Cella, Machado e Do Carmo, 2019).

O Brasil também sofreu grande influência desse novo processo de institucionalização dos valores legais para coibir práticas comerciais ilegítimas. A lei de 4.132 de 1962 foi estabelecida com o intuito de reprimir o abuso ao poder econômico, além do uso recorrente e aprimoramento de textos relacionados ao meio ambiente, proteção ao consumidor e ao trabalhador (MOREIRA, 1999). A Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/92) foi sancionada prevendo penalidades para imputar agentes públicos que enriquecem com dinheiro ilícito na atuação do seu cargo (BRASIL, 1992) e a Lei da Lavagem de Dinheiro (Lei nº 9.613/98), que transmite orientações com relação aos crimes referentes à lavagem de dinheiro (BRASIL, 1998).

Além das disposições legais que começaram a ser fomentadas após o cenário de corrupção corporativa no mundo, uma série de programas começaram a ser implementados pelas grandes empresas com o objetivo de evidenciar o novo processo de adequação. Um grande exemplo foi a disseminação do tema relacionado à estruturação de uma política de compliance. Conforme De Carli (2017), a palavra compliance é ori-

ginada do inglês to comply with e significa estar de acordo, conforme a determinado padrão. A autora postula que os programas de compliance tratam-se de um compromisso estabelecido pelas empresas em cumprir as normas governamentais, além de garantir a investigação e executar punições cabíveis com relação aos atos internos de não - conformidade.

No Brasil, o tema compliance e ética empresarial tem tido grande notoriedade, devido, principalmente, aos escândalos de corrupção apurados pela operação “Lava Jato”, que arrolou envolvendo um conluio entre uma gama de empreiteiras nacionais e funcionários selecionados da estatal Petrobras para defraudar licitações, corroborando em prejuízos aos cofres públicos (MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2019).

No ano de 2013, o governo atendeu ao apelo advindo das manifestações por maior transparência e mais penalidades para ações corruptas e instaurou a Lei nº 12.846/2013, a Lei Anticorrupção, prevendo a responsabilização de empresas corruptas, acordos de leniência e punições mais contundentes (BRASIL, 2013).

3 OS ESTÁGIOS OU FASES DE CONSTRUÇÃO MORAL DE UMA EMPRESA

Tendo em vista o conceito de moral, postulado por Vásquez (2000) como o conjunto de padrões e normas elaboradas para garantir a manutenção do comportamento social, é possível classificar positivamente e negativamente atos concretizados nas relações humanas.

Nesse mesmo panorama, Srour (2013, p. 9) confere uma análise fomentada conforme os padrões filosóficos com relação às ações configuradas em um contexto de relacionamento social ante a ciência da ética, estabelecendo três casos possíveis: atos “[...] eticamente neutros ou amorais [...]”, em que não existe a configuração de efeitos positivos ou negativos para outros indivíduos; atos “[...] eticamente positivos ou consensuais [...]”, quando um indivíduo ou organização empenham-se em preservar e/ou produzir benefícios em suas relações particulares e/ou comerciais; e, por fim, atos “[...] eticamente negativos ou abusivos [...]”, caracterizados pela sobreposição dos interesses individuais, garantindo um impacto negativo para os terceiros envolvidos, em desacordo com a proposta de moral cultural.

Em decorrência do impulsionamento realizado pelos stakeholders, que exigem a adesão corporativa em práticas que busquem a viabilização máxima dos impactos positivos produzidos pelas organizações, as corporações estão buscando a estruturação concreta dos seus procedimentos éticos, além da associação de suas práticas comerciais a com-

portamentos vinculados a posturas classificadas dentro da moralidade (ALENCASTRO, 2016).

Nessa conjuntura, portanto, foi possível para Starke (1999 *apud* ALENCASTRO, 2016) configurar a avaliação de um processo de desenvolvimento empresarial diante do seu posicionamento, envolvendo os dilemas e propostas éticas que surgem no ambiente corporativo. Deste modo, a autora estabelece cinco etapas possíveis de serem vivenciadas por uma empresa na construção do seu apelo moral.

Com relação ao amadurecimento organizacional, a primeira etapa é intitulada por Starke (1999 *apud* ALENCASTRO, 2016) como corporação amoral, que tem como atributos a ambição pelos ganhos lucrativos mesmo com a supressão dos valores éticos, e, também a indiferença no tratamento de seus funcionários, visualizando-os como “[...] meras unidades econômicas de produção [...]”. O segundo estágio conjecturado, a corporação legalista, tem mais atenção com relação ao atendimento dos preceitos legais, no entanto, buscam ater-se somente ao necessário, tendo como objetivo desvencilhar-se de possíveis problemas. O terceiro período da formação moral postulada por Starke (1999 *apud* ALENCASTRO, 2016) trata-se da corporação receptiva e refere-se a organizações que passam a desenvolver atitudes que demonstram compromissos com os valores de sustentabilidade e responsabilidade social para obterem os benefícios resultantes de ter aparência ética ante a janela social, compelidos, na grande maioria das vezes, por acontecimentos de origem externa. A quarta fase da construção da moral, a corporação ética, que aflora, já preconiza em suas práticas a projeção generalizada de um relacionamento ético existente entre a sociedade e a organização, movendo-se a partir do contexto que envolve suas interações com terceiros.

Por fim, o quinto estágio é designado como corporação ética e abrange o patamar ideal que compreende a relação entre ética e o âmbito corporativo, em que evidencia a simultaneidade entre essas duas áreas, resultando na inserção dos preceitos morais em sua cultura organizacional e na fidelização oferecida a colaboradores que se distanciam de valores deturpados (STARKE, 1999 *apud* ALENCASTRO, 2016).

5 O PERCURSO METODOLÓGICO DO ESTUDO DE CASO

Este artigo trata de um estudo de caso, desenvolvido sob a abordagem qualitativa, tipificado como exploratório, em virtude de possibilitar uma aproximação dos fatos analisados, como se vê em Gil (1999). Objetivaram-se mapear as estratégias institucionais utilizadas por uma holding, arrolada nas apurações da Operação “Lava Jato”, no tocante à

restauração do seu capital de reputação, identificando os estágios de construção moral da organização estudada.

No período de dezembro de 2019 a março de 2020 foram utilizadas pesquisas bibliográfica e documental e realização de entrevistas com colaboradores da holding pesquisada, resultando no mapeamento das estratégias e repertórios organizacionais empreendidos pelo grupo empresarial em sua busca pelo distanciamento da imagem imoral correlacionada a algumas de suas empresas, como apurado pela operação “Lava Jato”.

TABELA 1: MAPEAMENTO DAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS ANTES DO CENÁRIO DE DENÚNCIAS

| ITEM | MEDIDA | AÇÃO |
|------|----------------------------|--|
| 1. | Conselhos de Administração | Designação de um corpo de membros para supervisionar as atividades da organização. |
| 2. | Auditorias | Averiguação realizada por instituições externas ou pela própria organização. |
| 3. | Ações Coletivas | Atuação em projetos referentes ao âmbito da Responsabilidade Social e Ambiental. |
| 4. | Medidas Disciplinares | Ações disciplinares que visam coibir a existência de práticas ilícitas. |

Fonte: Elaboração das autoras com base na documentação pesquisada (2019)

TABELA 2: MAPEAMENTO DAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS APÓS O CENÁRIO DE DENÚNCIAS

| ITEM | MEDIDAS | AÇÃO |
|------|---------------------------------------|--|
| 1. | Políticas, Diretrizes e Procedimentos | Implementação de uma Política de Conformidade e alteração no código de conduta. |
| 2. | Canal de Denúncia Interno | Estabelecimento de ferramenta direta para comunicação interna de denúncias. |
| 3. | Estratégia de Marketing | Alteração do Nome Fantasia e da Logomarca. |
| 4. | Política de Recursos Humanos | Parametrização dos processos de recrutamento. |
| 5. | Treinamentos | Fornecimento de palestras e questionários relacionadas ao tema de Compliance, ética nas trocas comerciais e os resultados pertinentes à implementação do novo sistema. |

| | | |
|-----|--|---|
| 6. | Comissões de Conformidade | Instauração de grupos para auxílio ao Conselho de Administração. |
| 7. | Ações Coletivas | Envolvimento em um acordo público com o Pacto Global da ONU e o Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, e, consequentemente, a admissão de compromissos referentes ao âmbito dos direitos humanos, ambientais e de distanciamento com a corrupção. |
| 8. | Contratação de <i>Chief Compliance Officers</i> (CCOs) | Designação de responsáveis pela gestão do sistema de conformidade. |
| 9. | Auditorias | Averiguação realizada por instituições externas ou pela própria organização. |
| 10. | Certificações dos Sistemas de Gestão | Atividades de averiguação com relação à correspondência das práticas internas com a legislação existente, que conferiram as certificações do Sistema de Gestão Integrado nas Normas ISO 9.001, ISO 14.001, ISO 55.001 e o OHSAS 18.001 pelo <i>Bureau Veritas Certification</i> e Certificação de Serviço Próprio de Inspeção de Equipamentos (SPIE), pelo Instituto Brasileiro de Petróleo, Gás e Biocombustíveis – IBP. |
| 11. | Medidas Disciplinares | Ações disciplinares que visam coibir a existência de práticas ilícitas. |
| 12. | Premiações e Programas de Incentivo à Participação | Estabelecimentos de programas para incentivar o interesse e comprometimento dos integrantes com relação à proteção dos valores estipulados e reconhecimento por meio de premiações anuais. |
| 13. | Mudança da Alta Governança | Instituição de um novo líder organizacional. |

Fonte: Elaboração das autoras conforme a documentação pesquisada (2019)

6 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

É possível analisar que o grupo empresarial pesquisado tem em sua trajetória uma demarcação significativa que se impôs a partir do cenário de crise reputacional que o atingiu, uma vez que foram verificados nos documentos analisados as inserções de 10 novas estratégias organizacionais, após o contexto de denúncias da Operação “Lava Jato” (conforme contraste das tabelas 1 e 2). Tal quadro permite-nos refletir sobre os fatos históricos apontados por Cella, Machado e Do Carmo (2019) ao abordarem as inovações legais e organizacionais empreendidas nos EUA, após escândalos de corrupção, reverberando o fato de que medidas preventivas no cenário corporativo parecem ser implementadas, após episódios imorais terem repercussão, refletindo assim, a realidade que algumas corporações têm de desenvolver a von-

tade de aprender com erros alheios, como foi o caso da holding pesquisada neste artigo.

A análise dos itens 1 - Políticas, Diretrizes e Procedimentos, 2 - Canal de Denúncia Interno, 6 - Comissões de Conformidade e 8 - Contratação de Chief Compliance Officers, dispostos na tabela 2 e inexistentes na tabela 1, permite-nos inferir que, no cenário precedido pelas investigações conduzidas por meio da Operação “Lava Jato”, a holding apresentava um comportamento de fragilização com relação ao uso de estratégias específicas e sistemas que auxiliassem uma conduta empresarial ética, contrariando o preceituado pela literatura de De Carli (2017) e Srour (2013) a respeito da postulação de estratégias que buscam mitigar a existência de práticas de corrupção organizacional.

É possível inferir que as medidas 3 e 7 – Ações Coletivas, nas tabelas 1 e 2, representem uma gradativa aproximação da holding com posturas de amadurecimento moral, tal como proposto por Starke (1999) citado por Alencastro (2016), pois antes do cenário de denúncias só existiam ações coletivas da holding relacionadas à responsabilidade social e após o cenário de denúncias, o grupo empresarial passou a encampar importantes estratégias como o Pacto Global da ONU e o Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção. Tal progressão de ações revela uma ampliação na concepção da organização, que migra do estágio moral próprio à corporação legalista ou receptiva para o estágio da corporação ética que aflora.

Analisando os itens 3 - Estratégia de Marketing, 4 - Política de Recursos Humanos e 13 – Mudança da Alta Governança da tabela 2, pode-se depreender que o grupo empresarial assumiu uma postura ativa necessária à sobrevivência comercial, lançando mão de ações que traduziriam confiabilidade aos seus stakeholders e sociedade em geral, tal como preconizam Srour (2013) e Alencastro (2016).

7 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou investigar a aplicabilidade dos conceitos de ética e compliance, no período contemporâneo, por meio da condução de um estudo de caso que se propôs a mapear as estratégias institucionais utilizadas por uma holding, arrolada nas apurações da Operação “Lava Jato”, no tocante à restauração do seu capital de reputação, identificando os estágios de construção moral da organização estudada.

Os resultados deste estudo nos permitiram enxergar o repertório gerencial adotado pela organização diante de um cenário pré e pós crise, o que nos permite inferir traços, segundo Starke (1999 *apud* ALE-

CASTRO) tanto do estágio de formação da moral empresarial legalista, quanto da corporação ética que aflora, em que as tomadas de decisões levam em conta as percepções e dinâmica do mercado e sociedade em relação ao modelo de negócio da empresa em questão.

É possível constatar que o cenário de crise moral, política e econômica que enredou todos os segmentos da sociedade brasileira levaram o sistema de compliance a uma nova envergadura, tirando-o de uma função de mero acessório corporativo para o modo de práticas essenciais às organizações contemporâneas, impactando em uma reputação empresarial bem avaliada quanto às entidades que dele fazem uso, como passou a fazer a organização do estudo em tela.

Por fim, vale ressaltar que a Antropologia nos indica que o sujeito humano se humaniza no contato com o outro, imerso pela cultura que o atravessa. A cultura organizacional é desenvolvida por homens e estes sempre estarão sujeitos a deformá-la, atuando de forma oposta ao que se preceitua como interesse coletivo, como evidenciado pelas apurações da Operação “Lava Jato”. Diante dessa perspectiva é que se evidencia a importância da postulação dos trilhos morais e das instâncias fiscalizatórias no meio corporativo para que, em falhando a moral individual, a coletiva seja reproduzida de modo virtuoso, ainda que não internalizada espontaneamente pelo sujeito que a opera.

8 LIMITAÇÕES/ESTUDOS FUTUROS

Diante da metodologia adotada para a pesquisa, considerando que se trata de um estudo de caso, verifica-se como limitação inerente ao mesmo a impossibilidade de generalização dos resultados alcançados. É pertinente que outros estudos sejam feitos, futuramente, de modo que inclua também a realização de entrevista com mais colaboradores da organização, o que enriqueceria os dados para análise.

9 REFERÊNCIAS

ALENCASTRO, Mario Sergio Cunha. **Ética Empresarial Na Prática: liderança, gestão e responsabilidade corporativa**. 2ª edição. Curitiba: InterSaberes, 2016, 184 p.

BOEIRA, Sérgio. Ética Empresarial & Capital Social: Aproximações Conceituais. **Revista Internacional Interdisciplinar INTERthesis**, Florianópolis, v. 2, n. 2, p. 1-20, jan. 2005.

BRASIL. Lei Nº 8.429, de 2 de Junho de 1992. **Lei da Improbidade Administrativa**, Brasília, DF, jun. 1992. Disponível em: <http://www.planal->

- to.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8429.htm. Acesso em: 10 jan. de 2020.
- BRASIL, Lei Nº 9.613, de 3 de Março de 1998. **Lei de Prevenção à Lavagem de Dinheiro**. Brasília, DF, mar 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19613.htm. Acesso em: 10 jan. de 2020.
- BRASIL, Lei Nº 12.846, de 1º de Agosto de 2013. **Lei Anticorrupção**. Brasília, DF, ago. 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm. Acesso em: 10 jan. de 2020.
- CELLA, Ricardo Sartori; MACHADO, Michele Rílany Rodrigues; DO CARMO, Carlos Henrique Silva. A Lei Anticorrupção e o Conservadorismo Condicional nas Empresas Brasileiras Não Financeiras. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 30, n. 1, p. 68-90, jan./abr. 2019.
- DE CARLI, Carla Veríssimo. **Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2017, 385 p.
- EGG, Rosiane Follador Rocha. **Ética nas organizações**. 1. ed. Curitiba, Paraná: IESDE Brasil, 2012, 64 p.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999, p.43.
- MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe**. São Paulo: Penguin Classics Companhia das Letras, 2010, 176 p.
- MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Entenda o caso**. 2019. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/entenda-o-caso>. Acesso em: 16 fev. 2020.
- MOREIRA, Joaquim Manhães. **A Ética Empresarial no Brasil**. 1. ed. Itatiba, São Paulo: Pioneira, 1999, 226 p.
- OURIVES, Orlando. Ética empresarial. *Cadernos de Direito*, v. 1, n. 1, p.189-199, 2001.
- SOLOMON, Robert. **A Ética Empresarial**. Tradução de Alexandra Abranches. In *A Companion to Ethics*, org. Peter Singer. (Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers, 1993): 565 p.
- SROUR, Robert Henry. **Ética Empresarial**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, 296 p.
- VÁSQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000, 304 p.