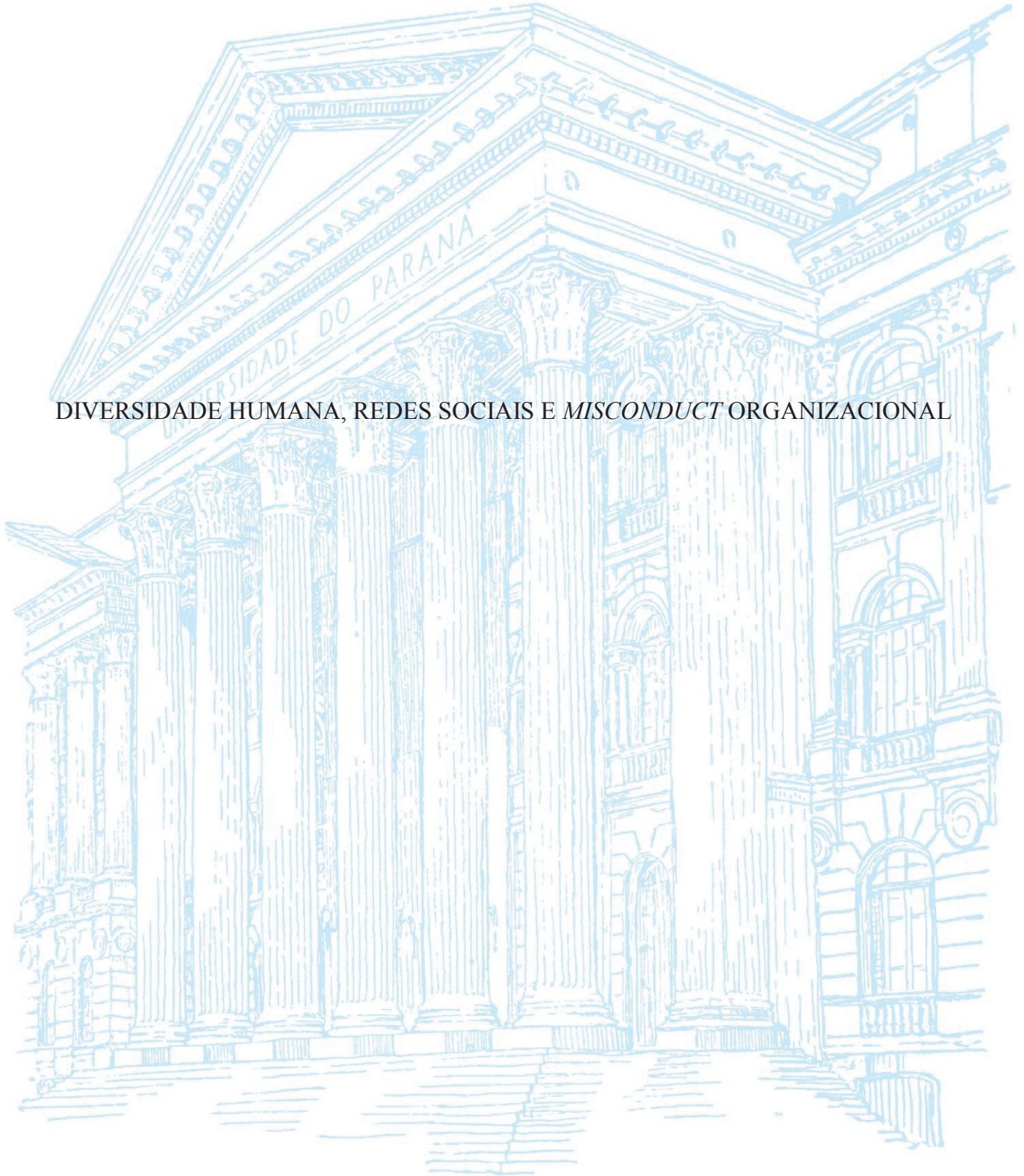


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PEDRO HENRIQUE DA FONSECA

DIVERSIDADE HUMANA, REDES SOCIAIS E *MISCONDUCT* ORGANIZACIONAL



CURITIBA

2019

PEDRO HENRIQUE DA FONSECA

DIVERSIDADE HUMANA, REDES SOCIAIS E *MISCONDUCT* ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de Mestre na Linha de Pesquisa Estratégia e Análise Organizacional, no Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Queila Regina Souza Matitz

CURITIBA

2019

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Fonseca, Pedro Henrique da.

Diversidade humana, rede sociais e misconduct organizacional / Pedro Henrique da Fonseca. – 2019.

97 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientadora: Quelia Regina Souza Matitz.

Defesa: Curitiba, 2019.

1. Redes Sociais. 2. Diversidade. 3. Relações Interorganizacionais. 4. Misconduct in office. I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Matitz, Quelia Regina Souza. III. Título.

CDD 364.1323



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -
40001016025P6

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **PEDRO HENRIQUE DA FONSECA** intitulada: **DIVERSIDADE HUMANA, REDES SOCIAIS E MISCONDUCT ORGANIZACIONAL**, sob orientação da Profa. Dra. QUEILA REGINA SOUZA MATITZ, que após ter inquirido o aluno e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 29 de Agosto de 2019.

QUEILA REGINA SOUZA MATITZ

Presidente da Banca Examinadora (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

PAULO MARCELO FERRARESÍ PEGINO

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - PPGOLD)

NATÁLIA REZE

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

RESUMO

O presente estudo analisa as características estruturais de uma rede social, formada por empreiteiras brasileiras, que agiram em formato de cartel e cometeram crimes de corrupção contra a estatal brasileira Petrobrás. O caso foi evidenciado pela operação Lava-Jato, que revelou o esquema de desvio de dinheiro da Petrobrás para agentes políticos, executivos de grandes empreiteiras e agentes da própria Petrobrás. Dessa forma, considerando a complexidade dos indivíduos e das relações que podem ser observadas no referido caso, propõe-se o seguinte objetivo de pesquisa: Explorar relações entre a diversidade humana em termos demográficos e informacionais, a configuração da rede social e interorganizacional, e o surgimento, desenvolvimento e consequências de um caso de misconduct envolvendo organizações brasileiras. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e adota como delineamento o estudo de caso único, descritivo e exploratório, que utiliza as técnicas da abordagem de redes sociais como base para análise dos resultados. Quanto aos resultados, verificou-se que as relações sociais surgiram principalmente por causa dos benefícios financeiros que as mesmas poderiam gerar, até mesmo o desenvolvimento da confiança no grupo baseou-se na ideia dos ganhos financeiros que os agentes poderiam ter por trabalharem em conjunto. Sendo assim, os elos eram predominantemente formados por relações fracas, porém de alta confiança, mas que se romperam facilmente com a investigação criminal.

Palavras-chave: Redes Sociais. Diversidade. Relações Interorganizacionais. Misconduct.

ABSTRACT

The present study analyzes the structural characteristics of a social network formed by Brazilian construction firms, who acted as a cartel and committed corruption crimes against the Brazilian state-owned company Petrobrás. The case was evidenced by the Lava-Jato operation, which revealed Petrobras's embezzlement scheme for political agents, executives of large contractors and agents of Petrobras. Thus, considering the complexity of individuals and relationships that can be observed in this case, proposes the following research objective: Explore relationships between human diversity in demographic and informational terms, the configuration of social and interorganizational network, and the emergence, development and consequences of a misconduct case involving Brazilian organizations. This is a qualitative research and adopts as a delineation the descriptive and exploratory single-case study, which uses the techniques of social network approach as the basis for analysis of the results. As results, it was found that social relations arose mainly because of the financial benefits that they could generate, even the development of trust in the group was based on the idea of the financial gains that agents could have by working together. As such, the ties were predominantly weak, the relationships had high trust, but they easily broke with the start of investigations.

Keywords: Social networks. Diversity. Interorganizational Relations. Misconduct.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura da pesquisa	13
Figura 2. Crescimento dos estudos sobre misconduct entre 2000 e 2017	23
Figura 3. Exemplo de diagrama de redes.	44
Figura 4. Diagrama de rede das organizações.	78
Figura 5. Diagrama de organizações e agentes políticos.....	82

LISTA DE SIGLAS

IPIP - International Personality Item Pool

MPF – Ministério Público Federal

PF – Policia Federal

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA	12
1.2.1	Objetivo Geral	12
1.2.2	Objetivos Específicos	13
1.3	JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA	14
1.3.1	Relevância social e econômica dos impactos dos casos de <i>misconduct</i>	14
1.3.2	Relevância de estudos teoricamente e metodologicamente inovadores a respeito do fenômeno	14
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	16
2	REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1	MISCONDUCT	17
2.1.1	Definição e aplicações do termo	17
2.1.2	Temas e abordagens de estudo de <i>misconduct</i> em estudos do campo de Administração	19
2.2	DIVERSIDADE	24
2.2.1	Definição de diversidade	25
2.3	REDES SOCIAIS	30
2.4.1	Proposta de um modelo teórico exploratório das relações entre <i>misconduct</i> , diversidade e redes sociais	40
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	41
3.2	DESCRIÇÃO DO CASO	41
3.3	FONTE E COLETA DE DADOS	42
3.4	ETAPAS DA PESQUISA E OS PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE	43
3.5	CONFIABILIDADE E VALIDADE	45
3.6	OBJETIVOS E CATEGORIAS DE ANÁLISE	46
3.7	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	50
4	APRESENTAÇÃO DOS DADOS	51
4.1	UTC Engenharia	53
4.1.1	Ricardo Pessoa	53
4.1.2	Walmir Pinheiro Santana	54

4.2	Grupo Odebrecht	54
4.2.1	Marcelo Odebrecht	55
4.2.2	Márcio Faria.....	55
4.2.3	Rogério Araújo	57
4.2.4	Hilberto Mascarenhas	57
4.3	Andrade Gutierrez	58
4.3.1	Antônio Pedro	58
4.3.2	Paulo Dalmazzio	60
4.3.3	Rogério Nora de Sá.....	61
4.3.4	Alberto Quintaz	62
4.3.5	Elton Negrão	63
4.3.6	Otávio Marques de Azevedo	64
4.4	Camargo Corrêa.....	64
4.4.1	Dalton Avancini.....	65
4.4.2	Eduardo Hermelino Leite	66
4.4.3	João Auler.....	67
4.5	OAS	67
4.5.1	Léo Pinheiro.....	67
4.5.2	Agenor Franklin Medeiros.....	68
4.6	Agentes Políticos	69
4.6.1	João Vaccari Neto.....	70
4.6.2	José Dirceu de Oliveira e Silva.....	71
5Resultados e discussões	73
5.1	Características estruturais da rede social	73
	Figura 5: Diagrama de organizações e agentes políticos.....	82
6CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
	REFERÊNCIAS	86

1 INTRODUÇÃO

Durante a última década o estudo acadêmico sobre *misconduct*¹ despertou o interesse de pesquisadores da área de ciências sociais e aplicadas. Embora os estudos baseados em ética e questões antiéticas sejam mais antigos, a atividade crescente da mídia na cobertura de casos de *misconduct* aumentou o interesse na área (MURPHY, et al. 2017; LIU, 2016; CUMMING, et al. 2015). Tal atribuição de importância surgiu principalmente como consequência da crise financeira de 2008 nos Estados Unidos da América, a qual decorreu de atitudes falhas dos órgãos responsáveis pela fiscalização do mercado financeiro do país, permitindo ações antiéticas por parte de organizações desonestas (GROSSE, 2017).

No Brasil, o grande escândalo de corrupção evidenciado pela Operação Lava-jato (2014), a qual apura a prática de crimes financeiros e desvios de recursos públicos, inaugurou uma nova fase de enfrentamento de *misconduct* no país. A operação, que teve início na investigação de crimes de lavagem de dinheiro em postos de combustíveis, revelou um dos maiores escândalos de corrupção já vivenciados no país. Esta investigação desmascarou um cartel composto por grandes organizações brasileiras que se autodenominava de “O Clube” (MPF, 2015).

Recentemente, Ribeiro et al. (2018) realizaram um levantamento dos escândalos políticos no Brasil no período de 1987 a 2014 e encontraram 65 casos de relevância envolvendo 404 indivíduos. Esse estudo teve como foco casos envolvendo o governo brasileiro, porém muitos dos eventos identificados incluem a participação de organizações privadas, seja em fraudes de licitações ou esquemas de superfaturamento de produtos ou serviços ao governo. O estudo também conseguiu evidenciar as estruturas de redes sociais formadas e explicou como alguns elos são formados com base nas características dos membros desses grupos.

Outras pesquisas descrevem escândalos nos últimos anos envolvendo organizações que atuam no Brasil em desastres ambientais (SAMARCO, 2015; ULTRACARGO, 2015; CHEVRON, 2011; PETROBRAS, 2000), crimes financeiros (BANCO SANTOS, 2005; BAMERINDUS, 1997; OGX, 2013) e até mesmo em casos de trabalho escravo (ANIMALE E A.BRAND, 2017; ZARA, 2011).

Esses e outros casos têm gerado diversas oportunidades de pesquisa no campo de estudos organizacionais, dentre essas o estudo da relação entre fatores ambientais, organizacionais e individuais em casos de *misconduct*. Pressupõe-se, por exemplo, que a má

¹ O termo *misconduct* será utilizado em inglês, pois não há consenso na literatura brasileira sobre sua tradução. Aqui, o termo abrange uma série de atos ilícitos comuns na sociedade brasileira, tais como corrupção e crime.

conduta de gestores possa estar relacionada às suas interações profissionais e pessoais, a fatores culturais nacionais ou organizacionais, a comparações sociais, dentre outros elementos. Outros estudos buscam relacionar fatores individuais tais como gênero, idade e origem étnica a casos de *misconduct* organizacional e individual. Há, ainda, estudos voltados à busca de associações entre fatores de grupo (*board composition*, por exemplo) e casos de *misconduct* organizacional, além de pesquisas voltadas à identificação de correlações entre medidas de redes sociais e comportamento organizacional relacionado à corrupção.

Este projeto de pesquisa se insere no contexto brevemente delineado acima e propõe uma investigação de natureza teórico-empírica conforme os objetivos e as justificativas descritas a seguir.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como a diversidade humana e a configuração da rede de relações sociais e interorganizacionais influenciou no surgimento, no desenvolvimento e nas consequências de um caso de *misconduct* envolvendo organizações brasileiras?

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Nesta seção, estão apresentados os objetivos norteadores do estudo, os quais possibilitarão responder o problema de pesquisa proposto.

1.2.1 Objetivo Geral

Explorar relações entre a diversidade humana em termos demográficos e informacionais, a configuração da rede social e interorganizacional, e o surgimento, desenvolvimento e consequências de um caso de *misconduct* envolvendo organizações brasileiras. A Figura 1, a seguir, representa graficamente as relações propostas:

Figura 1. Estrutura da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever as características estruturais da rede social dos indivíduos relacionados a um caso de *misconduct* julgado no contexto da Operação Lava-Jato.
- Descrever as características estruturais da rede interorganizacional no caso sob estudo.
- Descrever as características da diversidade humana no grupo de indivíduos relacionados ao caso sob estudo.
- Explorar as relações explicativas entre as características estruturais da rede social e o surgimento, desenvolvimento e consequências do caso sob estudo.
- Explorar as relações explicativas entre as características estruturais da rede interorganizacional e o surgimento, desenvolvimento e consequências do caso sob estudo.
- Explorar as relações explicativas entre as características do grupo de indivíduos envolvidos em termos de diversidade humana e o surgimento, desenvolvimento e consequências do caso sob estudo.

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

1.3.1 Relevância social e econômica dos impactos dos casos de *misconduct*

A literatura ressalta a importância de estudos de *misconduct* (GREVE, PALMER e POZNER, 2010; BERTRAND e LUMINEAU 2016; GROSSE, 2017), com base em sua influência potencialmente negativa sobre organizações, mercado e sociedade. Greve, Palmer e Pozner (2010), por exemplo, ressaltam a ênfase dos estudos organizacionais sobre as consequências da *misconduct*. Mais especificamente, os autores mencionam pesquisas em nível organizacional a respeito das consequências negativas de *misconduct* sobre a reputação da empresa ou sobre o status da organização em relação à sua rede de relações, ambos fatores influentes sobre o grau de legitimidade de todo um setor a partir da deslegitimação categórica. De acordo com esse conceito, organizações com características similares a uma organização corrupta sofrem descrédito por associação (GREVE, PALMER e POZNER, p.89, 2010).

No nível individual, outros estudos mencionados pelos autores ressaltam efeitos de *misconduct* nos líderes das organizações, os quais em geral são os principais envolvidos e afetados por esses atos. Quanto aos demais membros das organizações, a revisão de literatura demonstra indícios da forma como a *misconduct* pode afetar o desempenho e o desenvolvimento de carreira de todos os trabalhadores que possuem vínculo com a organização ligada a este tipo de fenômeno. Porém, ainda há necessidade de estudos no nível dos indivíduos abaixo do *Top Management Team* (TMT) (GREVE, PALMER e POZNER, 2010; BERTRAND e LUMINEAU, 2016).

Desta forma, novos estudos se justificam principalmente pelas drásticas consequências - em múltiplos níveis e de diferentes tipos - relacionadas ao fenômeno de *misconduct*.

1.3.2 Relevância de estudos teoricamente e metodologicamente inovadores a respeito do fenômeno

Quanto aos aspectos teóricos e metodológicos relacionados ao fenômeno, estudos anteriores de *misconduct* têm priorizado elementos de nível individual e intraorganizacional. Há, portanto, necessidade de entender fatores interorganizacionais relacionados a *misconduct* em ambientes de negócios, incluindo-se dimensões relacionadas à diversidade dos indivíduos envolvidos e às relações sociais estabelecidas entre esses (BERTRAND e LUMINEAU, 2016). Considera-se, sob esse ponto de vista, que a diversidade humana está diretamente relacionada

com a estrutura das redes de relações sociais nas e entre as organizações, pois, como afirmam Reagans e Zuckerman (2001), as redes de relações informais não previstas no organograma organizacional são formadas a partir da criação de elos entre indivíduos. A configuração da rede resultante da formação destes elos é mediada pelas características dos referidos indivíduos, podendo formar elos mais fortes (ou fracos) e contribuir para modificar a posição dos atores desta rede. Essas configurações de redes geralmente são relacionadas aos benefícios que podem ser alcançados a partir da estrutura da rede. O trabalho de Cummings (2004), por exemplo, ressalta o benefício de redes heterogêneas na formação de variados elos externos que podem oferecer informações importantes à rede, ressaltando que a heterogeneidade gera fontes de contatos externos exclusivos e diversificados. Ou, por outro lado, a homogeneidade da rede pode aumentar a confiança e facilitar a coordenação de um determinado grupo (ZENGER e LAWRENCE, 1989). Como relata Reagans e Zuckerman (2001), esse é um debate que apresenta diferentes resultados para a relação de diversidade e desempenho do time.

Porém, o foco nesta pesquisa é a *misconduct* como resultado de tais configurações de redes em interação com a diversidade humana. De certa forma, é complexo afirmar que redes heterogêneas ou homogêneas melhoram o desempenho do grupo em cometer atos ilícitos, mas, como Greve et al. (2010) esclarecem, muitos casos de *misconduct* são coletivos e realizados por um certo número de indivíduos interconectados. Desta forma, o surgimento, o desenvolvimento e as consequências de tais atos podem estar relacionados às configurações individuais e relacionais destes grupos. Sendo assim, é possível afirmar que a abordagem de redes aliada à questão da diversidade humana tem potencial para esclarecer aspectos do funcionamento de grupos envolvidos em ações de *misconduct*.

Neste contexto, a partir de uma melhor compreensão sobre o fenômeno da *misconduct* a partir da abordagem de redes e de teorias sobre diversidade humana, o estudo tem oportunidade de gerar novos insights, contribuições teóricas e práticas nos estudos de *misconduct interorganizacional, diversidade e redes*.

Especificamente, dimensões relacionadas à composição do grupo de indivíduos envolvidos nos casos de *misconduct*, tais como o tipo e grau de diversidade, podem auxiliar a compreender o modo de funcionamento e a influência dos grupos sociais em casos de *misconduct* em ambientes de negócios (BERTRAND e LUMINEAU, 2016). Uma visão ampliada do construto diversidade humana (para além dos critérios de gênero, idade, etc.) pode auxiliar a compreender o comportamento coletivo dos grupos envolvidos em casos de *misconduct* na medida em que são reveladores de características e atributos individuais não considerados em estudos anteriores e potencialmente explicativos de casos de *misconduct*. O

estudo da diversidade neste fenômeno também possui potencial para o desenvolvimento do constructo de diversidade humana, revelando novos insights a partir da análise do comportamento considerado não ético nas organizações (BERTRAND e LUMINEAU, 2016).

Compreender o modo de funcionamento e a influência dos grupos sociais, a partir do entendimento do comportamento humano com base no conhecimento sobre a diversidade humana em casos de *misconduct*, também pode contribuir para que as organizações desenvolvam procedimentos e políticas para construção, fiscalização e desenvolvimento da *board composition*, TMT (*Top Management Team*) e de suas relações externas, garantindo maior segurança às iniciativas de desenvolvimento econômico e social voltadas ao benefício da organização e da sociedade em geral.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação encontra-se estruturado em cinco grandes capítulos, sendo seu objetivo fundamental e nortear a realização da dissertação intitulada “Diversidade Humana, Redes Sociais e *Misconduct* em Contextos Interorganizacionais”.

Desta forma, neste primeiro capítulo foi apresentada a introdução do trabalho, sendo esclarecidas as razões que justificam o estudo do tema, a definição do problema de pesquisa, do objetivo geral e dos objetivos específicos.

O segundo capítulo, por sua vez, apresenta a revisão da literatura que embasa a análise dos dados obtidos. O capítulo está subdividido em três temas: *misconduct*, diversidade e redes.

O terceiro capítulo apresenta o delineamento metodológico, visando nortear o estudo e permitir a replicação do mesmo.

O quarto capítulo apresenta os resultados e discussões, descrevendo os achados decorrentes da pesquisa empírica.

E por fim, o quinto capítulo apresenta a análise e conclusões da presente dissertação.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo tem o objetivo de esclarecer e apresentar o conteúdo disponível de trabalhos sobre *misconduct*, diversidade e redes, oferecendo suporte para as posteriores análises sobre as relações entre os referidos temas.

2.1 MISCONDUCT

Nessa seção, são apresentados os aspectos da literatura referente ao tema de *misconduct*, sendo iniciada pela definição e aplicações do termo, seguida dos temas e abordagens do estudo de *misconduct* em estudos do campo de Administração.

2.1.1 Definição e aplicações do termo

Com base em revisão de literatura a respeito do tema *misconduct* no contexto organizacional, Greve, Palmer e Pozner (2010) se propuseram a apresentar uma definição rigorosa sobre o conceito, definir os agentes de controle social que definem e julgam a *misconduct* e analisar a disseminação da *misconduct* dentro e entre as organizações.

Os estudos sobre *misconduct* são antigos (VARDI, 2001; MACLEAN, 2003 e VAUGHAN, 1999). Entretanto, para Greve, Palmer e Pozner (2010), o histórico de pesquisas a respeito do tema foi insuficiente para o seu desenvolvimento teórico. De acordo com os autores, a própria definição do termo não existia nos estudos relacionados a *misconduct* organizacional. Os autores relatam, ainda, que o termo era utilizado de forma imprecisa e inconsistente devido à complexidade das organizações e a diferentes perspectivas nos estudos referentes ao tema. Esta falta de definição sobre a *misconduct* não garantia rigor e afetava o desenvolvimento da compreensão deste fenômeno, a despeito de sua importância para a sociedade. Portanto, com o propósito de aperfeiçoar os estudos de *misconduct*, autores desenvolveram uma definição com o propósito de avançar no estudo do tema. Essa definição é útil porque oferece uma forma clara e precisa para realizar a distinção entre uma conduta apropriada e uma conduta imprópria no contexto organizacional (GREVE, PALMER e POZNER, 2010).

Greve, Palmer e Pozner (2010, p. 56) descrevem o fenômeno da *misconduct* como “comportamento em ou por uma organização em que um agente de controle social julga ter havido transgressão de uma linha que separa o certo do errado; onde tal linha pode separar o

comportamento legal, ético e socialmente responsável de suas antíteses.”². Sendo que o agente de controle social é um representante de um grupo e tem legitimidade para condenar tais atos. Os autores ressaltam a importância desse ator – o agente de controle social - para a definição de *misconduct*, na medida em que um ato só é considerado *misconduct* após o seu julgamento. Esta definição impõe algumas implicações metodológicas para a pesquisa em *misconduct*. Foi possível perceber, por exemplo, a partir da revisão de literatura realizada para desenvolvimento desta dissertação, que geral os estudos realizados de *misconduct* focam exclusivamente nos antecedentes, consequências e julgamentos do ato, e não no ato de *misconduct* em si (GROSSE, 2017; VARDI, 2001; ANDREOLI e LEFKOWITZ, 2009). Outra implicação metodológica é o fato da *misconduct* ser um comportamento não aceito por um grupo social, conforme a definição utilizada pelos autores. Este fator dificulta o acesso a dados primários captados diretamente nos autores do ato de *misconduct*, os quais podem se negar a participar de pesquisas de natureza acadêmica por conta da natureza socialmente reprovável de suas ações.

Quanto à definição dos agentes de controle social, Greve, Palmer e Pozner (2010) designam especificamente os atores que podem agir como agentes de controle, começando pela política mundial, pelo estado e pelas associações profissionais. Os autores ainda esclarecem que públicos mais gerais como clientes e grupos de interesse específicos sem uma posição oficial, mesmo em situações em que reajam à *misconduct*, não são agentes controladores. E comentam que a mídia tem um importante papel nos casos de *misconduct*, pois tem capacidade de modificar a imagem de uma determinada organização, embora não seja classificada como um agente de controle social.

Por fim, Greve, Palmer e Pozner (2010) relatam como a *misconduct* se dissemina nas organizações. Internamente, os autores relatam que o processo ocorre em quatro etapas: a primeira é chamada de estágio de iniciação, na qual a alta cúpula organizacional inicia um evento de *misconduct* com base em “análises de custo benefício” (GREVE, PALMER e POZNER, 2010, p. 75). Em sequência há o estágio de proliferação, onde o gestor, por meio da sua autoridade formal ou de influências indiretas (criando condições e incentivando), faz seus empregados se comprometerem com os atos de *misconduct*. O terceiro estágio é chamado de institucionalização, no qual a *misconduct* é firmada na organização, e passa a ser comum em sua rotina. O último estágio é nomeado de socialização, onde o comportamento já intrínseco na organização é repassado aos novos membros. Externamente, o processo ocorre de maneira diferente. Os autores relatam que são raros os casos em que existam relações de subordinação

separating right from wrong; where such a line can separate legal, ethical, and socially responsible behavior from their antitheses.

entre membros de diferentes organizações; portanto, o meio de disseminação de uma prática de *misconduct* entre organizações ocorre pela imitação. A alta cúpula de organizações que estão no mesmo contexto de uma determinada empresa que está praticando atos de *misconduct*, acaba por ingressar no mesmo tipo de esquema pelas mesmas causas que a primeira empresa inicia o evento, ou seja, pelo benefício que tal ato pode gerar.

2.1.2 Temas e abordagens de estudo de *misconduct* em estudos do campo de Administração

Quanto aos temas e abordagens adotados pela literatura do campo de estudos organizacionais, seguem-se descrições e considerações realizadas com base em um levantamento bibliográfico de artigos publicados no intervalo de período do ano de 2014 a 2017 em periódicos internacionais classificados pela CAPES como Qualis A1 na área de Administração e/ou presentes na lista de nível Q1 do *rank* da plataforma da Scimago³. A busca se deu pelo termo “*misconduct*” em títulos e palavras-chave nas bases destes periódicos e pela busca combinada dos termos “*misconduct*” e “*organizations*” em todos os campos do artigo, com o objetivo de garantir maior precisão nos resultados. No total, foram encontrados e analisados 21 artigos.

Foi possível identificar duas abordagens relacionadas ao estudo sobre *misconduct*: uma delas busca compreender as consequências destes atos em termos de desempenho e imagem organizacional, enquanto a outra parte da lógica comportamental a fim de compreender as causas e o processo de desenvolvimento do fenômeno. Em termos de temáticas, um aumento recente de interesse sobre o tema fez com que a literatura se dividisse em subcategorias, dentre essas a *misconduct* financeira (CUMMING et al., 2015), o papel dos agentes internos das organizações (GOMULYA et al., 2017), os diferentes níveis de análise e os diferentes agentes de controle social (AOKI et al., 2017).

Grosse (2017), por exemplo, realiza um estudo comportamental da *misconduct* com o objetivo de explorar a crise financeira de 2008 nos Estados Unidos da América, mantendo seu foco no papel e na falha do governo em fiscalizar e regular o mercado financeiro no período. O autor não definiu explicitamente o termo *market misconduct* utilizado no título de seu trabalho, mas buscou - por meio de teorias do comportamento financeiro - analisar a tomada de decisões por parte de investidores, sob o ponto de vista da psicologia. O comportamento foi considerado impróprio quando definido com base na ação dos investidores impulsionados pela oportunidade

³ A delimitação mencionada deve-se à qualidade dos periódicos avaliados.

de obterem maiores lucros, desconsiderando alguns riscos associados. Quanto aos resultados, o autor apresenta motivos para o desencadeamento da crise de 2008, como o excesso de confiança dos envolvidos pela crise, a falta de supervisão, a falta de regularização do mercado e o pânico gerado pela explosão da bolha financeira. Os autores relatam que estes resultados possuem capacidade de gerar *insights* e bases para análise de outros casos de *misconduct*, porém relatam que estas oportunidades de pesquisa eram menos óbvias para eles; portanto, não especificaram caminhos específicos de pesquisa no tema e somente recomendaram o estudo do comportamento nesses tipos de casos.

Cumming, Dannhauser e Johan (2015) também estudaram *misconduct* em mercados financeiros, porém com foco nos tipos de *misconduct* que podem ocorrer nesses mercados, tais como a manipulação de preços, ou relações ilegais com *brokers* e agências financeiras. Os autores buscaram compreender as causas e as consequências das diferentes formas de *misconduct* financeira e também o impacto do órgão fiscalizador deste contexto sobre as ações de *misconduct*. A definição de *misconduct* utilizada por Cumming, Dannhauser e Johan (2015) foi compatível com a definição de Greve, Palmer e Pozner (2010), considerando-se que são atos considerados impróprios por agentes de controle social, neste caso, a própria legislação específica dos mercados financeiros. Os autores categorizam os tipos de *misconduct* financeira em: *Insider trading*, *Price Manipulation*, *Volume Manipulation*, *Spoofing Rules*, *False Disclosure* e *Broker-Agency*. Mesmo se tratando de um tópico específico sobre *misconduct* – relacionada ao campo financeiro - o destaque para o papel do órgão regulador na prevenção de casos de *misconduct* é um aspecto relevante da pesquisa.

Ainda abordando a *misconduct* nos mercados financeiros, porém de forma mais ampla, Ali e Hirshleifer (2017) utilizam o conceito como sinônimo do ato de realizar algo impróprio perante as normas do contexto. Em sua pesquisa, os autores focaram no papel do *insider trader* na *misconduct* financeira, com foco no comportamento oportunista. Este tipo de comportamento, como citam os autores, pode ser gerado principalmente pela própria cultura organizacional que encoraja a ação oportunista, mas também pode estar relacionado ao comportamento do líder organizacional, o qual pode contribuir para gerar este tipo de cultura contaminante na organização. O ato de *misconduct* realizado por um *insider trading* envolve a compra ou venda de ações antes da publicação de boas ou más notícias sobre a organização; assim, se a cultura organizacional encoraja a existência de comportamento oportunista na organização, é possível que o ato de *misconduct* financeira seja concretizado.

Liu (2016), por sua vez, realizou seu estudo com foco na cultura organizacional e sua influência no surgimento e desenvolvimento de *misconduct* dentro das organizações. Em seu

trabalho, o autor utiliza o termo *misconduct* como sinônimo de *misbehavior*, ambos sem definição conceitual explícita. Seus resultados mostraram significância na relação entre o grau de presença da cultura de corrupção em uma organização e a probabilidade de seus membros realizarem atos de *misconduct*. O autor percebeu também que o julgamento de um membro da organização envolvido na *misconduct* gerou mais compreensão e menos penalização por parte dos demais membros da organização, em comparação ao julgamento de atores externos.

Paruchuri e Misangyi (2015) analisaram a *misconduct* financeira, porém com foco na percepção do investidor. O termo utilizado pelos autores no trabalho foi *financial misconduct* (PARUCHURI e MISANGYI, 2015, p. 171), porém pode-se considerar que tal definição está prevista na definição mais ampla de Greve, Palmer e Pozner (2010). Os resultados encontrados corroboram a ideia de Greve, Palmer e Pozner (2010), a respeito do efeito do evento de *misconduct* na imagem de todo um setor ao qual a organização envolvida pertença. Este fato está intrinsecamente ligado à emoção e à cognição dos investidores, os quais ficam receosos perante a indústria como um todo, mesmo que o caso ocorra em uma organização em particular.

Seguindo a linha de pensamento dos estudos voltados ao entendimento dos diferentes níveis de análise e agentes de controle social externos à organização, Barnett (2014) analisa a inconsistência nas respostas dos *stakeholders* a eventos de *misconduct*. O autor não chegou a definir especificamente o significado de *misconduct* utilizado no contexto da pesquisa, mas percebe-se em seu argumento que o conceito utilizado é semelhante àquele proposto por Greve, Palmer e Pozner (2010). Portanto, sendo a *misconduct* um ato não ético e não aceito pela sociedade, seria esperada uma resposta negativa por parte dos *stakeholders* a esse evento. Por exemplo, os consumidores não comprariam produtos da organização, haveria perda de investidores e os fornecedores não forneceriam materiais para a organização. Porém, o autor levanta a questão de que os *stakeholders* são racionalmente limitados (Simon, 1997) e, portanto, não possuem total capacidade de fiscalizar, julgar e punir os atos de *misconduct*. Barnett (2014) ainda relata que se todos os atos de *misconduct* fossem devidamente punidos por uma sociedade, este fenômeno poderia deixar de existir. Ao mesmo tempo, embora os *stakeholders* não tenham total capacidade para fiscalizar e penalizar os atos de *misconduct*, podem diminuir a propensão a atos de *misconduct* na medida da intensidade de suas respostas negativas.

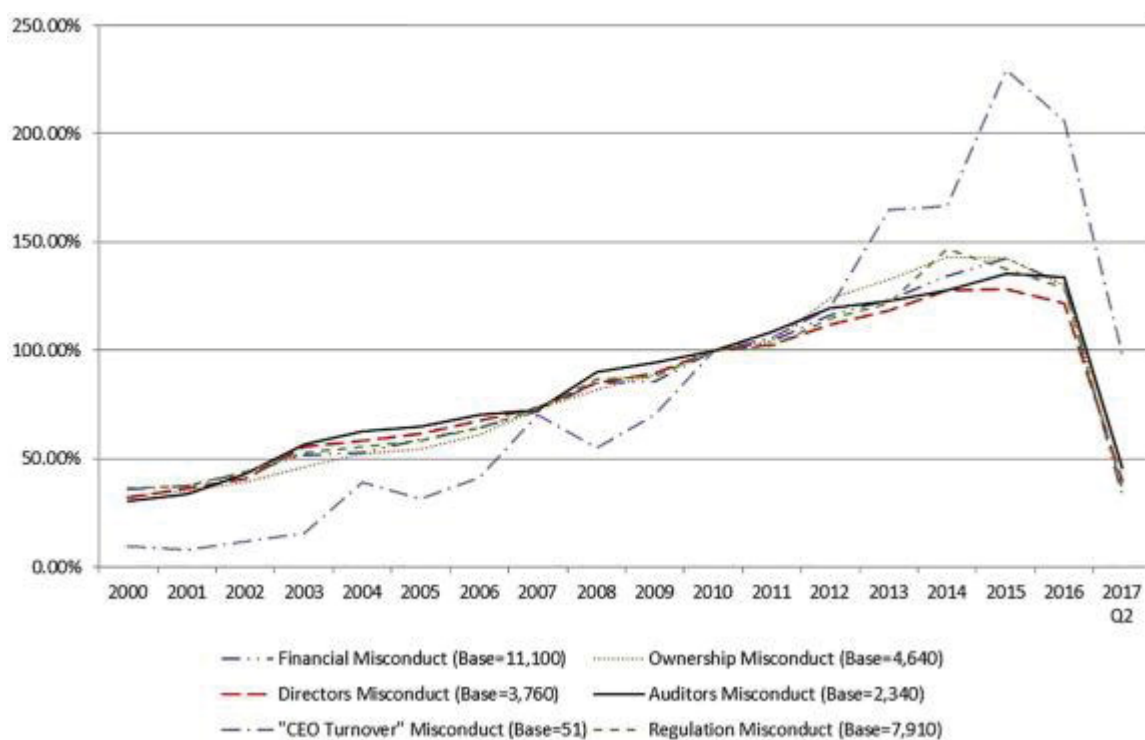
Outras pesquisas também se preocupam com fatores potencialmente restritivos aos eventos de *misconduct*. Dong et al. (2016) por exemplo, identificaram a relevância da confiança social na incidência de eventos de *misconduct*, definidos como um tipo de comportamento oportunista. Os pesquisadores relacionam maior confiança a menor probabilidade de ocorrência desses eventos e maior a cooperação entre os atores, fato corroborado a partir de teorias de

redes sociais. Outro fato levantado é a importância da mídia no controle do comportamento das organizações pois, quanto maior a cobertura da mídia, menor a incidência de atos de *misconduct*.

Além dos *stakeholders*, a literatura de *misconduct* foca o papel dos agentes internos da organização no fenômeno. Cumming, Yohan e Peter (2017), por exemplo, relatam tendências da literatura em relação ao estudo de *misconduct*, porém, sem conceituar explicitamente o termo, considerando-o como um tipo de ação negativa que ocorre nas organizações. De acordo com os autores, percebe-se um aumento de interesse no tema, principalmente na *misconduct* financeira e no papel dos agentes internos da organização, como pode-se perceber na figura 2.

Outros estudos focaram em *misconduct* a partir dos agentes reguladores, como por exemplo uma pesquisa a respeito do papel dos “*gatekeepers*” e auditores na regulação do contexto organizacional, afim de impossibilitar eventos ilegais nas organizações (GANUZA e GOMEZ, 2007, p.2). O estudo sobre o papel dos proprietários, diretores e CEOs também está presente nas pesquisas sobre *misconduct* no contexto organizacional. O trabalho de Ege (2015), por exemplo, estuda a *misconduct* em organizações de propriedade familiar, enquanto o trabalho de Hazarika, Karpoff e Nahata (2012) mediu a influência da rotatividade forçada de CEO’s em organizações no desempenho organizacional, considerando a *misconduct* como um fator gerador de rotatividade forçada. O trabalho de Schnake e Williams (2008), por sua vez, verificou que organizações com múltiplos diretores são ambientes mais propensos à incidência de atos de *misconduct*.

A figura 2 representa o crescimento no número de artigos sobre *misconduct* publicados no período de 2000 a 2017 na base de dados do *Google Scholar*. Um fator revelado sobre as causas da *misconduct*, levantadas por Cumming Yohan e Peter (2017), é que os indivíduos da alta cúpula organizacional nem sempre cometem atos de *misconduct* por dinheiro, pois o nível de ganhos é pequeno em comparação à riqueza dos mesmos; desta forma outros motivos – tais como a arrogância ou a própria cultura organizacional (BHATTACHARYA e MARSHALL, 2012) - podem esclarecer a ocorrência de *misconduct*.

Figura 2. Crescimento dos estudos sobre *misconduct* entre 2000 e 2017

Fonte: Cumming, Yohan e Peter (2017, p. 3)

Por fim, Bertrand e Lumineau (2016) realizaram um complexo estudo sobre *misconduct*, definida de acordo com o conceito proposto no trabalho de Greve, Palmer e Pozner (2010). Os autores pesquisaram a ação coordenada entre organizações, mais especificamente a formação de cartéis, a partir de estudos sobre diversidade em termos de: *age-based experience*, que é o tempo de atuação de uma organização em um setor, *uncertainty avoidance*, que é o quanto uma organização se sente ameaçada por situações de incerteza e *power disparity*, que é o quanto uma organização é superior as outras de seu contexto, onde os autores consideraram como base de cálculo o tamanho das organizações. Os autores relatam que os estudos de diversidade são focados no nível individual ou entre firmas, porém sem considerar diretamente a *misconduct* coletiva dessas firmas. Também comentam dos efeitos que os cartéis podem causar ao mercado, como a redução de competitividade e redução da qualidade dos produtos disponíveis no mercado.

Em síntese, percebe-se que a literatura recente de estudos de *misconduct* está coerente com os achados de Greve, Palmer e Pozner (2010). É possível encontrar estudos em diferentes níveis de análise, como estudos em grupos de organizações (BERTRAND e LUMINEAU, 2016) ou intraorganizacionais (LIU, 2016). Identificam-se também variadas perspectivas

relacionadas ao tema, dentre as quais se destacam a econômica (CUMMING, DANNHOUSER e YOHAN, 2015) e a comportamental (LIU, 2016). Também foi possível notar que a definição do termo *misconduct* também varia entre os estudos, alguns a definem de forma específica de acordo com o tema a ser estudado – como a *misconduct* de mercado –, e outros nem sequer conceituam o termo, somente o tratam como uma forma de ação não ética.

É possível perceber que o tema ainda não está consolidado nos estudos organizacionais. Cada estudo aborda o tema sob uma determinada perspectiva, chega a um resultado específico e não o compara com pesquisas semelhantes. Neste sentido, não se percebe coerência e integração nos estudos sobre o tema no contexto dos estudos de administração. Porém, a utilização de uma definição rigorosa, tal como a proposta por Greve, Palmer e Pozner (2010), pode ser útil para o desenvolvimento de pesquisas mais consistentes e férteis.

2.2 DIVERSIDADE

Manoharan e Singal (2017) relatam o interesse do campo de estudos organizacionais no estudo da diversidade, conforme demonstra a variedade de modelos de pesquisa utilizados para abordar o tema e os diferentes resultados destas pesquisas. Por exemplo as diferentes pesquisas relacionadas a gênero, desta forma, há pesquisas que focam em relações de discriminação e outras que estudam o gênero como uma variável, explorando suas relações com satisfação no trabalho ou desempenho organizacional. Os autores argumentam que a diversidade de resultados está relacionada aos diferentes contextos e níveis de análise das investigações. Como diferentes setores e países, e níveis, sendo esses o individual, de grupo e o organizacional.

Os estudos sobre diversidade também chamam atenção de pesquisadores de organizações devido ao seu alto potencial de explicação de aspectos essenciais do comportamento humano em diversos contextos e situações organizacionais (BOCKSTEDT et al. 2015; REN et al. 2016; LIANG et al. 2015). As relações são baseadas nas diferenças das características dos indivíduos e na composição do grupo na influência sobre os resultados organizacionais, sendo que tais resultados podem ser de inovação, criatividade, desempenho financeiro, desempenho de marketing (BJORNALI, et al. 2016; LIU, et al. 2014) até atos considerados errados pela sociedade, pelo governo ou pela legislação, como *misconduct* e ações não éticas nas organizações (GREVE, PALMER e POZNER, 2010).

Parte da atenção dos estudos sobre diversidade é dada a questões de como as características dos membros de uma organização afetam os resultados organizacionais (BELL,

et all. 2011), porém, percebe-se na literatura outra linha de estudos relacionada ao tema, esta linha é caracterizada por abordar os grupos considerados minorias dentro das organizações, como lésbicas, gays, bissexuais, transgeneros, gênero e etnia (YOUNKIN e KUPPUSWAMY, 2017; SHAN, FU e ZHENG, 2017; HERMANS, et al. 2016). Nesse trabalho, o foco é a primeira abordagem mencionada acima, ou seja, as formas como as características dos indivíduos afetam elementos organizacionais.

2.2.1 Definição de diversidade

O conceito de diversidade não possui uma única definição aceita. Em geral, as pesquisas no campo dos estudos organizacionais utilizam este conceito de acordo com o fenômeno a ser estudado (HARRISON e KLEIN, 2007). Em uma definição ampla, Vertovec (2015) apresenta o termo diversidade como sinônimo de padrões de diferenças sociais em determinadas categorias-chave. Tal afirmação corrobora com a ideia de que as categorias-chave de diversidade são decididas a partir das necessidades do pesquisador e de acordo com o fenômeno a ser estudado. (HARRISON e KLEIN, 2007).

Com relação às categorias utilizadas para conceituação e operacionalização de estudo de diversidade, Vertovec (2015, p.43) encontrou vários entendimentos, dentre esses:

Raça, gênero, etnia, cultura, classe social, crença religiosa, orientação sexual, capacidade mental, capacidade física, capacidade psicológica, status militar ou veterano, estado civil, local de residência, nacionalidade, perspectivas, insights, histórico, experiência, idade, nível de educação, perspectivas culturais e pessoais, pontos de vista e opiniões.⁴

A definição de diversidade também pode ser relacionada a categorias, conforme propõem Kristinsson, Candi e Sæmundsson (2016) ao apresentarem a classificação demográfica, psicológica e informacional. Como ressaltado pelos autores, é comum encontrar pesquisas de diversidade que utilizam essas categorias, as quais constituem um *framework* já estabelecido para análise do fenômeno. Outros autores, tais como Liang, Shih e Chiang (2015), utilizam dois níveis de análise de diversidade - *surface and deep-level*. Enquanto *surface-level* se refere aos aspectos superficiais de diversidade humana, tais como a idade, o gênero e a etnia,

⁴ Tradução livre de: Race, gender, ethnicity, culture, social class, religious belief, sexual orientation, mental ability, physical ability, psychological ability, veteran or military status, marital status, place of residence, nationality, perspectives, insights, background, experience, age, education level, cultural and personal perspectives, viewpoints and opinions.

deep-level se refere a aspectos profundos da diversidade humana, tais como personalidade e valores.

As próximas subseções apresentam detalhamentos a respeito do conceito de diversidade com base nas categorias da classificação propostas por Kristinsson, Candi e Sæmundsson (2016).

2.2.1.1 Categoria Demográfica

A categoria demográfica é caracterizada por incluir aspectos relacionados a diferenças biológicas visíveis aos pesquisadores (LIANG, SHIH e CHIANG, 2015), dentre esses indicadores sobre idade, gênero e etnia. Em geral, indicadores da categoria demográfica são tratados como variáveis de controle, tendo como pressuposto a ideia de que uma pessoa de uma determinada região, idade e/ou gênero é intrinsicamente diferente em seus valores e experiências, de um indivíduo de outra região, idade e/ou gênero (KRISTINSSON, CANDI e SÆMUNDSSON, 2016).

A idade dos executivos, por exemplo, é um aspecto utilizado para proporcionar entendimento sobre suas atitudes nas organizações. Pesquisas recentes avaliam a influência da idade dos executivos em seus padrões de comportamento. Por exemplo, busca-se avaliar o quanto a idade influencia sua propensão a assumir riscos (BERGER, KICK e SCHAECK 2014). Este tipo de relação ainda é superficial nos estudos de diversidade, portanto os estudos que utilizam a idade como uma variável para análise geralmente relacionam seus resultados a uma outra característica, como a experiência funcional (ESTÉLYI e NISAR, 2016; SAÁ-PÉREZ, *et al*, 2015). Idade, portanto, é um tópico capaz de enriquecer e fornecer alicerce para o desenvolvimento de análises mais consistentes nas demais categorias de diversidade.

O tópico gênero representa uma extensa linha de pesquisa no campo das ciências sociais e aplicadas, sendo que parte dos estudos relacionados a este tema partem de visões críticas. Por exemplo, são frequentes estudos com foco na representatividade dos membros femininos de uma organização na *board composition* e na equidade entre os gêneros no ambiente de trabalho (KELAN, 2017; GRAHAM, BELLIVEAU e HOTCHKISS, 2017; HUFFMAN, KING e REICHELDT, 2017). Estudos sobre *board composition* e *Top Management Team* são amplamente relacionados a questões de crescimento organizacional, inovação, clima organizacional, desempenho, conformidade no processo decisório e sustentabilidade (QUINTANA-GARCÍA e BENAVIDES-VELASCO, 2016; JIZI, NEHME 2017). Estas

pesquisas fornecem conhecimento a respeito da relação entre diversidade de gênero e o resultado das organizações. Arvidsson (2010), por exemplo, verificou a influência da responsabilidade social corporativa no comportamento e na prevenção de atitudes de *misbehavior* nas organizações, desenvolvendo a ética nos negócios. Sua pesquisa foi complementada por Jizi (2017), que acrescentou o papel da diversidade de gênero na gestão da responsabilidade social corporativa.

Quanto ao aspecto geográfico da categoria demográfica, trata das relações entre o comportamento humano e a região de origem de um determinado indivíduo. Também estão concentradas neste tópico questões referentes à etnia destes indivíduos, porém sem considerar inicialmente assuntos como preconceito e discriminação. Kim (2018), utilizando o termo “diversidade geográfica”, relata que a diferença na localização de um indivíduo em relação a outro pode afetar significativamente a relação entre ambos e essa influência deve-se às diferenças de tempo, culturais e contexto destes membros.

2.2.1.2 Categoria Psicológica

A categoria psicológica apresenta diferenças nos comportamentos dos indivíduos. Mesmo sendo considerada uma categoria de difícil mensuração, possui um importante papel na função de explicar o comportamento humano, pois permite compreender a influência de fatores como personalidade e preferências de comportamento das pessoas sobre suas ações (KRISTINSSON, CANDI e SÆMUNDSSON, 2016). Diversos trabalhos sobre comportamento humano nas organizações utilizam modelos e *frameworks* compatíveis com a categoria psicológica de análise, como demonstram, por exemplo, o uso do modelo de análise psicológica *Big Five Personality Traits*⁵ em relação ao desempenho organizacional (JUDGE e ZAPATA, 2015) ou os estudos sobre a relação entre características narcisistas e desempenho

⁵ Barrick e Mount (1991) realizaram uma meta-análise do *Big Five Personality Traits* com o objetivo de esclarecer e unificar o método, visto que outros pesquisadores interpretavam o modelo de maneiras diferentes e utilizavam outras nomenclaturas para rotular as categorias de análise. Desta forma, os autores dividem o modelo em cinco facetas, *Extraversion*, *Emotional Stability*, *Agreeableness*, *conscientiousness* e *Openness to Experience*. A primeira categoria, rotulada como *Extraversion*, se refere a sociabilidade dos indivíduos, se ele é conversador e se demonstra ativo. A segunda, é referente a *Emotional Stability*, que apresenta os traços ligados a emoção do indivíduo, como a depressão, a raiva, a emoção, a preocupação e a insegurança. A terceira, *Agreeableness*, apresenta os aspectos de convivência, como a flexibilidade, atenção, confiança, cooperação, tolerância e perdão. A quarta faceta, *Conscientiousness*, que trata das questões vocacionais, como a orientação para objetivos, o trabalho duro e a perseverança. Por fim, a quinta faceta, *Openness to Experience*, se refere dos traços relacionados a imaginação, cultura, curiosidade, inteligência e senso artístico (BARRICK E MOUNT, 1991).

organizacional (LIU, ZHENG e QIN, 2016). Kaufmann e Wagner (2017) também ressaltam a necessidade de estudos de diversidade relacionados a variáveis psicológicas. Em seu estudo, buscaram compreender como a diversidade em termos emocionais influencia o desempenho de um grupo, neste caso um grupo *cross-functional*, com foco na diversidade afetiva. E revelaram como a diversidade afetiva tem capacidade de explicar as relações entre os indivíduos de determinado grupo. Como citam os autores, a diversidade afetiva pode modificar o comportamento de um grupo, afetando diretamente a capacidade de resolução de conflitos, *delays*, qualidade e custos financeiros de uma organização.

De forma geral, a diversidade psicológica - também denominada diversidade em termos profundos -, refere-se a valores, crenças e atitudes dos membros de um grupo com relação a suas ações (BATARSEH, USHER e DASPIT, 2017). E, para acessar este nível profundo de diversidade, Harrison, Price e Bell (1998), apontam a necessidade de observação de comportamentos verbais e não-verbais, conforme uma gama de opções, ferramentas e escalas já validadas para análise deste tipo de características. Batarseh, Usher e Daspit, (2017) por exemplo, utilizaram uma escala de nove itens adaptada de Martins et al. (2003) para a mensuração de diferenças nos valores, crenças e atitudes das pessoas de uma organização. Liang, Shih e Chiang (2015), por sua vez, estudaram a diversidade na influência do comportamento dos times de trabalho e utilizaram um inventário de cinco fatores, retirados do *International Personality Item Pool* (IPIP), para medir as dimensões de personalidade e dos membros destes times.

Ressalte-se que a categoria psicológica, mesmo contendo escalas já validadas para análise, é de difícil mensuração, pois trata de questões profundas e complexas das características humanas. Porém, esta categoria apresenta potencial para compreensão das diversas facetas do comportamento humano. Conforme destacado por Martinez, Zouaghi e Marco (2017), os estudos de diversidade, quando relacionados a aspectos como habilidades cognitivas, atitudes, valores, conhecimento e habilidades, podem gerar explicações úteis sobre a forma como a heterogeneidade dos grupos pode ampliar a rede de conhecimentos e contribuir para geração de novas ideias, resolução de problemas e acesso a conhecimento externo; porém, os autores lembram que grupos heterogêneos são menos propensos a pensamentos coletivos coesos.

2.2.1.3 Categoria Informacional

A categoria informacional se refere a diferenças na educação formal, na experiência da indústria e na experiência em uma função. Esta categoria ajuda a esclarecer questões sobre como se desenvolvem as relações sociais entre os indivíduos de um grupo e como ocorre a distribuição de funções entre esses indivíduos em uma organização. Um dos pressupostos dessa categoria é que grupos com diferentes tipos de pessoas em termos experiências e conhecimentos, têm potencialmente mais acesso a conhecimento, expertise, contatos e experiência do que grupos menos diversos (KRISTINSSON, CANDI e SÆMUNDSSON, 2016).

Quanto à experiência da carreira dos membros de uma organização, Hu e Liu e Yao (2015) relatam que a tomada de decisão do TMT de uma organização é influenciada pelas experiências profissionais destes membros e pelas relações sociais adquiridas durante essas experiências, as quais afetam a forma de acesso a capital externo pelas organizações. Porém, o relato dos atores sobre as causas dessa influência é limitada por seu foco de pesquisa (investimento corporativo), ou seja, a experiência de carreira dos membros do TMT pode afetar outros aspectos da organização. Como por exemplo, o processo de tomada de decisão baseado no conhecimento adquirido de decisões similares anteriores (SIMON, 1997). Outra causa nesta influência pode ser a própria experiência da carreira, quanto dos membros deste grupo já tiveram cargos de gerencia, presidência, fizeram parte do comitê executivo de uma organização (FANG, FRANCIS e HASAN, 2018), suas atitudes perante a um processo de tomada de decisão pode ser diferente do que quando não se tem essa experiência.

O tópico de educação também é trabalhado na análise do comportamento dos indivíduos de uma organização. Fang, Francis e Hasan, (2018) buscaram compreender a influência da composição educacional do TMT na gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, abordando este tópico a partir de duas facetas diferentes: a primeira relativa ao nível de graduação dos indivíduos (ensino médio, bacharelado, mestrado, doutorado) e a segunda relativa à área de graduação (administração, direito, engenharia, etc.). Complementarmente, Gompers, Mukharlyamov e Xuan (2016) relatam que a homogeneidade de uma equipe em aspectos relativos à educação gera colaboração e engajamento destes membros na execução de ações coletivas e que tal resultado pode ser generalizado aos casos de formação de redes sociais.

Kristinsson, Candi e Sæmundsson (2016) focaram seu trabalho na diversidade informacional, e encontraram significância desta categoria no desempenho organizacional relativo a inovação. O estudo revela a importância das interações entre contexto, diversidade informacional e comportamento humano.

2.3 REDES SOCIAIS

A abordagem de redes sociais busca mapear as relações sociais de grupos de indivíduos (SCOTT e DAVIS, 2007). Tal abordagem é geralmente utilizada em conjunto com outra teoria, a fim de explicar - a partir de determinado tema - o surgimento, desenvolvimento e resultados de diferentes tipos de relacionamento.

Uma rede social pode ser definida como o “conjunto de relações ou ligações sociais entre um conjunto de atores.” (EMIRBAYER E GOODWIN, 1994, p.1449). Esta definição é útil para a compreensão do que é uma rede social. Porém, não se deve confundir a rede social como algo simples. Butts (2008, p.13), define que a rede social é uma “estrutura de relações entre entidades sociais”⁶. O autor especifica que as entidades sociais podem ser pessoas, grupos ou organizações, ou até mesmo textos, artefatos e outros conceitos. E as relações podem ser dadas de diversas formas, como amizade, relações de confiança, relações formais e a comunicação interpessoal. Ainda é importante frisar que as relações desenvolvidas em uma rede social possuem uma estrutura e uma composição. De acordo Wasserman e Faust (1994) os fatores estruturais da rede são formados por aspectos relacionados a quantidade de nós e tipo de relações (ex. amizade, profissional). Enquanto a composição do grupo está relacionada aos atributos de seus atores, como por exemplo a idade ou etnia de um ator.

A estrutura de uma rede social media as relações entre os diversos indivíduos que a constituem, podendo gerar vantagens a estes membros por meio da transferência de conhecimento e apadrinhamentos (BURT, 1992; BRASS, 1984). Também influenciando os resultados organizacionais, considerando, por exemplo, como a centralidade de um indivíduo pode afetar o desempenho organizacional (FREEMAN, 1980).

Tal estrutura é definida a partir da revelação dos elos existentes entres os envolvidos em uma rede social, e da força existentes entre esses elos. Granovetter (1973), desta forma, analisa a força destes elos baseando-se em alguns fatores combinados, sendo estes a duração de um contato, a frequência de um contato, a intimidade de um contato e a intensidade emocional envolvida em uma relação. Neste sentido, a combinação da intensidade de cada fator pode gerar elos fortes e elos fracos, sendo que Granovetter (1973) defende que a relação entre diferentes grupos sociais é potencialmente desenvolvida por meio dos laços fracos existentes entre grupos distintos. O autor argumenta que a base da construção de redes sociais são as informações, desta

⁶ Tradução livre de: structure of relationships among social entities.

forma uma rede social constituída somente por elos fortes é uma fonte de informação ambígua, considerando que os elos fracos são responsáveis pela reciclagem do conhecimento de um grupo, sendo fonte de informações novas e potencialmente relevantes.

O uso do trabalho de Granovetter (1973) pode confundir o leitor no momento em que o autor declara que uma rede social pode inibir o comportamento oportunista e a ação baseada em má fé. Assim, é importante esclarecer que o autor se refere a ações oportunistas que ocorrem internamente em uma rede social, ou seja, um ator da rede trair os demais atores, tal ato é inibido baseando-se na confiança gerada no grupo. E não que uma rede social necessariamente agirá de forma legal perante a sociedade.

Sobre a centralidade de um ator sobre a estrutura da rede social, Freeman (1979) aprofunda-se no estudo do tópico, com o argumento que um ator com maior centralidade em uma rede tem mais capacidade para se relacionar com outros membros. Desta forma, para a análise estrutural da centralidade de seus atores, Freeman (1979) dispõe três medidas. Sendo a primeira nomeada *Degree*, que se refere, sucintamente, ao número de contatos diretos que um ator possui. A segunda medida, *Betweenness*, que mensura a importância de um ator de acordo com seu papel como intermediário de informações. E por fim, *Closeness*, se refere a distância de um ator com os demais atores da rede.

A teoria de redes é utilizada em diferentes campos do conhecimento com o objetivo de analisar o comportamento e as interações de variados grupos sociais. Na administração, os trabalhos que relacionam redes e organizações surgiram em meados da década de 70 (FREEMAN, 1979; GRANOVETTER, 1973, 1983; BURT, 1976, 1980), a partir destes trabalhos, ainda no campo de administração, os estudos se desenvolveram utilizando a teoria de redes tanto com atenção exclusiva no desenvolvimento das relações sociais que ocorrem nas organizações (FANG et al. 2015; WILLIAMS; SHEPHERD, 2017; Zappa; Lomi, 2015), tanto como uma metodologia auxiliar para a análise de diferentes fenômenos, tais como políticas financeiras (FRACASSI, 2017), inovação (VAN RIJNSOEVER et al. 2015) ou conhecimento (TASSELLI, 2015).

Considerando a ampla utilidade da teoria, é necessário manter o foco no objeto trabalhado para elencar os aspectos das redes sociais que serão utilizados em uma pesquisa. A teoria de redes é bem desenvolvida e possui galhos que se expandem a assuntos específicos quando se trata de relações sociais. Desta forma, como uma extensão da teoria de redes sociais, o conceito de *Managerial Network* – Redes Gerenciais - é útil para explicar as relações sociais que surgem a partir de contatos relacionados a vida profissional de um indivíduo, desta forma Ibarra (1995) define a rede gerencial como contatos relacionados a trabalho, que por sua vez

oferecem sustento a questões de carreira, trabalhos e outras questões sociais. No desenvolvimento dessa literatura, Panda (2014b) relata que os trabalhos que envolvem o conceito são divididos em duas linhas, redes de negócios e redes políticas. Sendo que a primeira infere as relações de negócios de uma pessoa, interna ou externamente à sua organização. E a segunda as relações com entidades políticas.

Panda (2014a) afirma ainda que as redes gerenciais são diretamente conectadas ao desempenho organizacional, no sentido em que tais tipos de redes ampliam a criação e troca de conhecimentos e recursos. O autor, desta forma, divide as redes gerenciais em três tipos, operacionais, pessoais e estratégicas. A operacional está por muitas vezes prescrita na própria estrutura organizacional que define as funções de cada funcionário e sua atuação na organização, as redes pessoais geralmente são externas e podem ser utilizadas de acordo com os interesses de um indivíduo e as redes estratégicas são constituídas com objetivos específicos das organizações.

Parte da literatura atual sobre redes gerenciais se concentra em temas relativos a inovação e conhecimento (BARÃO et al. 2017; ZAPPA; ROBINS, 2016; BAKER et al. 2016). Lee, Kirkpatrick-Husk e Madhavan (2017), por exemplo, realizaram uma meta-análise da teoria de redes, em termos de alianças e sua relação com a performance organizacional. O argumento central é que as organizações em mercados competitivos tendem a se unir com o objetivo de estabilizar o mercado, deixar o futuro mais previsível e garantir que a diversidade de organizações em relação aos seus portfólios de produtos seja lucrativa e segura para todas as empresas pertencentes ao grupo. Isso ocorre porque a confiança entre as organizações aumenta e fica mais simples e seguro dividir recursos e informações. Tal achado pode ser comparado aos motivos que levam as organizações a constituírem cartéis.

Desta forma, com o objetivo de descrever, organizar e esclarecer o campo de estudos em redes sociais, foi realizada uma análise sistemática da literatura nos periódicos avaliados pela plataforma Scimago, na área de negócios, administração e contabilidade, classificados como Q1.

No levantamento, foram encontrados 117 artigos em 42 revistas, sendo que 28 periódicos não possuíam artigos e não foi possível acessar a base de 18 periódicos.

De maneira geral, os artigos buscam compreender questões sobre o comportamento humano e suas relações sociais com outros indivíduos. Percebe-se que tais pesquisas possuem variados tipos de objetivos e estruturas, mais especificamente, é possível encontrar pesquisas que busquem compreender as relações sociais de um grupo a partir de um indivíduo - como o líder da organização -, quanto trabalhos que visam compreender as relações humanas por

perspectivas mais amplas, observando a configuração de rede social de uma organização como um todo.

Desta forma, a teoria de redes sociais não apresenta linhas teóricas, níveis de análise e categorias de pesquisa bem definidas, abordando diversos aspectos do comportamento humano e do cotidiano organizacional. Porém, foi possível perceber que o desenvolvimento teórico nas pesquisas de redes sociais possui três focos de pesquisa: o desempenho organizacional e individual influenciado pelas redes sociais, o estudo específico da estrutura das redes sociais, ou seja, como as redes se constituem, crescem ou se desfazem, além das interações que ocorrem nessas estruturas. E por fim, estudos que propõem o desenvolvimento metodológico da teoria.

Redes Sociais: Resultados Organizacionais e Individuais

Com o objetivo de tornar mais palpável as afirmações anteriores, a presente seção apresentará os principais temas de pesquisa da linha que busca compreender como uma rede social pode afetar os resultados de uma organização. Nesta linha, as pesquisas tendem a se estruturar conforme os seguintes tópicos:

Finanças:

Na linha de finanças, El-Khatib et al. (2015) relatam que os elos pessoais de executivos afetam significativamente os resultados financeiros das organizações, tais resultados são afetados principalmente pela influência que uma rede social tem sobre as negociações das organizações. Isso ocorre porque essas transações geralmente acontecem entre pessoas que já realizaram um contato prévio, por exemplo, se conheceram durante a graduação ou trabalharam juntos em algum momento passado.

Desta forma, o trabalho de El-Khatib et al. (2015) estuda como uma rede social pode influenciar a fusão e a aquisição de organizações. Os autores afirmam que a centralidade de um CEO gera maiores oportunidades no mercado, graças ao maior acesso a informação, maior poder de barganha e maior lealdade e conformidade dos membros de um negócio. Ainda sobre centralidade em questões financeiras, o estudo de Bajo et al. (2016), por exemplo, investiga como a rede social de um subscritor de um IPO influencia na atenção de investidores a tal oferta. Os autores declaram que a centralidade deste subscritor atrai significativamente a atenção do mercado para seu IPO. Por fim, os autores relatam que isso ocorre devido a capacidade de disseminação de extração de informações sobre o mercado por parte do subscritor da IPO.

Além de realizar transações entre si, os elos sociais também influenciam as ações de organizações distintas sobre o mercado. Tal afirmação é oferecida por Fracassi (2017), o autor concluiu que organizações onde seus executivos possuem algum tipo de ligação social, agem de maneira similar em relação a suas decisões financeiras, em questões de montantes e opções de investimentos de capital.

Já o trabalho de Ahern (2017) tem o objetivo de analisar as relações sociais que envolvem um *insider trader* – ator que comete atos ilegais em mercados de ações, utilizando informações privilegiadas sobre a organização na qual está inserido – e analisar tais relações com base no perfil do *insider trading* e informações que são compartilhadas com este indivíduo. Como resultados, o autor relata que a informação relevante sobre a organização em questão é repassada pelos elos relacionais fortes deste ator, e complementa que estes elos possuem os mesmos *backgrounds* demográficos do ator em questão. Tal pesquisa, além de aspectos financeiros, apresenta questões sobre o fenômeno de *misconduct*. Desta forma, o estudo de Kuang e Lee (2017) relata que em redes sociais fortes, é mais difícil de se detectar uma fraude, os autores também relatam que nestas mesmas configurações, menos pessoas envolvidas são identificadas pelas investigações.

Ferris et al. (2017), por sua vez, estuda como o capital social de um CEO influencia as políticas financeiras e a propensão de uma organização em assumir riscos. O autor considera o capital social como uma série de fatores que são relacionadas a uma rede social, como confiança, informação e normas de reciprocidade. Como resultados, a pesquisa admite que o capital social de um CEO influencia positivamente sua propensão em assumir riscos, isso porque fornece maior segurança ao executivo em tomar uma decisão arriscada, seja por garantir mais informações no momento da decisão, por dar segurança ao executivo caso a decisão falhe, pois, caso perca o emprego, a realocação no mercado de trabalho se torna mais simples. O capital social de um executivo afeta também a dependência por recursos internos a organização, este capital social aumenta a facilidade de uma organização em adquirir capital externo (JAVAKHADZE et al. 2016), o que também influencia desta forma na propensão do executivo em assumir riscos.

Por fim, o estudo de redes atrelado a finanças demonstra a importância do papel da rede social sobre os investimentos informais. Conforme Chai et al. (2018) esclarecem, a rede social aumenta o capital social de um indivíduo, isso gera confiança nas redes sociais. Como consequência, isso reduz os custos de informações, muda a percepção de risco e incentiva os empréstimos informais.

Inovação

De acordo com Wong e Boh (2014), as redes sociais possuem influência sobre a atividade de inovação nas organizações. Em sua pesquisa, os autores buscam determinar alguns fatores da rede social que influenciam a capacidade de inovação e a real inovação alcançada por uma organização, desta forma, mais precisamente, os autores se focaram na necessidade de ação de um indivíduo sobre uma rede para que a inovação seja realmente efetivada. Neste sentido, o autor relata a necessidade dos atores em executar ações de gerenciamento em uma rede social, para que esta realmente forneça seus benefícios a organização. Tais ações também se referem a manutenção da rede, com o objetivo de sempre atualizar e adquirir novas informações consideradas valiosas para uma organização.

A densidade de uma rede social também é posta em questão quando o assunto tratado é a inovação. Hung (2017) relata que a densidade de uma rede social aumenta a quantidade de conhecimento não ambíguo dentro de times de inovação, – em seu artigo, o autor pesquisou times de P&D que desenvolviam novos tipos de redes acesso à internet – o autor também levanta o importante papel dos *Gatepeekers* de informações, sendo pessoas responsáveis por realizar contatos externos aos grupos de inovação em questão, e que capturam e distribuem conhecimento relativos a tecnologia. O autor ainda relata que elos sociais são mais efetivos como fonte de informações do que elos tecnológicos, que são elos objetivos voltados a cooperação em uma pesquisa específica.

Quanto as questões mercadológicas relacionadas a inovação, Cohen et al. (2016) apresentam o processo de difusão de uma tecnologia no mercado, em função das redes organizacionais da organização desenvolvedora da tecnologia em questão. Os autores relatam que tal difusão ocorre de diferentes formas de acordo com o avanço do desenvolvimento dessa tecnologia. Desta forma, tecnologias em estágios iniciais de desenvolvimento são apresentadas ao mercado por meio de elos que irão a espalhar de forma ampla entre as demais organizações no mercado, já tecnologias em estágios avançados de desenvolvimento são apresentadas a organizações específicas, preferenciais para a organização desenvolvedora da tecnologia, sendo difundida desta forma por meio de contatos diretos.

Brands et al. (2015) relatam como a estrutura da rede social afeta a percepção sobre carisma dos indivíduos de uma organização perante seus líderes. Os autores concluem que em organizações onde os indivíduos possuem números elos, as líderes mulheres são percebidas como mais carismáticas. Já organizações com estruturas mais centralizadas em uma única pessoa tendem a perceber o homem como mais carismático. Tais especificidades ocorrem

devido aos estereótipos masculinos de poder e controle, desta forma, organizações mais centralizadas em um líder homem configuram uma percepção de poder e controle maior por parte deste.

As redes sociais possuem capacidade de modificar a estrutura do quadro de funcionários em uma organização, tal acontecimento ocorre pela simples questão que um colega pode indicar um amigo para trabalhar em sua organização ou na organização de um ente conhecido. Barbulesco (2015) aborda tal questão estudando a busca por empregos, a autora relata que dependendo da força do elo de um ator com um indivíduo que possua influencia em um determinado contexto organizacional, este ator possui maiores chances de ser chamado para uma entrevista, ou até mesmo de receber uma proposta direta de emprego.

Conhecimento

Grande parte dos estudos de redes organizacionais também se preocupa em como tais redes podem influenciar a gestão do conhecimento dentro de uma organização.

Tasselli (2015) estudou o papel do broker em organizações hospitalares, sendo que brokers são agentes que possuem acessos a informações valiosas e não redundantes. No caso dos hospitais, tais brokers eram os gerentes clínicos que controlavam o fluxo de informações nessas organizações. O estudo em específico busca entender os padrões de comunicação entre diferentes profissionais, neste caso médicos e enfermeiros.

Ademais os estudos sobre conhecimento em redes organizacionais se baseiam no acesso e acumulação do conhecimento a partir do capital social. Sendo que os estudos podem partir da análise dos elos sociais (PARKER; HALGIN; BORGATTI, 2016), no desenvolvimento de novos negócios (ZHOU; CHAN; SONG, 2017; LANGE, 2016), no desenvolvimento de carreira (GUBBINS; GARAVAN, 2015, BARNES; SANG; BARUCH, 2017) e em decisões de investimento (FERRIS; JAVAKHADZE; RAJKOVIC, 2017).

Estrutura das Redes Sociais

Nesta linha de pesquisa, os autores buscam compreender como atitudes, interações, contextos e acontecimentos criam, modificam ou desintegram a estrutura de uma rede social. Considerando que a teoria de redes sociais possui um aspecto metodológico robusto para o estudo de fenômenos organizacionais, está linha de pesquisa é menos densa do a que a linha que busca compreender os fenômenos a partir das relações sociais.

O trabalho de Hasan e Badge (2015) é focado no desenvolvimento de uma rede social, como argumento, os autores afirmam que um ator ao se relacionar com outras pessoas, que por sua vez são bem relacionadas, terá sua rede desenvolvida e passará a participar de uma nova rede já pré-existente que, no caso, sofrerá alterações em sua estrutura. As relações sociais, desta forma, sugerem que a interação com pares que possuem um maior número de contatos em uma rede social amplia significativamente a rede de um ator e também o aproxima do centro de uma rede. (HASAN: BADGE, 2015).

Ainda sobre os estudos das estruturas de redes, Kleinbaum (2018) estudou o rompimento dos elos em uma rede social. O autor afirma que o rompimento dos elos tem um papel importante para a modificação da estrutura de uma rede social, e que tais rompimentos são influenciados pela personalidade dos indivíduos envolvidos, por exemplo, pessoas com personalidades maquiavélicas são mais propensas a desativar elos que não estejam sendo úteis em um dado momento a elas. Porém, o autor relata que o rompimento de um elo não significa o desaparecimento do mesmo, mas a entrada em um período de dormência, o qual pode ser reativado de acordo com a necessidade dos indivíduos.

Outro trabalho que foca a estrutura da rede social é o de Clement e Puranam (2017) que observa a construção e manutenção da estrutura da rede social em uma organização, baseando-se na estrutura formal, ou seja, na hierarquia organizacional definida por seus gestores ou nas relações de trabalhos realizadas de baixo para cima na organização. Os autores relatam que uma rede em uma organização deve sempre ser regenerada, considerando que é uma rede em constante mudança. A regeneração da estrutura de uma rede social em uma organização é controlada pelo design organizacional oferecido pela cúpula, sendo esta necessária para a própria organização da empresa.

Por fim, seguindo a mesma linha, Lynch e Mors (2018) relatam que a estrutura formal também modifica os elos relacionais nas organizações, sendo que quando uma relação está imersa em estruturas sociais, a estrutura formal gera maior mudanças nos elos relacionais, enquanto um elo imerso em estruturas relacionais não sofre tanta influência das estruturas formais.

Aspectos metodológicos das redes sociais:

As pesquisas que buscam desenvolver metodologicamente a teoria de redes sociais. A análise de redes sociais basicamente é realizada a partir de dados primários e possui uma estrutura predominantemente quantitativa. Porém, o trabalho de Williams e Shepherd (2015)

busca desmistificar tal situação, apresentado uma forma de utilizar dados secundários para a realização de uma análise quantitativa de redes.

Outros métodos também são apresentados com o objetivo de obter novos resultados sobre o desenvolvimento de redes sociais, Berthod, Grothe-Hammer e Sydow (2017) por exemplo, apresentaram uma maneira de utilizar a etnografia para o estudo de redes organizacionais. Já Zappa e Lomi (2015) apresentam uma proposta metodológica de estudos de redes multiníveis, envolvendo organizações, departamentos e pessoas em uma única estrutura de rede.

2.4 MISCONDUCT, DIVERSIDADE E REDES SOCIAIS

A relação entre os construtos *misconduct*, diversidade e redes sociais tem sido pouco explorada na literatura de organizações. Entretanto, algumas pesquisas recentes indicam a fertilidade dessa linha de investigação. O levantamento dos estudos presentes neste tópico foi resultado de múltiplas pesquisas relacionando os temas aqui citados. Primeiramente, foi realizada a busca pelos termos “*diversity*” e “*misconduct*”, com o uso do operador Booleano “*and*” na plataforma *Google Scholar*, sendo o mesmo processo realizado com os termos “*diversity*” e “*networks*” e, em seguida, “*misconduct*” e “*networks*”. Foram selecionados os artigos de periódicos da área de administração e também de ética, quando o artigo se relacionava a organizações. A seleção dos artigos foi realizada por meio da leitura dos títulos e em casos de dúvida, era realizada a leitura do *abstract* do artigo. Não foram utilizados filtros de data de publicação, porém foi dada maior atenção a artigos recentes, de 2010 a 2018.

No campo de estudos focados na relação entre *misconduct* e redes, Bertrand e Lumineau (2016), por exemplo, sugerem a utilização da abordagem de redes para compreender o fenômeno da *misconduct*. Em seu estudo, os autores analisaram uma rede formada em um cartel com o objetivo de compreender a relação entre o perfil das organizações e a longevidade de um ato de *misconduct* realizado coordenadamente por várias organizações. Os autores concluíram que o perfil das organizações influencia na longevidade dos cartéis. Por exemplo, um grupo composto por organizações de diferentes idades é fonte de variadas informações não redundantes, que por sua vez garantem maior organização na realização de atos de *misconduct*. De acordo com os autores, a conexão entre organizações de um mesmo ramo também é um fator importante para entender a formação de redes de corrupção, o que pode ajudar também a compreender a ação coletiva das organizações em atos de *misconduct* (BERTRAND e LUMINEAU, 2016).

Na linha de estudos focados na relação entre diversidade e redes, Fang, Francis e Hasan (2018) estudaram o papel da diversidade nas redes sociais com vistas ao entendimento da geração de valor e nível de aprendizagem em uma rede heterogênea. Como relatam os autores, o processo de aprendizagem social depende do contexto, e isso acontece porque a aprendizagem ocorre principalmente através da observação e imitação. O número de conexões de um indivíduo com outras pessoas com padrões de características diferentes (ex. habilidades) influencia sua capacidade de aprendizagem. Esse fator é explicado pelo pressuposto de que a diversidade de redes sociais gera fluxo e acesso a diferentes tipos de conhecimentos e oportunidades. Os autores também identificaram o papel das relações antigas de CEO's no desenvolvimento das redes sociais. Este tópico é desenvolvido por Yin, os quais apontam que as organizações estão conectadas de diversas maneiras, dentre essas por meio das ligações antigas dos executivos dessas organizações, seja por um trabalho conjunto no passado, ou até mesmo pelo fato de terem estudado nas mesmas instituições de ensino.

A literatura também identifica o fenômeno dos grupos diversificados. Considera-se nesse caso o constructo "*Relational Pluralism*", o qual é definido como coexistência de diferentes tipos de relações entre os mesmos atores, sejam indivíduos ou organizações. O grau de pluralismo relacional de grupos diversificados é influenciado pelas diferentes características dos atores envolvidos, dentre essas, personalidade ou tipo de organização (considerando que o conceito pode se referir a pessoas ou organizações). As relações diversificadas geram maior flexibilidade na construção de novos elos relacionais (SHIPILOV, et al. p.450, 2014), além de aumentarem a colaboração entre nos indivíduos da rede. Wang et al. (2014) chegaram a resultado semelhante analisando a questão da inovação em redes. Os autores identificaram, por exemplo, o papel da centralidade dos atores de uma rede na gestão do conhecimento e o papel dos buracos estruturais nos índices de inovação. Buracos estruturais são os espaços vazios entre os grupos. Burt (2004) afirma que as pessoas próximas a estes buracos possuem mais acesso a informações e desenvolvem relações valiosas com membros de outros *clusters* (grupos de indivíduos).

Essas relações consideradas valiosas constituem outro ponto discutidos pela literatura. Scott e Davis (2007) ressaltam, a partir da teoria da dependência de recursos, a importância das redes de intercâmbio entre as organizações. Essas redes criam relações de poder/dependência, bem como os laços formais, tais como diretores comuns e alianças que as organizações usam para gerenciar sua interdependência.

2.4.1 Proposta de um modelo teórico exploratório das relações entre *misconduct*, diversidade e redes sociais

Este trabalho busca avançar na compreensão do fenômeno de *misconduct* em ambientes interorganizacionais a partir de duas linhas teóricas: os estudos de diversidade humana e de redes sociais. Abordar este fenômeno a partir destes dois temas já foi recomendado pelo trabalho de Bertrand e Lumineau (2016). Outra recomendação dos autores é a realização desse tipo de pesquisa em outros contextos, pois os autores realizaram sua pesquisa em cartéis e acreditam que diferentes contextos podem ser úteis na generalização de alguns dos resultados obtidos e na compreensão do fenômeno como um todo.

Bertrand e Lumineau (2016) relatam ainda que um nível de análise que abrange os indivíduos, a organização e dimensão de rede, tem capacidade para esclarecer mais ainda o fenômeno de *misconduct*, a própria ponte entre a diversidade e a abordagem de redes é incentivada pelos autores. Desta forma argumenta-se que as pontes entre diversidade, redes e *misconduct* podem ser construídas a partir da literatura já conhecida sobre *misconduct*.

Portanto, com o objetivo de avançar na exploração da interação entre esses temas, alguns pressupostos foram desenvolvidos e compõem o modelo teórico inicial apresentado na Figura 1 deste projeto.

Pressuposto 1: A *misconduct* interorganizacional é resultante de múltiplos fatores antecedentes, dentre esses as características estruturais da rede de relações, as características estruturais da rede de relações interorganizacionais e as características dos indivíduos envolvidos (diversidade humana).

Pressuposto 2: As características estruturais da rede de relações, as características estruturais da rede de relações interorganizacionais e as características dos indivíduos envolvidos (diversidade humana) exercem efeito conjunto na criação e manutenção de ambientes interorganizacionais caracterizados por *misconduct*.

Pressuposto 3: As características estruturais da rede de relações, as características estruturais da rede de relações interorganizacionais e as características dos indivíduos envolvidos (diversidade humana) exercem diferentes tipos de efeitos de acordo com a dimensão analisada: surgimento, desenvolvimento e consequências da *misconduct*.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de responder ao problema de pesquisa proposto, será utilizada uma série ordenada de procedimentos metodológicos, estruturados a partir dos objetivos específicos desta pesquisa. Neste capítulo, será apresentado o delineamento da pesquisa, uma breve descrição do caso empírico, fontes de coleta de dados, técnicas de coleta de dados, etapas da pesquisa e procedimentos de análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa se caracteriza como de natureza qualitativa e adota como delineamento o estudo de caso único, descritivo e exploratório. Yin (2010) define o estudo de caso como uma forma de investigação empírica, na qual busca-se compreender um fenômeno contemporâneo em seu contexto de vida real. A estratégia do estudo de caso é útil para responder questões do tipo “como” e “por que”. Especificamente, este trabalho objetiva descrever e explorar o fenômeno da *misconduct* em um contexto interorganizacional brasileiro.

O estudo de caso se apresenta como capaz de lidar com questões de pesquisa complexas, que apresentem um número elevado de eventos e variáveis. Yin (2010) defende que o estudo de caso pode ser utilizado tanto para pesquisas exploratórias, quanto para estudos descritivos e explicativos. Quando descritivo, o estudo de caso busca o alcance ao mesmo tempo abrangente e detalhado dos temas a serem estudados, não se ocupando necessariamente com o estabelecimento de efeitos causais e testes de relações. Quando exploratório, o estudo de caso busca avançar profundamente na investigação de um fenômeno, evidenciando as possíveis relações que o formam e condicionam, apresentando resultados amplos, os quais por sua vez oferecem novos caminhos mais específicos de pesquisa (YIN, 2010).

Quanto ao aspecto temporal, esta pesquisa se caracteriza como um corte transversal com perspectiva retrospectiva longitudinal, pois utiliza dados que cobrem o período de 2007 a 2015.

3.2 DESCRIÇÃO DO CASO

Em março de 2017 a Polícia Federal brasileira deu início à Operação Lava Jato. Essa operação surgiu da unificação de quatro investigações que apuravam a prática de crimes

financeiros e desvio de recursos públicos. O nome da operação se deve a um aspecto relacionado à sua origem, pois investigava-se uma rede de lavanderias e um posto de combustível que era utilizado para movimentar dinheiro ilícito.

A operação teve vários desdobramentos, dentre esses revelou a existência de um dos maiores esquemas criminosos já conhecidos na história do Brasil, o qual envolvia um cartel composto pelas empreiteiras OAS, ODEBRECHT, UTC, CAMARGO CORRÊA, TECHINT, ANDRADE GUTIERREZ, MENDES JÚNIOR, PROMON, MPE, SKANSKA, QUEIROZ GALVÃO, IESA, ENGEVIX, SETAL, GDK e GALVÃO ENGENHARIA (MPF, 2016).

Este cartel, composto por um grupo denominado de “Clube”, escolhia qual organização iria vencer as licitações e manipulava os preços apresentados no certame. O cartel também agiu corrompendo funcionários e agentes da Petrobrás, envolvendo-os no esquema criminoso. (MPF, 2015).

O estudo proposto tem como foco, portanto, a análise das relações teóricas propostas a partir de um dos maiores casos de *misconduct* interorganizacional enfrentado pelas autoridades brasileiras e a partir do estudo das redes de relações formadas pelo clube. Segundo o MPF, até o momento, as condenações relacionadas ao caso já ultrapassam 1.753 anos e os crimes já denunciados envolvem o pagamento de propina de cerca de R\$6,4 bilhões. O valor total do pedido de ressarcimento aos cofres públicos é de R\$38,1 bilhões, incluindo multas. A divulgação do caso contribui para agravar uma das maiores crises financeiras no Brasil. Tais valores não incluem ainda os efeitos das perdas econômicas por parte de investidores externos, desemprego e elevação de taxas de juros no contexto brasileiro. Sendo assim, este se caracteriza como um caso singular e relevante para a academia.

3.3 FONTE E COLETA DE DADOS

Após realizada a leitura da literatura disponível sobre os construtos sob investigação, foi realizado um levantamento documental exploratório do caso em fontes de mídia pública, afim de identificar os principais indivíduos envolvidos no esquema de corrupção, tanto executivos da iniciativa privada, agentes políticos e executivos da Petrobrás.

A partir da análise inicial, foi realizada uma investigação exploratória dos indivíduos envolvidos no esquema; nessa etapa, pesquisou-se informações relativas a idade, naturalidade, escolaridade e trajetória profissional por meio da plataforma Google. Identificaram-se informações disponíveis na internet em websites de notícias como UOL, Globo, Estadão,

Gazeta do Povo, entre outros. Considerando que estas informações são objetivas e relacionadas a aspectos demográficos e contextuais – ou seja, não estão sujeitas a julgamento ou interpretação por parte dos veículos da mídia – desta forma, são consideradas como confiáveis e verdadeiras. Esses dados da pesquisa também serão acessados por meio de levantamento documental.

Após a revelação e definição dos principais agentes, executivos e políticos, foi realizado o levantamento dos depoimentos e delações premiadas das quais foram obtidos os conteúdos relativos ao processo de *misconduct*, com o objetivo de desvendar o surgimento e o desenvolvimento do fenômeno. Desta forma, foram analisados 21 vídeos, totalizando 23h08min de vídeo e ainda, 86 páginas de termos de colaboração.

Também será realizado o levantamento documental em veículos de mídia, nacionais e estrangeiros, dados relativos as consequências do caso estudado, com foco na sociedade e economia brasileira. Desta forma, serão analisados índices econômicos, como a classificação de risco do país, oferecidos pelas organizações: Fitch, Moody's e Standard & Poor's. Entre outros indicadores econômicos que possam ter sido influenciados pelo evento, como o PIB, juros e a valorização da moeda.

Havia uma pretensão inicial de realizar uma análise das características psicológicas dos envolvidos, conforme proposto pela literatura de diversidade humana. Entretanto, não há metodologia consolidada para a análise dos constructos psicológicos a partir de dados secundários.⁷

3.4 ETAPAS DA PESQUISA E OS PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

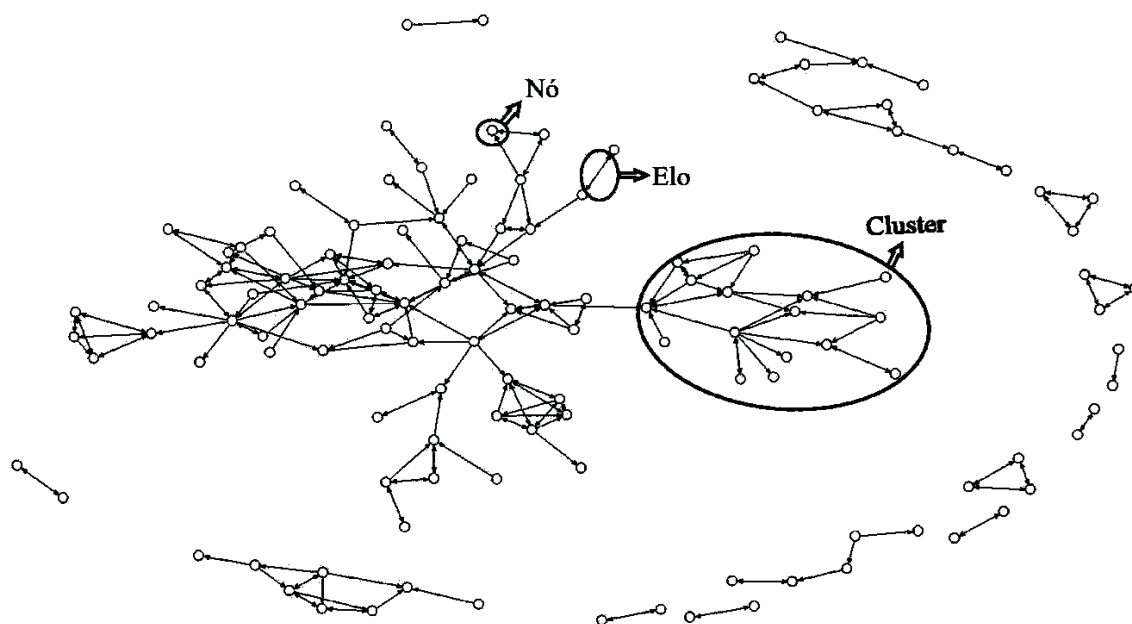
Após o levantamento dos dados necessários, o primeiro procedimento será o mapeamento da rede de relações dos membros (organizações e indivíduos) internos e externos às organizações, mencionados, denunciados e julgados no contexto do caso Lava-Jato. Para tanto, serão utilizadas técnicas da abordagem de redes sociais. Scott e Davis (2007) definem a rede como uma configuração de relações constituída por nós e elos, onde os nós são os atores

⁷ Hill, White e Wallace (2014) propõem duas formas de realizar análises sobre de constructos psicológicos a partir da linguagem e comportamento, por meio do uso de métodos discretos, ou seja, métodos onde não há contato com o investigado. A partir da linguagem, os autores relatam que o estudo pode ser realizado observando o estilo linguístico da pessoa, o qual reflete as características psicológicas do indivíduo a partir da análise das palavras que o mesmo utiliza e das estruturas de suas frases. porém, o contexto que cerca o envolvido no momento de fala com o magistrado é inapropriado para a utilização deste método, visto que sua fala é comprometida por influência de sua auto-defesa e por se tratar de uma situação distinta do dia-a-dia do indivíduo. E, sobre o comportamento, mesmo que não exista contato direto com o investigado, se faz necessária a observação do mesmo. Neste momento, os envolvidos do caso em questão se encontram em reclusão, inviabilizando a utilização do método.

da rede e os elos correspondem às relações entre esses atores. A representação da rede é realizada pelo sociograma, o qual, segundo os autores, é o diagrama que demonstra de forma gráfica a estrutura de uma determinada rede social.

A determinação dos nós e dos elos da rede será identificada por meio de análise documental de sentenças e delações prestadas ao MPF. Conforme demonstrou uma análise exploratória inicial, tais informações fornecem os dados suficientes para o desenvolvimento do sociograma, a partir do qual serão realizadas as análises exploratórias propostas entre os construtos da pesquisa. O sociograma é comumente construído a partir de análises quantitativas, por meio de escalas estatísticas. Porém é possível realizar o desenho de um sociograma para uma análise qualitativa de redes, a construção será realizada utilizando escalas de 7 pontos sobre a relação dos atores da rede, onde 1 significa uma relação fraca e 7 uma relação forte a qual será preenchida conforme as relações expostas nos depoimentos e delações premiadas, além de um ponto extra considerado ponto nulo, ou seja a ausência de relação que será deixado em branco no software de análise, que posteriormente serão implantada no software Ucinet, desta forma, tal análise possuirá inspiração no formato quantitativo para a construção matemática do sociograma, porém com os dados sendo tratados de maneira qualitativa. A construção deste tipo de diagrama permite observar, por exemplo, centralidade de um determinado ator na rede, distância entre os atores, formação de clusters, buracos estruturais, densidade da rede e grau de centralização da rede (SCOTT e DAVIS, 2007), conforme ilustra a figura 3.

Figura 3. Exemplo de diagrama de redes.



Fonte: Adaptado de RYoshioka-Maxwell, 2015.

A construção dos sociogramas – relativos a diferentes etapas do caso, ou seja, surgimento e desenvolvimento - será realizada por meio do Software UCINET 6.650 desenvolvido por Borgatti, Everett e Freeman (2002). Após a construção gráfica da rede social, dá-se início à descrição dos grupos estudados em termos de diversidade humana, inicialmente pela captura dos dados referentes a diversidade demográfica (idade, gênero e etnia) e, em seguida, em termos informacionais (educação, experiência profissional e experiência na função). Conforme descrito acima, esses dados serão obtidos por meio de informação disponível em veículos de mídia.

Após o mapeamento da rede social, da rede interorganizacional e dos aspectos da rede em termos de diversidade humana, será realizada a fase de análise das relações entre os construtos de acordo com as fases de surgimento, desenvolvimento e das consequências do caso de *misconduct*.

A análise das etapas de surgimento e desenvolvimento do caso de *misconduct* envolvendo a organização em foco, será realizada, respectivamente, a partir da composição do grupo de deu início ao ato na organização e a partir da composição de novas relações na medida em que o caso de desenvolvia. Inicialmente, portanto, serão verificados quais atores individuais e organizacionais estavam envolvidos na origem do esquema de corrupção, incluindo-se seus objetivos e modo de entrada. Posteriormente, será analisada a forma como indivíduos e organizações foram incluídos, excluídos ou se mantiveram na rede de corrupção. Por exemplo, a partir de uma sondagem nos dados de pesquisa, foi possível perceber que a OAS possuía até mesmo um departamento e pessoal exclusivo para o pagamento de propina, o que permitiu em certa medida a longevidade e efetividade do esquema. Por fim, a análise das consequências do caso de *misconduct* será realizada a partir do levantamento dos envolvidos e afetados pela *misconduct*, comparando as estruturas da rede social e interorganizacional em relação a diversidade humana, com a extensão das consequências desses atos. Sendo que a extensão se refere as organizações afetadas, danos a economia e a sociedade em geral. Não adentrando no caráter jurídico do assunto, considerando que este faz parte da área do direito.

3.5 CONFIABILIDADE E VALIDADE

Na pesquisa qualitativa, de acordo com Lapière (2008) a confiabilidade pode ser alcançada a partir de alguns critérios, dentre esses, a profundidade na descrição das situações estudadas, a captura das dinâmicas sociais envolvidas nas situações, a sistematização das análises, a triangulação dos dados e o fornecimento de facilitadores de reprodução da pesquisa

a partir da descrição das estratégias de coleta e análise dos dados. A validade, segundo Yin (2010), pode ser obtida pela definição clara dos constructos utilizados na pesquisa e pela definição específica dos objetivos a serem atingidos pela pesquisa. A próxima seção contém o detalhamento desses elementos.

3.6 OBJETIVOS E CATEGORIAS DE ANÁLISE

A coerência entre as categorias de análise e objetivos de pesquisa serão esclarecidos por uma matriz de amarração. A matriz de amarração foi apresentada na dissertação de Mazzon (1978) apud Telles (2001) e aprimorada por Telles (2001), sendo esta eficaz na estruturação de um trabalho acadêmico e clara no momento em que esclarece como a metodologia adotada será utilizada. Neste sentido a matriz de amarração é apresentada no quadro 1, sendo baseada nas indicações estruturais de Telles (2001).

Quadro 1: Matriz de Amarração

Problema de Pesquisa	Como a diversidade humana e a configuração da rede de relações sociais e interorganizacionais influenciou no surgimento, no desenvolvimento e nas consequências de um caso de <i>misconduct</i> envolvendo organizações brasileiras?
OBJETIVO GERAL DA PESQUISA	Explorar relações entre a diversidade humana em termos demográficos e informacionais, a configuração da rede social e interorganizacional, e o surgimento, desenvolvimento e consequências de um caso de <i>misconduct</i> envolvendo organizações brasileiras.
OBJETIVO ESPECÍFICO 1	Descrever as características estruturais da rede social dos indivíduos relacionados a um caso de <i>misconduct</i> julgado no contexto da Operação Lava-Jato.
CATEGORIA DE ANÁLISE	CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS DA REDE SOCIAL
Definição constitutiva	A estrutura da rede social, de acordo com Butts (2008, p.13), é a “estrutura de relações entre entidades sociais” ⁸ . O autor especifica que as entidades sociais podem ser pessoas, grupos ou organizações, ou até mesmo textos, artefatos e outros conceitos, neste caso, a rede social será identificada a partir dos indivíduos envolvidos no evento. E as relações podem ser dadas de diversas formas, como amizade, relações de confiança, relações formais e a comunicação interpessoal. Desta forma, alguns aspectos podem ser abordados para a análise da estrutura da rede. Como a densidade (FRIEDKIN, 1981) que mede a quantidade de entidades que compõem a rede. A centralidade (FREEMAN, 1979) que mensura a importância de uma entidade de acordo com suas relações. E a força dos elos (MARSKEN e CAMPBELL, 1984) que se refere a intensidade da relação entre as entidades.

⁸ Tradução livre de: structure of relationships among social entities.

Definição operacional	A estrutura da rede social aqui formalizada será focalizada nos indivíduos envolvidos do caso a ser estudado. Serão inseridas as informações relacionadas a quem são estes indivíduos e quais as suas relações com outras entidades sociais no software Ucinet 6.650, que será o instrumento utilizado para estruturar a rede de relações sociais deste estudo. Tais informações serão adquiridas pela sentença do caso OAS e das delações, a sentença apresenta as relações existentes entre os envolvidos no escândalo por meio de citações de suas delações e testemunho.
INDICADOR	DENSIDADE DA REDE
Definição Constitutiva	A densidade de uma rede é “a medida da incidência de relações diretas entre os possíveis pares de uma rede” (Friedkin, 1981, p.41). Ou seja, é a quantidade de elos que formam uma rede de relações.
Definição Operacional	A densidade da rede será mensurada a partir do mapeamento das relações existentes no caso estudado. Para isso, serão utilizados os dados obtidos pelas próprias delações dos envolvidos.
INDICADOR	CENTRALIDADE DA REDE
Definição Constitutiva	De acordo com Freeman (1979), a centralidade de rede mede o quanto um ator é central na rede de relações. O autor divide o conceito em aspectos, <i>Degree</i> , <i>Betweenness</i> e <i>Closeness</i> . Onde <i>Degree</i> se refere ao número de contatos diretos que um ator possui, <i>Betweenness</i> que se refere a importância da posição de um ator na rede, considerando seu papel como intermediário de informações, e <i>Closeness</i> se refere distância de um ator com os demais, o que demonstra a importância do ator na rede.
Definição Operacional	A centralidade de um ator na rede de relações será identificada a partir dos documentos da operação Lava-Jato. A mensuração deste item será baseada no número de contatos de um ator, quais informações sobre o evento de <i>misconduct</i> passavam por ele e o seu papel nestas atividades.
INDICADOR	FORÇA DOS ELOS
Definição Constitutiva	A força dos elos, de acordo com Marsken e Campbell (1984) é a intensidade da relação entre atores.
Definição Operacional	A força dos elos será mensurada a partir do número de contatos diretos entre os envolvidos no evento e da proximidade de um ator a outro. Também é possível verificar este item pelo tempo em que dois atores se relacionam, e pelo tipo de contato que estes mantêm (ex. amizade).
OBJETIVO ESPECÍFICO 2	Descrever as características estruturais da rede interorganizacional no caso sob estudo.
CATEGORIA DE ANÁLISE	CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS DA REDE INTERORGANIZACIONAL
Definição constitutiva	A rede interorganizacional possui o mesmo conceito da estrutura de redes sociais, porém, nesta categoria, as organizações que representaram as entidades sociais a serem estudadas (BUTTS, 2008), ainda que os indivíduos que realizaram a conexão da empresa em foco, com as demais organizações, sejam levados em consideração. Neste sentido, os mesmos aspectos (densidade, centralidade e força dos nós) serão estudados na rede de organizações.
Definição operacional	Da mesma forma que as sentenças apresentam a relações entre os indivíduos das organizações, ela apresenta as relações entre as organizações. Sendo assim, os dados referentes as organizações e suas

	relações serão obtidos por meio deste documento. As redes interorganizacionais serão mapeadas a partir de uma rede de ego, a qual, de acordo com Passarella et al. (2012) é a construção de uma rede focada em uma entidade social, nomeada <i>ego</i> , e por meio desta entidade são apresentados os demais envolvidos, nomeados <i>alters</i> .
INDICADOR	DENSIDADE
INDICADOR	CENTRALIDADE
INDICADOR	FORÇA DOS ELOS
OBJETIVO ESPECÍFICO 3	Descrever as características da diversidade humana no grupo de indivíduos relacionados ao caso sob estudo.
CATEGORIA DE ANÁLISE	CARACTERÍSTICAS DA DIVERSIDADE HUMANA
Definição constitutiva	As características da rede social em termos de diversidade humana estão relacionadas a composição do grupo. De acordo com Wasserman e Faust (1994) a composição do grupo são os atributos das entidades da rede. Em um nível individual, o autor ressalta características como a idade e a etnia. Desta forma, os indicadores que constituíram esta categoria são as demográficas (idade, sexo e etnia) e as informacionais (educação formal, na experiência da indústria e na experiência em uma função) (KRISTINSSON, CANDI e SÆMUNDSSON, 2016).
Definição operacional	As características demográficas e informacionais sobre os indivíduos envolvidos no evento serão levantadas a partir de veículos de mídia que cobriram o caso e por meio da busca direta na plataforma de pesquisa Google, utilizando o nome do envolvido entres aspas e a característica necessária para o estudo. Após o levantamento de todas as características necessárias, serão analisados os aspectos de homogeneidade e heterogeneidade do grupo com base em casa um dos atributos citados.
INDICADOR	DEMOGRÁFICOS
Definição constitutiva	Os indicadores demográficos são caracterizados por incluir aspectos relacionados a diferenças biológicas visíveis aos pesquisadores (LIANG, SHIH e CHIANG, 2015), dentre esses indicadores sobre idade, gênero e etnia.
Definição operacional	Serão levantados dados sobre a idade, o gênero e a etnia dos envolvidos na operação por meio da busca em sites de notícias.
INDICADOR	INFORMACIONAIS
Definição constitutiva	Os indicadores informacionais se referem as diferenças na educação formal, na experiência da indústria e na experiência em uma função. Esta categoria ajuda a esclarecer questões sobre como se desenvolvem as relações sociais entre os indivíduos de um grupo e como ocorre a distribuição de funções entre esses indivíduos em uma organização. (KRISTINSSON, CANDI e SÆMUNDSSON, 2016).
Definição operacional	As informações referentes a educação formal, experiência na indústria e experiência na função também serão captadas por meio de veículos de mídia. Considerando que estas informações não passam por nenhum tipo de julgamento por estes veículos e desta forma podem ser consideradas validas.
OBJETIVO ESPECÍFICO 4	Explorar as relações explicativas entre as características estruturais da rede social e o surgimento, desenvolvimento e consequências do caso sob estudo.

OBJETIVO ESPECÍFICO 5	Explorar as relações explicativas entre as características estruturais da rede interorganizacional e o surgimento, desenvolvimento e consequências do caso sob estudo..
OBJETIVO ESPECÍFICO 6	Explorar as relações explicativas entre as características do grupo de indivíduos envolvidos em termos de diversidade humana e o surgimento, desenvolvimento e consequências do caso sob estudo.
CATEGORIA DE ANÁLISE “a”	SURGIMENTO DO CASO DE <i>MISCONDUCT</i>
Definição constitutiva	O surgimento de casos de <i>misconduct</i> é a forma e os motivos pelo qual o processo se inicia. Nas organizações, Greve, Palmer e Pozner (2010) relatam que isso ocorre em um processo de quatro etapas, sendo a primeira e a segunda a base desta categoria. A primeira é chamada de estágio de iniciação, o qual a alta cúpula organizacional inicia um evento de <i>misconduct</i> baseados em “análises de custo benefício” (GREVE, PALMER e POZNER, 2010, p. 75). Já segunda etapa, é o estágio de proliferação, onde o gestor, por meio da sua autoridade formal, ou por meio de influências indiretas (criando condições e incentivando), faz seus empregados se comprometerem com os atos de <i>misconduct</i> , dando início ao evento. Vale ressaltar que quando uma organização entra em um evento de <i>misconduct</i> que já existe, a organização começa a participar por meio da imitação (GREVE, PALMER E POZNER, 2010), onde a organização observa as demais organizações de seu contexto, percebe o ato e o inicia a partir do primeiro estágio comentado acima.
Definição operacional	As sentenças são completas no momento em que relatam o início das atividades nas organizações. Evidenciando a data de entrada e como se iniciou o evento dentro da organização, fornecendo as relações que apresentaram a organização ao cartel e a forma em que os envolvidos modificaram a atuação da organização para se adaptar ao esquema.
CATEGORIA DE ANÁLISE “b”	DESENVOLVIMENTO DO CASO DE <i>MISCONDUCT</i>
Definição constitutiva	O desenvolvimento da <i>misconduct</i> nas organizações é explicada pela terceira e pela quarta etapa do processo citado por Greve, Palmer e Pozner 2010. A terceira etapa é chamada de institucionalização, onde a <i>misconduct</i> é firmada na organização, e passa a ser comum em sua rotina. O último estágio, por sua vez, é nomeado de socialização, onde o comportamento já intrínseco na organização é repassado aos novos membros.
Definição operacional	Novamente, os dados que informam como a <i>misconduct</i> se desenvolveu na organização em foco serão observados na sentença do caso. Onde os envolvidos relatam como desenvolviam novas relações com os funcionários e membros externos a organização e até mesmo como modificavam a estrutura organizacional para atender os atos de <i>misconduct</i> , como por exemplo a criação de departamentos de propina.
CATEGORIA DE ANÁLISE “c”	CONSEQUÊNCIAS DO CASO DE <i>MISCONDUCT</i>
Definição constitutiva	As consequências dos atos de <i>misconduct</i> nos estudos organizacionais, são relativas a questões “extrajudiciais”, focando nas reações dos stakeholders da organização em foco (GREVE, PALMER e POZNER,

	2010, p. 85). Mais precisamente os autores destacam que as consequências da misconduct estão são relacionados a organização focal, com base na análise de sua reputação após o evento. As outras organizações, devido a “categorical deslegitimation” que por sua vez afeta a imagem de outras organizações que são semelhantes a que foi evidenciada no descobrimento de um evento ilegal (GREVE, PALMER e POZNER, 2010, p. 89). E aos indivíduos da organização, os quais possuem sua imagem afetada pelo evento, considerando que resultados negativos na organização são gerados por uma má liderança.
Definição operacional	Nesta categoria, serão levantadas em veículos de mídia, nacionais e internacionais, as percepções sobre a organização em foco deste trabalho. Índices econômicos brasileiros, como a classificação de um país, oferecidos pela Fitch, a Moody's e a Standard & Poor's. E outros indicadores econômicos que possam ser influenciados pelo evento, como o PIB, juros e a valorização da moeda.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Foram percebidas algumas limitações no desenvolvimento deste projeto. A primeira limitação, e a mais significativa, é a exclusão da categoria de análise Psicológica, considerando a inviabilidade metodológica de se analisar seus constructos a partir dos dados disponíveis para a pesquisa. A segunda limitação, é que nem todos os envolvidos podem ter sido citados e investigados pela operação que gerou os dados da pesquisa. Ou seja, considerando-se que a *misconduct* se desenvolveu de maneira clandestina nas organizações, existe a possibilidade de que alguns atores não tenham sido revelados pelas investigações.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

O presente estudo analisará o cartel formado por grandes empreiteiras brasileiras, a partir de 2004 que fraudavam os processos licitatórios da Petrobrás. O cartel em questão surgiu em meados de 1990, onde, de acordo com o site do Ministério Público Federal, as organizações brasileiras que prestavam serviços a Petrobrás estavam sofrendo com a ampla concorrência, e acabaram por criar um sistema de proteção mútua. Na época, tais organizações se reuniram com o objetivo de não competirem entre si em processos licitatórios da Petrobrás, porém sem grande efetividade considerando que empresas de fora do cartel também competiam nesses processos, e que as licitações possuíam uma estrutura financeira rígida, elaborada por uma equipe técnica especializada.

De acordo com a Setal (2015), em um acordo firmado com a Superintendência-Geral do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (SG-CADE), tal ação era realizada exclusivamente pelas grandes organizações do setor, sem contato direto com a Petrobrás. Tal situação mudou em 2003, com a entrada de Renato Duque como diretor de engenharia e serviços e de Paulo Roberto Costa como diretor de Abastecimento. Com a interferência de atores internos na Petrobrás o Cartel começou a ter efetividade no controle dos processos licitatórios, pois tais atores ofereciam exclusividade a estas organizações para a participação nos certames.

Inicialmente, as empresas que faziam parte do “Clube” eram a Odebrecht, a UTC, a Camargo Corrêa, Techinit, Andrade Gutierrez, Mendes Júnior, Promom e MPE. Sendo que, segundo as informações oferecidas pela Setal, o cartel era liderado por Ricardo Pessoa da UTC.

Este primeiro período, como citado, foi marcado pela entrada de atores essenciais para pleno funcionamento do cartel, sendo que entrada destes atores foi por meio de apadrinhamento político. Neste sentido, Renato Duque foi indicado para assumir o cargo de Diretor de Serviços em janeiro de 2003, tal indicação foi realizada pelo governo e efetivada após uma entrevista com o então presidente da Petrobrás, José Eduardo Dutra. Ressalta-se que Renato Duque afirma em depoimento que seu apadrinhamento político foi ato do PT, sem especificar o ator responsável pela indicação, porém, Ricardo Pessoa, sócio da UTC e apontado como o líder do cartel, afirma em delação que o executivo foi apadrinhado por José Dirceu. Posteriormente, em maio de 2004, Paulo Roberto Costa assumiu o cargo de Diretor de Abastecimento da Petrobrás, o ex-diretor esclarece em depoimento que seu apadrinhamento político foi ato de José Janene do PP, que deixou claro que o ex-diretor deveria prestar serviços ao partido político para se

manter no cargo. E por fim, Nestor Cerveró assumiu a diretoria internacional da Petrobrás em 2004, o ex-diretor foi apadrinhado por Delcídio do Amaral, do PT, e por Renan Calheiros, do PMDB.

Renato Duque relata que quando assumiu o cargo de diretor já tinha conhecimento sobre a necessidade de pagamento de propinas a partidos políticos, o ex-diretor afirma que tal ação já era institucionalizada na Petrobrás. Tal afirmação é incompatível com o relato das organizações do cartel, que afirmam que a atuação só foi possível com a entrada dos diretores, outro aspecto é que todos os diretores assumiram os cargos em 2003 e 2004, após a entrada de Lula na presidência. Este acontecimento não significa que o ex-presidente esteja envolvido no esquema de corrupção, mas que foram desencadeadas negociações políticas comuns a estrutura política partidária brasileira, tais negociações são resultados das coalizões formadas pelos partidos com o objetivo de obter governabilidade, desta forma, alguns partidos políticos possuíam poderes para eleger diretorias na Petrobrás. Considerando que 2002 foi o primeiro ano de presidência do PT, era prevista a mudança na estrutura de ministérios e nos cargos de indicação.

Mesmo o apadrinhamento dos diretores da Petrobrás sendo realizado por mais de um partido político, o principal agente político citado pelos delatores, principalmente por Alberto Youssef, é José Janene do PP. José Janene era Deputado Federal e líder do PP na câmara dos deputados, foi citado por Youssef como o principal comandante do esquema de corrupção que ocorreu na Petrobrás, acima dos diretores da organização, e acima das empresas que participaram do cartel. Porém, Janene faleceu em setembro de 2010, vítima de problemas cardíacos, desta forma, não existem depoimentos do ex-deputado.

Desta forma, os principais executivos internos da Petrobrás, que possuíam envolvimento direto com o cartel de empreiteiras, são: Paulo Roberto Costa e Renato Duque. Ambos possuíam contatos com executivos das empreiteiras, em depoimento, Paulo Roberto Costa chega a listar os executivos com quem negociava, sendo estes: Márcio Faria da Silva e Rogério Araújo, da Odebrecht. Gerson Almada, da Engevix. Paulo Dalmazzo, da Andrade Gutierrez. Ildefonso Colares Filho, da Queiroz Galvão. Sérgio Cunha Mendes, da Mendes Júnior. Erton Medeiros Fonseca, da Galvão Engenharia. Dalton Avancini e Eduardo Hermelino Leite, da Camargo Corrêa. Leo Pinheiro e Agenor Franklin Magalhães Medeiros, da OAS. Ricardo Ribeiro Pessoa, da UTC engenharia. Márcio Andrade Bonilho, da Sanko-Sider. Júlio Camargo, da Setal. Valdir Lima Carreiro, da Iesa Óleo e Gás.

A denúncia sobre o cartel da Petrobrás surgiu logo no início da operação lava-jato em 2014, na delação de Paulo Roberto Costa, na denúncia, é apresentado um subgrupo do cartel

nomeado de “clube VIP” onde se encontravam as seis empresas mais poderosas do grupo: UTC Engenharia, Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez, Odebrecht e OAS.

Desta forma, com o objetivo de manter um padrão na forma de apresentação dos dados, primeiramente, serão descritas as relações sociais previstas pelos principais executivos das organizações pertencentes ao clube VIP. Iniciando o trabalho pela UTC engenharia, apontada como uma das principais organizações envolvidas no cartel.

4.1 UTC Engenharia

A UTC engenharia é uma organização fundada em 1974 e pertence ao grupo UTC participações, conglomerado criado em 1997. A UTC engenharia trabalha na área de processamento de petróleo e gás, petroquímica, papel e celulose, geração de energia, construção e manutenção industrial, metalurgia, entre outros. Foi condenada pela Lava Jato por ser uma das principais organizações envolvidas no esquema, por muitos é considerada a principal organização envolvida, porém a justiça não relevou tais acusações, afirmando que não haviam provas suficientes para definir uma organização ou alguém como líder do cartel.

4.1.1 Ricardo Pessoa

Ricardo Pessoa é engenheiro civil, tem 66 anos, nasceu em Salvador/BH, se formou na Universidade Federal da Bahia e atua como engenheiro desde 1973.

Ricardo Pessoa afirma em delação premiada, que participava junto com outras organizações de ajustes em valores de licitações da Petrobrás, afirma ainda que a decisão de ganho de licitação era tomada com base em uma ordem de grandeza, considerando desta forma o tamanho da obra e o tamanho das organizações. O autor explana que a conversa com as demais organizações do esquema era simplesmente para tomar a decisão de quem levaria o contrato fornecido pela Petrobrás, e que não eram realizadas discussões sobre propinas entre as organizações, exceto em casos que havia a formação de consórcios, nestes casos havia a discussão para divisão do pagamento de propinas.

O principal contato das empresas neste esquema, era realizado com partidos políticos e executivos da própria Petrobrás, quanto a esses atores, Ricardo Pessoa afirma que mantinha contato, em contratos da diretoria de abastecimento, com José Janene do PP, que posteriormente foi substituído por Alberto Yussef, isso com o conhecimento de Paulo Roberto Costa, e na diretoria de serviços o contato era realizado com Pedro Barusco, Renato Duque e com o contato

político de João Vaccari Neto, no ramo político Ricardo Pessoa afirma que ainda tinha contato com o deputado Luiz Argôlo, neste caso Ricardo afirma que fez contribuições políticas ao deputado considerando seu futuro promissor na política, e que o mesmo poderia futuramente ajuda-lo em novos contratos, Ricardo alega ainda que gostava das ideias políticas do deputado e que houve uma boa interação entre eles considerando que o deputado também era baiano. Ricardo Pessoa relata ainda sobre alguns contatos com outras organizações, em função de consórcios, afirma que conhecia vagamente Marcelo Odebrecht da Odebrecht, conhecia também Rogério Santos Araújo e que mantinha contatos mais frequentes com Márcio Faria, da Odebrecht. Pelas licitações da Petrobrás, a UTC engenharia também entrou em consórcio com o grupo OAS, porém o delator não se recorda com quem foi o contato. E também consórcio com a Queiroz Galvão, porém não houve reuniões entre as organizações considerando que os contratos se caracterizavam como offshore, de qualquer forma as propinas referentes a esses contratos foram realizadas.

4.1.2 Walmir Pinheiro Santana

O segundo executivo da UTC que possui depoimento é Walmir Pinheiro Santana, que trabalhava na empresa desde 1995, e no período de 2009 a 2014 trabalhava como diretor financeiro. Este executivo em específico, relata que seus únicos contatos externos na organização eram os operadores financeiros, para a lavagem de dinheiro, e Alberto Yussef para a distribuição de propina. No que se diz respeito aos operadores financeiros, Walmir Pinheiro relata que os valores oriundos de lavagem de dinheiro voltavam para a UTC para a distribuição de propina, ou seja, tais operadores financeiros não possuíam contatos com os recebedores da propina. Por fim, na organização o depoente respondia diretamente a Ricardo Pessoa.

4.2 Grupo Odebrecht

A segunda organização a ser apresentada é o grupo Odebrecht. O grupo Odebrecht possui origem brasileira e foi fundado em 1944, por Norberto Odebrecht. A empresa surgiu em Salvador/BH, e hoje está presente em 25 países, incluindo o Brasil. A primeira perspectiva sobre o caso de corrupção na Petrobrás a partir da Odebrecht será oferecida com base na delação premiada de Marcelo Bahia Odebrecht. Marcelo Odebrecht nasceu em 1968 em Salvador, tem

50 anos de idade, formado em engenharia civil pela Universidade Federal da Bahia e foi de 2008 a 2015, o presidente do grupo Odebrecht.

4.2.1 Marcelo Odebrecht

Marcelo Odebrecht inicia seu depoimento afirmando que haviam pessoas encarregadas de cuidar da geração e distribuição de dinheiro para propina na organização, e que tais pessoas estavam subordinadas a ele. Porém, Marcelo Odebrecht não realizava negociações com executivos da Petrobrás, somente com o seu presidente, Aldemir Bendine, e com Antonio Palocci, ex-membro dos partidos dos trabalhadores. O acusado cita que a operacionalização dos pagamentos de propina e os interesses da Odebrecht eram realizados por Márcio Faria.

Marcelo Odebrecht possuía conhecimento sobre os pagamentos realizados, mas o sistema de pagamento de propinas em sua organização era bem estruturado, havia um caixa para operações estruturadas – nome dado ao setor de propina na organização – e as presidências das empresas pertencentes ao grupo Odebrecht possuíam valores nesta caixa, quando uma empresa do grupo possuía saldo para propinas, não havia necessidade em consultar Marcelo Odebrecht. Desta forma, Marcelo também não se relacionava com outras organizações no cartel para a tratativa de assuntos relacionados a Petrobrás, desta forma, não sendo citado assuntos relativos ao seu relacionamento com outras organizações nos depoimentos e delações. Desta forma, Marcelo poderia ter contato com alguns outros membros de outras organizações para tratar de negócios considerando que são empresários do mesmo ramo, mas nada consta nos dados analisados.

4.2.2 Márcio Faria

Dito isso, o seguinte depoimento analisado é o de Márcio Faria, braço direito de Marcelo Bahia Odebrecht e que realizava as negociações referentes aos assuntos das fraudes licitatórias em nome da Odebrecht. Márcio Faria da Silva trabalha na Odebrecht desde 1978, possui formação em engenharia desde 1977, e em 2004 a 2009 atuou como diretor superintendente e a partir de 2009 passou para o cargo de líder empresarial, o que o mesmo fala como um tipo de vice-presidente, informações sobre idade e naturalidade não foram encontradas.

Inicialmente, Márcio Faria relata como se tornou o elo de contato político da Odebrecht, o delator afirma que tal acontecimento não surgiu por indicações internas da

Odebrecht, ou alguma designação do próprio Marcelo Odebrecht. Márcio Faria esclarece que foi procurado por agentes políticos para realizar essa função em nome da Odebrecht. Antes de Márcio Faria, quem estava realizando o contato com os agentes políticos era Rogério de Santos Araújo subordinado a Márcio Faria, porém tais agentes exigiram a representação da Odebrecht por Márcio Faria, considerando sua posição na organização, Rogério conversou com Márcio Faria sobre uma reunião com estes agentes, que foi então realizada e oficializou Márcio como o contato da Odebrecht.

A referida reunião ocorreu no escritório político de Michel Temer, na ocasião, Márcio Faria foi acompanhado de Rogério Araújo. Ambos foram recepcionados pelo ex-deputado Eduardo Cunha e foram apresentados a Michel Temer e ao ex-deputado Henrique Eduardo Alves. Na reunião, Eduardo Cunha tomou a palavra e se referiu a um contrato, especificamente o contrato PAC-SMS, e pediu a confirmação que haveria contribuições políticas advindas da Odebrecht em porcentagens do valor do contrato. Nesta reunião, Márcio Faria confirmou que a Odebrecht ia assumir estas responsabilidades e complementou que percebia o interesse de sua presença para o firmamento da decisão devido a necessidade dos agentes políticos em conversarem com alguém da alta hierarquia da Odebrecht. Relembrando que quem realizava esse tipo de negociação, antes da reunião, era Rogério Araújo. Outro agente que vale citar é João Augusto Rezende Henriques Que era operador de propinas por parte do PMDB e cuidava das questões operacionais da distribuição de propinas.

Referente a esses contratos, Márcio Farias acrescenta que houve um pedido do PT para participar de uma certa porcentagem do contrato, tal pedido ocorreu por intermédio do operador João Augusto Henriques e foi prontamente aceito por Márcio Faria, considerando que tal porcentagem seria retirada dos 5% previamente acertados com o PMDB. De início, não houve contato direto do PT com a Odebrecht para a realização desse pagamento, porém, o delator afirma que após um período foi procurado por Delcídio Amaral que lhe pediu ajuda em sua campanha, Márcio disse que não tinha como ajudar, mas relatou que o PT possuía valores com a Odebrecht e que Delcídio deveria entrar em contato com o PT para conseguir acesso aos valores. Márcio afirma ainda que Delcídio teve acesso aos valores, porém Delcídio foi considerado inocente pela justiça. Em um segundo depoimento, como testemunha, Márcio relata que nunca precisou pedir autorização de Marcelo Odebrecht para o pagamento de vantagens indevidas a partidos políticos, pois possuía autonomia. Por fim, Márcio Faria relata a existência de outro agente político, Antônio Palocci, que possuía contato direto com a Odebrecht, para o recebimento de propinas em nome do PT, e que a relação de Palocci com a

Odebrecht era realizada por meio de Marcelo Odebrecht, não oferecendo mais detalhes da relação relatando que isso não era de seu conhecimento.

4.2.3 Rogério Araújo

Considerando os aspectos do esquema mencionados por Márcio Farias, apresenta-se os aspectos dos esquemas na voz de Rogerio Araújo, subordinado de Márcio e que realizava os contatos com os agentes políticos em nome da Odebrecht. Rogerio dos Santos Araújo, era empregado da Odebrecht, sendo que este era responsável por desenvolvimento de negócios na área industrial, tendo um cargo de direção na organização.

Em depoimento, Rogério afirma que realizava as negociações com os agentes políticos por meio de intermediários, sendo o intermediário de contato direto Ângelo Tadeu Lauria, um operador de distribuição de valores indevidos, e João Augusto Henriques que era lobista do PMDB. Rogério afirma que os valores eram entregues a Ângelo que respondia diretamente a João Augusto, e que João Augusto mantinha contato com os políticos para a distribuição de propina. Dos políticos, o principal nome citado pelo depoente é de Eduardo Cunha. Porém, o delator relata que tais pagamentos realizados ao PMDB, ocorreram em um único contrato da Petrobrás que ocorreu em 2010, o contrato já citado, PAC-SMS, desta forma, o principal contato no PMDB era Eduardo Cunha, que era intermediado por João Augusto Henriques.

Quanto ao relacionamento com as demais organizações participantes do cartel, Rogério relata que nunca participou das reuniões que definiam a organização que receberia a licitação, e quem realizava esse tipo de contato era Márcio Faria. Rogério tinha contato maior com a própria Petrobrás e seus diretores, principalmente Paulo Roberto Costa e Pedro Barusco. Internamente Rogério relata que após a definição das propinas a serem realizadas, os dados eram repassados a Cesar Ramos Rocha, que então levava as demandas ao departamento de propinas da Odebrecht, comandado por Hilberto Mascarenhas Silva.

4.2.4 Hilberto Mascarenhas

Dita as considerações sobre o caso, na visão de Rogério Araújo, o próximo delator analisado, respondendo como empregado da Odebrecht é Hilberto Mascarenhas Silva. Hilberto começou a trabalhar na Odebrecht em 1975, na área de controle financeiro. E em 2006 foi responsabilizado para dirigir a área de pagamentos de propinas da Odebrecht, a mando de Marcelo Odebrecht.

No início do seu depoimento, Hilberto apresenta os seus subordinados no setor de propinas da Odebrecht, citando os nomes de Luiz Eduardo, Fernando Migliaccio, Maria Lucia Tavares e Ângela Palmeira. Sendo que Fernando Migliaccio era o tesoureiro do setor, Luiz Eduardo prospectava bancos que aceitavam esse tipo de operações financeiras e cuidava desses contratos, Ângela cuidava dos pagamentos no exterior e Maria dos pagamentos no Brasil. Dessa equipe, Hilberto relata que Luiz Eduardo e Maria Lucia já atuavam nesse departamento, e teve o trabalho de levar o Fernando Migliaccio e Ângela Palmeira. A escolha de Fernando se deve a um pedido do próprio Fernando, que já havia trabalhado com Hilberto em um período passado, e quando o delator foi falar de Ângela, foi interrompido pelo juízo, que afirmou que não eram questões de interesse da justiça. O delator relata que não possuía contato com os agentes externos a Odebrecht, não negociava os pagamentos de propina, somente respondia aos pedidos de Marcelo Odebrecht e de outros líderes empresariais do grupo Odebrecht para a realização do pagamento.

Considerando a delimitação do estudo na rede social dos envolvidos no cartel, os demais depoimentos, como o de Cesar Rocha, que repassava pedidos e informação ao departamento de propinas, e de Ângela Palmeira, Fernando Migliaccio, Maria Lucia e Luiz Eduardo, não serão apresentados detalhadamente no trabalho. Considerando que depoimentos desses atores são focados na operacionalização e valores de propinas. E as relações empresariais serão detalhadas a posteriori conforme os consórcios formados pelas organizações citadas.

4.3 Andrade Gutierrez

A próxima empresa analisada será a Andrade Gutierrez, considerando que participava dos esquemas desde o início. A Andrade Gutierrez foi fundada em 1948, e atua até hoje como uma organização de engenharia e construção. Atualmente a empresa atua em mais de 40 países e é considerada uma das maiores construtoras brasileiras. Foi citada no escândalo de corrupção da lava jato e é apontada como uma das empresas que participa do cartel desde sua formação.

Partindo da afirmação de Pedro Barusco, que relatou que na Andrade Gutierrez possuía relação com Antônio Pedro e posteriormente com Paulo Dalmazzo, a descrição partirá inicialmente do depoimento de Antônio Pedro.

4.3.1 Antônio Pedro

Antônio relata que suas primeiras passagens pela Andrade ocorreram entre os anos de 1978 e 1986, sendo que saiu da empresa em 1986 e voltou a ser funcionário da empresa em 1995 permanecendo até 2011. Em 1995 foi contratado como gerente comercial, em 1999 foi promovido a superintendente, em 2003 foi promovido a diretor, respondendo a Rogério Nora de Sá, em 2005 passou a cuidar da área comercial do setor industrial da organização, e por fim em 2008 passou a responder pela área comercial de contratos offshore da organização.

O depoente relata que respondia a Rogério Nora de Sá, quando questionado sobre Otávio Marques, este diz que Otávio era presidente do grupo, porém não tinha interação com o mesmo. Também foi questionado sobre Paulo Dalmazio, sobre ele, Antônio afirma que Paulo entrou na companhia em 2010 substituindo Luiz Mario Matoni, que possuía uma posição externa de diretoria, e que se relacionava diretamente com a Petrobrás.

Quando questionado sobre a existência de um cartel, Antônio confirma as reuniões realizadas pelas empreiteiras que possuíam o objetivo de fraudar as licitações da Petrobrás. Isso ocorreu quando a Petrobrás começou a investir significativamente em obras de alta complexidade, em 2003. Tendo em vista a visão de longo prazo da Petrobrás sobre tais investimentos, uma base técnica incipiente e a velocidade em que a Petrobrás executava esses investimentos, as organizações começaram a se unir com o objetivo de diminuir os riscos dos projetos, dirigindo seus esforços. Desta forma as empresas possuíam algumas preferências para assumir uma ou outra obra licitada pela Petrobrás, quando indagado pelo juízo sobre a forma de tomada de decisão para ver quem ficaria com o negócio, o delator aponta que o convívio das organizações não era muito amigável, mas havia respeito sobre as decisões tomadas pelo cartel.

Desta forma, os dirigentes das organizações se reuniam fisicamente para discutir os assuntos relacionados as obras da Petrobrás. Antônio afirma ainda que ocorreram cerca de 10 reuniões em torno de 4 anos, e que pela Andrade Gutierrez, quem participava das reuniões eram ele e Elton Negrão, por revezamento, e por vezes juntos, isso com o conhecimento de Rogério Nora, sem o envolvimento de Otávio Marques.

Ainda em seu depoimento, quanto questionado sobre o motivo do cartel não controlar preços de todas as obras realizadas no âmbito da Petrobrás, Antônio afirma que algumas obras, como por exemplo de infraestrutura civil e edificações não gerava interesse de todos os membros do cartel. Desta forma o cartel era focado em obras de refinaria.

Quanto as demandas políticas e da Petrobrás, Antônio afirma que foi avisado por Ricardo Pessoa, presidente da UTC engenharia, que uma pessoa iria entrar em contato para negociar alguns valores. Tal contato foi realizado por Mario Góes, um operador que utilizava sua organização para operacionalizar o pagamento de propinas para agentes da Petrobrás, mais

especificamente Pedro Barusco. Após esse primeiro contato, a organização já estava avisada que a operacionalização de pagamento de propinas para a Petrobrás seria um procedimento padrão. Dos agentes políticos Antônio relata que quando a Petrobrás entrou em sua lista de clientes ele foi automaticamente convidado por José Janene do PP que explicitou que era ele quem comandava a área de refino da Petrobrás. Na organização, quando Antônio relatou sobre a necessidade de tais pagamentos de propina, o mesmo se relatou a Rogério de Nora Sá e Elton Negrão.

Na Petrobrás, tratando especificamente dos assuntos relativos a propinas e cartelização, estes eram os contatos de Antônio Pedro Campello Dias, ademais, o depoente cita que teve contatos com Renato Duque e Fernando Baiano, porém, somente contatos profissionais e apresentações informais, sem tratar de assuntos ilícitos.

No fim de sua delação, Antônio ainda relata que em 2008, em uma reestruturação da organização ele recebeu o cargo de diretor comercial subordinado a Elton Negrão, ficando decepcionado considerando que antes de 2008 ambos eram pares na organização. Essa foi a quebra da relação de Antônio com a Petrobrás, porém antes de cortar esse relacionamento, Antônio tratou de aproximar Elton Negrão de Mario Góes, e cuidou de apresentar Paulo Dalmazzio a Elton Negrão para cuidar de alguns destes assuntos envolvendo corrupção. Outra data importante foi o início do relacionamento de Antônio com a Petrobrás, por intermédio de Mario Góes, tal relacionamento se iniciou em 2005, dois anos após as organizações começarem a cartelização.

4.3.2 Paulo Dalmazzio

Prezando complementar as afirmações de Antônio de maneira atualizada, será apresentado neste momento o depoimento de Paulo Dalmazzio. Paulo foi funcionário da Andrade Gutierrez a partir de 2010, como superintendente comercial da área industrial e em janeiro de 2012 assumiu a presidência da divisão de óleo e gás da empresa até setembro de 2013, sendo está responsável por tratamentos de propinas com a Petrobrás. Inicialmente, Paulo entrou na organização para melhorar a relação entre a Andrade e a Petrobrás, e com o tempo, quando obteve a confiança da organização foi designado para tratar de assuntos referentes a propinas por Elton Negrão, seu superior na época. Desta forma, ainda como superintendente, Paulo começou a participar das reuniões do cartel.

Sobre as reuniões, Paulo as citou como patéticas, pois nas reuniões as organizações apresentavam seu desejo de praticar ou não de uma determinada obra, isso de acordo com suas

capacidades financeiras e expertise. Desta forma, quando uma obra tinha um porte maior, as empresas maiores brigavam, ou seja, havia uma certa disputa para decidir que levaria o certame. E ele relata que as brigas eram continuas, haviam mais de uma discussão para determinar um certo contrato. Como Paulo entrou somente em 2010 na Andrade Gutierrez, seu papel nessas reuniões era prospectar obras futuras, o que não aconteceu pela mudança no mercado da Petrobrás. Desta forma ele teve a necessidade de encontrar o histórico destas reuniões e ter conhecimento das obras em que a Andrade ganhou por decisão do cartel para que pudesse argumentar sobre essas novas obras em futuras reuniões.

Paulo depõe ainda que estava frustrado com as reuniões por não ter a oportunidade de fechar nenhuma obra enquanto responsável por tratar destes assuntos, isso ocorreu devido as obras passadas em que a Andrade Gutierrez participou e como visto, as outras organizações ganharam preferências a novas obras. Tal frustração deve-se principalmente a bonificação oferecida a ele por obra ganha pela Andrade.

Sobre os contatos de Paulo com a Petrobrás, este afirma que não teve negociação com tais agentes, porém como novo responsável a partir de 2012 ele foi cobrado por Pedro Barusco e Paulo Roberto Costa para colocar as pendências do passado em dia. Nesse momento, Paulo foi até a Andrade para ficar a par das situações passadas e entrou em contato com Antônio Pedro, antigo responsável por esses assuntos, que se apresentou como um consultor a empresa e atualizou Paulo das situações envolvendo a Petrobrás. Quando questionado sobre os motivos da Andrade realizar pagamentos a Petrobrás, Paulo argumenta que tal ato só era realizado com o objetivo de evitar morosidades e dificuldades na execução dos contratos, que não havia efetivamente um benefício as organizações.

4.3.3 Rogério Nora de Sá

Outros executivos da Andrade Gutierrez envolvidos no caso não possuem todos os seus depoimentos abertos a público, como o exemplo de Rogério Nora de Sá, mas considerando que esta pessoa era o presidente da organização de 2002 a 2011, serão apresentadas as informações prestadas em seu depoimento de livre acesso. Sobre o ator, Rogério é natural de Barra do Piraí – Rio de Janeiro, e é formado em engenharia civil.

No início de seu depoimento, Rogério explica sucintamente sobre a atuação do cartel, ele relata que no momento em que surgia uma licitação para uma obra complexa no âmbito da Petrobrás, as empresas se reuniam com o objetivo de não agressão, considerando a citada complexidade destas e que o próprio estudo de viabilidade da obra era oneroso. Dessa forma,

as organizações que se consideravam mais propícias para assumir uma determinada obra tinham preferência para realizar o estudo e as demais empresas apresentavam apenas propostas de cobertura, gerando um tipo de “crédito” para assumir futuras obras das próximas licitações a serem liberadas pela Petrobrás.

Em relação a Petrobrás, este ator reafirma a participação ativa da área de engenharia e da área de abastecimento e refino. E que, partidos políticos recebiam valores de acordo com a área responsável por alguma determinada obra, sendo o PP, PT e PMDB. O ator também que não havia nenhum tipo de ameaça de retaliação por parte do governo para empresas que se recusassem a pagar tais valores, porém, era um entendimento da empresa que caso não realizassem tais pagamentos seriam prejudicados na aquisição de novos contratos. Ainda quanto aos pagamentos, Rogério afirma que tais pagamentos eram controlados pelo setor financeiro da organização. Rogério relata também que não eram todas as licitações que passavam pelas reuniões do cartel. Porém, todas as licitações deveriam pagar valores a partidos políticos.

Em relação ao contato com as demais organizações, são citados os nomes de Alberto Quintaz como representantes da Andrade Gutierrez sobre esta questão. Rogério então, afirma que possuía conhecimento sobre tais tratativas, porém não participava das mesmas. Complementando, foi também citado o nome de Clóvis Peixoto Primo, diretor responsável por todas as obras do Rio de Janeiro, sendo que Alberto Quintaz trabalhava junto a ele.

4.3.4 Alberto Quintaz

Com o objetivo de complementar a perspectiva da Andrade Gutierrez, serão descritos alguns aspectos do depoimento de Alberto Quintaz. O depoente começou a trabalhar na Andrade Gutierrez em 2006 como gerente comercial do estado do Rio de Janeiro, Subordinado primeiramente a João Marcos de Almeida e posteriormente a Clóvis Peixoto Primo, sendo que em 2008 ou 2009 foi promovido a diretor superintendente responsável pelo setor do Rio de Janeiro.

O acusado relata que em 2007 foi chamado por Rogério Nora e João Marcos para tratar de assuntos relacionados a pagamentos de propina ao então governador do estado, Sérgio Cabral. O delator descreve que quando foi chamado para assumir o setor do Rio de Janeiro pela Andrade Gutierrez, foi chamado por seus superiores que o responsabilizaram por cuidar das propinas que deveriam ir ao estado em nome da organização. Alberto afirma que quando assumiu o posto as obras referentes a estes pagamentos já existiam. No Rio de Janeiro, Sérgio

Cabral era o principal destinatário de propinas de Andrade Gutierrez, tanto em contratos relacionados a Petrobrás, como o Comperj, como para demais obras no estado, como por exemplo o metro de Copacabana. Quanto aos agentes da Petrobrás, Alberto afirma que o contato foi realizado entre Rogério Nora e Paulo Roberto Costa, com uma devida aproximação de Clóvis Peixoto Primo nesse assunto. Alberto desta forma diz que não tinha nada a ver com a Petrobrás, porém foi incluído no assunto devido aos pagamentos que deveria realizar a Sérgio Cabral, sendo desta forma uma ligação com entes políticos, vale ressaltar que tais contatos era realizado com o intermédio de Carlos Miranda, uma pessoa indicada pelo governador.

4.3.5 Elton Negrão

Citado como um dos envolvidos atuantes nas negociações com a Petrobrás, Elton Negrão é um funcionário de alto escalão da Andrade Gutierrez. Até 2003 Elton era um gerente na organização, em 2003 foi promovido a diretor de operações, em 2008 foi promovido a diretor geral, que englobava a diretoria de operações e a diretoria comercial. E em 2011 voltou para a área operacional. Até 2011 foi subordinado de Rogério Nora de Sá e a partir de 2011 foi subordinado a Leandro Aguiar.

Elton Negrão foi um o executivo responsável por levar a Andrade Gutierrez ao mercado Petrobrás. No início de seu depoimento o ator relata que quando entrou no mercado a Andrade ainda era muito fraca no ramo e não tinha sequer convite para licitações da Petrobrás, desta forma seu papel era desenvolver esse mercado. Gradativamente a empresa foi ganhando espaço e participando das licitações. Porém todo o contato ainda era realizado com a área comercial da organização, visto que até 2005/2006 as licitações eram mais escassas e simples. A partir de 2005, junto ao forte plano de investimentos da Petrobrás, as licitações começaram a ter um certo nível de complexidade, e a área operacional, onde Elton trabalhava, foi chamada para participar junto a área comercial destas licitações., considerando a necessidade de conhecimento técnico para o desenvolvimento dos projetos.

Desta forma, Antônio Pedro, responsável pela área comercial e Elton Negrão, responsável pela área operacional participavam das reuniões das empreiteiras para os ajustes de mercado no âmbito da Petrobrás. Quando a Petrobrás iniciou o grande plano de investimentos já citado, junto a ele foi desenvolvida uma planilha das obras que seriam realizadas futuramente, e diante dessas informações, as organizações começaram a definir preferencias e decidir quem realizaria cada obra. Depois de realizada as preferencias havia uma conversa para definir

algumas empresas que firmariam propostas de cobertura para que a empresa preferencial levasse a licitação.

Elton Negrão afirma ainda que não teve contatos políticos nos ajustes, nem contato com os agentes da Petrobrás, que sua função era a negociação com as demais construtoras. E respondia e repassava a Rogério Nora qualquer cobrança vinda da Petrobrás por meio de Mário Góes. Elton fala ainda que era amigo de Rogério Nora, porém aconteciam alguns atritos com o mesmo, Elton diz que era contra o pagamento de propinas pois afetava até mesmo seu resultado financeiro na organização e conseqüentemente seu prêmio anual. Finalizando assim seu depoimento.

4.3.6 Otávio Marques de Azevedo

Otávio Marques de Azevedo é engenheiro, formado pela UFMG e empresário brasileiro, possui experiências no ramo de comunicação, assumiu a presidência da holding Andrade Gutierrez em 2008. Otávio realizou um acordo com o MPF e assumiu a culpa de suas acusações, sendo condenado pela operação Lava Jato.

Em depoimento, Otávio relata que como presidente da holding, suas funções eram mais institucionais, ou seja, deveria representar a organização em eventos e reuniões externas de importância, como reuniões com membros do governo. Desta forma, ele afirma que não entrava em contato com as diretorias e não negociava com a Petrobrás e outras organizações. Porém ele possuía contatos com agentes políticos para o pagamento de propinas, especificamente, ele foi cobrado pelo tesoureiro do PT Paulo Ferreira para que se fossem pagos 1% de todos os seus contratos Federais para o partido. Otávio, desta forma, delegou a função de resolver esses assuntos à Rogério Nora de Sá. Não fornecendo mais informações específicas sobre o cartel ou propinas.

4.4 Camargo Corrêa

A construtora Camargo Corrêa foi fundada em 1939 em São Paulo, deu origem ao grupo Camargo Corrêa, executa trabalhos de infraestrutura de grande porte nos setores de energia, saneamento, óleo e gás, entre outros. A organização assumiu responsabilidade como pessoa jurídica sobre os esquemas de cartelização na Petrobrás.

4.4.1 Dalton Avancini

Dalton trabalha na Camargo Corrêa há 23 anos, e a partir do ano 2000 ele atuou como superintendente de uma área de negócios da organização, passando a ser diretor de uma área de transportes, em 2008 chegou a diretor da área de óleo e gás, chegando ao cargo de presidente da área de óleo e gás, respondendo apenas ao presidente da organização. Por fim, em 2011 se tornou o presidente da divisão de engenharia e construção.

Dalton relata que seu primeiro contato com assuntos relacionados a propina pela organização foi em 2008, quando assumiu o cargo de diretor da área de óleo e gás. A apresentação de Dalton a esses esquemas ocorreu por intermédio de Leonel Viana, o antigo diretor da área assumida por Dalton Avancini. Desta forma, quando Dalton assumiu o cargo a Camargo Corrêa já estava com alguns contratos ativos que deveriam gerar propinas a Petrobrás e a agentes políticos. A partir de 2008 Dalton começou a representar a Camargo Corrêa também nas reuniões do cartel para negociação de novas obras na Petrobrás. Por fim, Dalton confirmou o funcionamento do cartel, seu depoimento foi compatível com os demais depoimentos de outros autores.

Quando Moro o questionou sobre as organizações que participavam do cartel, Dalton citou nomes já conhecidos e declarados neste trabalho e complementou afirmando que a organização Galvão Engenharia não participava diretamente dos acordos. Dalton declara que a Galvão Engenharia tentava participar do grupo, porém havia resistência por parte dessas organizações em permitir a entrada desta nova organização com o argumento que tal empresa não era uma empresa tradicional no mercado. Desta forma a Galvão engenharia pressionava a Petrobrás para ser convidada a participar de alguns certames e quando conseguia acesso a licitação, pressionava o grupo para ser inserida no cartel. No mesmo sentido, Moro o questiona se havia algum líder neste grupo de empresas, alguém que organizava as ações do cartel, Dalton relata que não possuía tanto conhecimento da atuação do cartel por sua entrada tardia ao grupo, mas que Márcio Faria da Odebrecht e Ricardo Pessoa da UTC eram os mais antigos do grupo e possuíam maior poder de persuasão dentro do grupo. Mas não chegava a ser uma liderança, considerando que as organizações maiores se empunhavam nas decisões tomadas pelo cartel e não se permitiam ser lideradas.

Dos outros autores da organização, Dalton relata que era ele e Eduardo Hermelino Leite quem cuidavam destes assuntos, e anteriormente a ele o já citado Leonel.

Quando questionado sobre os agentes da Petrobrás, Dalton afirma que não possuía contatos com estes atores. Mas afirma que os pagamentos eram realizados desde antes de sua

entrada e no momento em que a empresa começou a querer se recusar a realizar tais pagamentos iniciaram-se algumas morosidades para a continuidade de contratos já ativos, exemplo disso é o contrato da Rnest que, mesmo ganha a licitação em nome da Camargo Corrêa, não foi realizada a assinatura. A mediação do contato entre executivos da Petrobrás e Organização era realizada por Alberto Yussef e na verdade Dalton nem sabia que os valores repassados a Yussef eram encaminhados a agentes da Petrobrás, no caso, Dalton acreditava que eram somente pagamentos a políticos. Dalton até tinha contato com Renato Duque, mas eram apenas reuniões técnicas e com a presença de outras organizações, nunca tratando de propinas.

4.4.2 Eduardo Hermelino Leite

Eduardo Hermelino Leite entrou na organização em 1994 como estagiário na área comercial, em 2005 Eduardo foi promovido a diretor da área de novos negócios da organização, em 2009 a Petrobrás foi levada a ele como cliente e foi responsabilizado a tratar exclusivamente de assuntos da Petrobrás, nesse momento ele assumiu a diretoria comercial de óleo e gás.

Nessa época, Eduardo Hermelino Leite era subordinado a Dalton Avancini, que era o superintendente a diretoria de óleo e gás da Camargo Corrêa. Eduardo relata que quando assumiu o cargo de diretoria, já existiam contratos da Petrobrás com a Camargo Corrêa, dos quais as responsabilidades foram passadas a ele pelos responsáveis anteriores. Eduardo então esclarece que desses contratos havia destinações de propinas para a área de abastecimento e para a área de serviços da Petrobrás. Nesse momento, Eduardo afirma que foi apresentado a José Janene e a Alberto Yussef, que desde esse primeiro momento já o cobravam sobre pagamentos de propinas não realizados pela Camargo Corrêa, iniciando uma interação com Alberto Yussef para realizar tais negociações com a Petrobrás. Tais apresentações foram realizadas por João Auler, responsável por contatos institucionais da organização devido ao seu cargo de vice-presidente da organização na época e um diretor chamado Leonel Viana, já citado no depoimento de Dalton, que passou as obrigações já existentes da organização com os agentes da Petrobrás.

Eduardo Destaca que a apresentação dele com José Janene e Alberto Yussef ocorreu em um episódio fatídico. Houve uma reunião entre José Janene, Alberto Yussef e João Auler, que acabou em uma discussão entre Janene e Auler, e na ocasião, João Auler chamou Eduardo a sala e disse que o mesmo trataria dos assuntos relacionados a propina com Janene, José Janene, por sua vez, declarou que o responsável por tratar desses assuntos em seu nome seria então Alberto Yussef.

Por fim, um aspecto interessante do depoimento de Eduardo, é seu relato de inocência quanto ao cometer um crime, não inocência no sentido jurídico, mas no sentido pessoal. Eduardo declara que entendia que o que estava acontecendo na Camargo Corrêa era algo ilegal, porém ele entendia o crime como algo corporativo do qual ele somente fazia parte, e não que estava cometendo como pessoa física um crime. Percebe-se claramente que nesse depoimento ele não estava tentando se ausentar da culpa, mas somente esclarecer o motivo de ter realizado tais atos. Aparentemente ele se sentia pequeno e via a corporação como a negociadora destes contratos e seu papel como algo operacional exigido pela organização.

Porém, o autor relata que as propinas não eram de conhecimento do conselho administrativo, ele relata que as propinas na Camargo Corrêa eram tratadas como custo, e de uma representatividade de 1% do valor de um contrato, mesmo que este 1% atingisse valores na casa de milhões de reais, ainda eram 1% do valor de um contrato, o depoente afirma que havia custos legítimos de 30% do valor de um contrato e mesmo estes não eram discutidos com o conselho administrativo da organização. Ou seja, tais custos eram percebidos como comuns ao funcionamento de uma organização. Como muitos dos pagamentos eram realizados em troca de consultorias, não gerava nenhum tipo de suspeita ao conselho, considerando que era comum uma consultoria na área de óleo e gás chegar aos valores de 30 milhões de reais.

4.4.3 João Auler

João Auler negou todas as acusações, não fornecendo informações sobre o esquema de cartel.

4.5 OAS

O grupo OAS é uma empresa brasileira, fundada na Bahia no ano de 1976 por César Mata Pires. Atua no ramo de engenharia e infraestrutura e participa no mercado nacional e internacional e possui mais de 100 mil empregados. A OAS foi a segunda organização condenada pela operação Lava Jato e é considerada uma das maiores e mais atuante organização no esquema, mesmo com sua entrada tardia no grupo de empreiteiras.

4.5.1 Léo Pinheiro

Léo Pinheiro assumiu o cargo de presidente da construtora OAS em 1997 e em 2000 se tornou o presidente da Holding OAS. Completar com informações externas

Léo Pinheiro afirma que haviam pagamentos para agentes da Petrobrás nas licitações ganhas pela OAS e pelos consórcios quais a OAS participava, sendo que os pagamentos principalmente foram realizados a Paulo Roberto Costa, porém o depoente afirma que somente conheceu Paulo Roberto em 2009. Paulo Roberto afirma que tais pagamentos foram realizados por meio dos parceiros do consórcio de cada licitação. Como presidente, Léo relata que era informado pelos responsáveis na OAS sobre a realização dos pagamentos e o mesmo autorizava tais pagamentos, em negociações diretas, Léo relata que tratou sobre pagamentos com João Vaccari do PT.

Quanto ao início dos pagamentos, Léo diz que começaram em 2003, porém Léo afirma que a OAS não participava do grupo inicial do cartel que negociava com a Petrobrás. Desta forma, Léo procurou o governo se demonstrando indignado por não poder participar das licitações da Petrobrás, e ameaçou o grupo afirmando que a OAS entraria com preços mais baixos no mercado e acabaria por derrubar o cartel. Desta forma a OAS foi acomodada no clube e começou a participar do mesmo em 2007. Porém Léo declara que o governo não tinha relação com o clube, somente com a Petrobrás, a relação do governo com as organizações ocorria de forma individual.

Os depoimentos de Léo Pinheiro sobre o caso são superficiais, pois nesse mesmo depoimento Moro parte para questões relacionadas ao tríplex que supostamente seria reservado pela OAS para o presidente Lula. A partir do momento em que este assunto é tocado, toda a atenção sai da OAS para o ex-presidente.

4.5.2 Agenor Franklin Medeiros

Agenor trabalhou como diretor de operações na OAS desde 1990 até 1992, depois foi para um cargo de diretoria na organização Ultratek, a qual teria sido comprada pela OAS, em 1999 ele passou a ser diretor de obras privadas na OAS e a partir de 2003 foi promovido a diretor da área de óleo e gás e ficou até 2014. Nessa última função, Agenor era subordinado direto de Léo Pinheiro.

Agenor relata que durante essa última função, ele representava a OAS nas negociações com a Petrobrás. E confirma que houve ajustes das licitações e que a OAS participava de tais ações. Agenor relata que existia um grupo de empresas que dominavam as obras de refino da Petrobrás, essas organizações direcionavam as cartas convites junto a diretos da Petrobrás, da

área de abastecimentos e serviços. Agenor declara que sempre tentou participar junto a essas organizações das referidas obras, desta forma a OAS realizou uma ação por meio de Léo Pinheiro, que cobrava a diretoria de Agenor por não possuir obras no âmbito da Petrobrás. Agenor por sua vez, disse a Léo que eles estavam sofrendo dificuldades em participar de tais obras devido ao grupo de empresas que dominavam o mercado.

Agenor, declarou que Léo realizou uma ação junto ao governo federal e partir deste momento foram convidados para participar dessas licitações. Quando o mercado dessas empresas descobriu que a OAS estava fazendo o orçamento para participar da licitação da Petrobrás, houve uma certa preocupação. Assim, Léo Pinheiro foi convidado por Ricardo Pessoa para uma reunião onde Léo falou que participaria dos certames, Ricardo por sua vez, junto as demais empresas, se sentiram ameaçados. Desta forma, Léo Pinheiro e Agenor Franklin, foram chamados para conversar com Ricardo Pessoa da UTC e Márcio Farias da Odebrecht, onde foram convidados a participar com estas empresas em um consórcio. Nesse mesmo momento, a Ricardo Pessoa e Márcio Farias afirmara que a OAS deveria contingenciar 2% do seu contrato para interesses políticos.

Sobre a atuação de Léo Pinheiro com o governo, Agenor afirma que Léo possuía um contato próximo com os agentes políticos do governo vigente em 2005, o PT, porém não sabia o agente com quem Léo Pinheiro havia conversado. Nesse momento a OAS entrou no grupo de empresas que ajustavam os preços das licitações da Petrobrás.

Das reuniões, Agenor relata que ele e um colega participavam das reuniões de ajustes. Em 2008, Agenor comenta que conversou com Márcio Farias para que a Odebrecht e a OAS participassem juntas em alguns pacotes que seriam abertos pela Petrobrás, considerando a proximidade empresarial e de algumas pessoas de ambas as organizações.

4.6 Agentes Políticos

Durante a pesquisa foram encontrados três agentes políticos que estavam ativamente envolvidos nos esquemas de corrupção na Petrobrás, sendo estes: José Janene, João Vaccari Neto e José Dirceu. José Janene faleceu em setembro de 2010 vítima de um Acidente Vascular Cerebral (AVC) desta forma, não há nenhum depoimento do acusado. João Vaccari Neto e José Dirceu negaram veementemente as acusações, assim seus depoimentos não reproduziram nenhum conteúdo sobre o caso. Porém, tais acusados, exceto José Janene, foram considerados culpados pela justiça, em suas acusações constam informações reveladas por outros depoentes envolvidos no caso. Desta forma, o presente tópico será desenvolvido com base nos

depoimentos e delações premiadas de terceiros, as quais serão consideradas verdadeiras, pois foram comprovadas em juízo e citadas nas sentenças dos acusados. Ressalta-se que houveram outros agentes políticos acusados e sentenciados pela operação Lava Jato, mas tais agentes somente receberam ou repassavam valores referentes às propinas, não participando ativamente da organização do esquema. Reforçando, somente serão apresentados os atores que participavam ativamente do funcionamento do cartel, outros atores políticos podem ser citados aqui pelas delações, porém, por não entrarem em contato direto com a Petrobrás e organizações pertencentes ao cartel, serão dispensados de análise, isso com o objetivo de manter o foco da pesquisa.

4.6.1 João Vaccari Neto

João Vaccari Neto é considerado um agente político pela justiça brasileira, mesmo não possuindo cargo público. Vaccari era tesoureiro do Partido dos Trabalhadores (PT) e foi apontado por diversos acusados como representante do PT perante os esquemas de corrupção da Petrobrás. Tais apontamentos foram realizados tanto por alguns executivos das organizações participantes do cartel, quanto pelos próprios agentes da Petrobrás e também por Alberto Youssef.

Por parte dos executivos das organizações pertencentes ao Clube VIP do cartel, João Vaccari Neto foi citado por Léo Pinheiro e Ricardo Pessoa. Léo Pinheiro relatou de forma sucinta que realizava negociações diretas com João Vaccari Neto. Em sua delação o foco do juízo foi no relacionamento do Léo Pinheiro com o ex-presidente Lula, não possuindo foco na relação com João Vaccari, porém deixa clara a participação do ex-tesoureiro nos esquemas de corrupção e que ambos possuíam contato direto. Já Ricardo Pessoa declarou que negociava o pagamento de propinas diretamente com Renato Duque, Pedro Barusco e João Vaccari, deixando claro que Renato Duque e Pedro Barusco faziam parte da diretoria de serviços da Petrobrás e que tal diretoria era de responsabilidade do PT, onde João Vaccari Neto participava como representante do partido. Ricardo ainda relata que sempre era encaminhado a João Vaccari Neto por Renato Duque, para a definição dos pagamentos de propina, desta forma, Vaccari Neto era uma pessoa conhecida e constantemente ia até o escritório de Ricardo Pessoa.

Dos delatores da Petrobrás, Pedro Barusco relata que João Vaccari Neto era o responsável pela diretoria de serviços da organização, o ator afirma que sempre precisava reunir informações sobre contatos da Petrobrás para apresentar a Renato Duque (chefe da citada diretoria), antes de reuniões de Duque com Vaccari, posteriormente, Barusco diz que começou

a participar de tais reuniões entre os dois citados e que percebeu que era Vaccari quem tomava conta desses assuntos.

Já Renato Duque, relata que em suas conversas com João Vaccari Neto, sempre o próprio Vaccari tratava sobre os assuntos da Petrobrás e propinas, geralmente garantindo 50% das propinas para o Renato Duque e Pedro Barusco e 50% para o partido político, porém em determinado momento, mais especificamente a partir dos contratos da Sete Brasil, Vaccari começou a citar o nome de Antônio Palocci, dizendo que precisava verificar os assuntos com ele antes de fechar qualquer coisa, relatando que o ex-presidente Lula encarregou Palocci de cuidar desses assuntos. Após um período, Vaccari volta a conversar com Duque e Barusco e relata que nos contratos da Sete Brasil os agentes da Petrobrás receberiam 1/3 das propinas e o partido político 2/3 das propinas, o que gerou um grande desconforto em Pedro Barusco, que realizou toda a parte operacional para a realização da propina, porém Renato Duque afirmou que disse para Barusco que era melhor aceitar 1/3 do que ser retirado do seu cargo e não receber nada.

4.6.2 José Dirceu de Oliveira e Silva

Foi um dos primeiros fundadores do PT, chegando até mesmo a ser presidente do partido. Foi acusado e condenado pelo esquema de mensalão e também condenado por participação nos esquemas de corrupção investigados pela Lava Jato. José Dirceu é citado como um dos mais importantes atores do PT sendo apontado como padrinho político de Renato Duque na Petrobrás. A atuação de José Dirceu nos esquemas de corrupção da Petrobrás era anterior e diferente de João Vaccari Neto, que atuava de forma mais operacional no esquema de corrupção, intermediando negociações e atuando ativamente nos contratos dos esquemas da Petrobrás, dando a entender que não era o principal atos político nestes relacionamentos, José Dirceu por sua vez atuava de forma mais estratégica com as organizações e com a Petrobrás, definindo funções na organização e negociando com as empresas as participações no esquema.

Paulo Roberto Costa, diretor da área de abastecimento da Petrobrás, revela a justiça que Renato Duque, diretor da referida área, foi apadrinhado por José Dirceu em 2003, em nome do Partido dos Trabalhadores, que conforme já dito, era considerado dono desta diretoria. Paulo Roberto que tais conversas sobre apadrinhamento político não eram conversas abertas, geralmente ocorriam em forma de boatos pela organização, além do mais, Paulo Roberto comenta que houveram diversas reuniões com estes agentes políticos, executivos e funcionários da Petrobrás, porém os assuntos tratados nessas reuniões geralmente envolviam o futuro da

política brasileira, o andamento da Petrobrás e do mercado em geral, revela que as tratativas sobre os esquemas de pagamento de propina eram mais reservadas e geralmente envolviam somente os interessados no assunto. Ainda mais, tal informação foi confirmada por Alberto Youssef, que relata que em conversas com as empreiteiras, tal assunto era tratado, porém também como boato.

As funções reais de José Dirceu ainda são nevoadas, considerando principalmente sua atuação mais estratégicas no esquema e que o mesmo não era tão ativo nas negociações quando João Vaccari. José Dirceu atuava muito por operadores, como Milton Pascowitch e o próprio João Vaccari.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente capítulo irá desenvolver a partir das teorias elencadas e dos dados obtidos, a base para a análise do fenômeno e irá apresentar também a análise desse caso. Neste sentido serão desenvolvidos os *frameworks* de análise a partir das teorias de rede sociais e diversidade e os mesmos serão alimentados com os dados referentes ao esquema de *misconduct* que ocorreu no território brasileiro. Após a estruturação da base de pesquisa serão comparados os fatos percebidos no campo empírico com os argumentos e outros resultados de outras pesquisas científicas que analisam o comportamento humano em redes sociais, diversidade e *misconduct*.

5.1 Características estruturais da rede social

Primeiramente, serão elencadas as relações dos atores envolvidos no escândalo, políticos, executivos e funcionários da Petrobrás. Tais relações foram reveladas pelas delações premiadas, onde estas pessoas relatavam com quem se envolviam e que tipo de relação eles tinham com os demais atores, seja amizade, relação profissional ou apenas uma aproximação (conhecidos).

Conforme declarado na metodologia de pesquisa, tais informações serão utilizadas para definir o nível da relação entre esses indivíduos, onde os resultados serão inseridos em uma escala likert, a qual apontará o nível de relacionamento entre esses indivíduos em uma escala numérica compatível com a ferramenta de análise UCINET 6.

As primeiras relações a serem apresentadas serão as relações entre os executivos das organizações atuantes no cartel. O formato dos depoimentos e das delações premiadas dificulta a noção temporal da ordem dos fatos, pois muitas são de acusações e processos diferentes e tratando-se de questões judiciais, o juízo só tem permissão para efetuar questionamentos pertinentes ao específico caso em julgamento, desta forma foi necessária realizar uma triangulação das informações que mais de um depoimento para afirmar alguma determinada relação.

Conforme informações da CADE (2015), referindo-se ao acordo de leniência realizado com a Setal, o cartel já existia desde os anos 90. Porém sua atuação era limitada, pois ainda havia grande força da concorrência estrangeira agindo sobre a Petrobrás. Antes de 2003, desta forma, as organizações somente realizavam contatos entre si para discutir a não concorrência entre si em contratos a serem firmados com a Petrobrás. Ainda de acordo com o Cade, o cartel

passou a ter efetividade com a entrada de Renato Duque como diretor de engenharia e serviços e de Paulo Roberto Costa como diretor de abastecimento da Petrobrás, sendo que ambos entraram por meio de apadrinhamento político e permitiram que as organizações atuassem ativamente nas licitações da Petrobrás. Sendo assim, é possível afirmar que algumas organizações já se conheciam a ponto de realizar este tipo de negociação antes de 2003, porém, a partir de 2003, com a viabilidade de atuação do cartel, tais relações obtiveram força.

Desse modo, com o objetivo de apresentar os referidos dados de uma maneira mais pertinente, a rede de relações será inicialmente VIP do cartel. Apresentando dessa forma os atores que representavam suas organizações perante as outras empresas, ou seja, que participavam das reuniões e negociavam com as demais organizações e outros atores que a justiça julgou como importantes na atuação do cartel, como tomadores de decisão ou atores que se relacionavam com entes políticos

Representando a UTC engenharia nas reuniões do cartel estava Ricardo Pessoa, ex-presidente da organização, a qual é uma das maiores construtoras do Brasil. Este, relatou que as conversas entre as organizações no esquema eram realizadas com o objetivo de definir o ganhador de um contrato para uma respectiva obra, Ricardo Pessoa, desta forma, participava pessoalmente dos encontros das demais organizações do cartel. Ainda pela UTC, destaca-se Walmir Pinheiro Santana, diretor financeiro da companhia, porém, Walmir não negociava diretamente com outras organizações, este, relatou que somente era subordinado a Ricardo Pessoa e realizava os pagamentos a operadores de propinas que representavam o governo sob ordem de Ricardo Pessoa.

Prosseguindo, havia entre as organizações um grupo responsável por tais negociações, este grupo era formado por alguns executivos de alto escalão, era geralmente um ou dois executivos e por vezes o próprio presidente da organização, por vezes os executivos que representavam as organizações perante o cartel, eram os mesmos que tinham contato com os agentes da Petrobrás e com agentes políticos, tal fato deduzido a partir das comparações dos depoimentos dos agentes da Petrobrás e dos executivos, por exemplo, o depoimento de Paulo Roberto Costa que lista especificamente os executivos com quem negociava de cada empresa, citando os nomes de Márcio Faria da Silva e Rogério Araújo, da Odebrecht; Ricardo Pessoa, da UTC Engenharia; Paulo Dalmazio, da Andrade Gutierrez; Dalton Avancini e Eduardo Hermelino Leite, da Camargo Corrêa; Leo Pinheiro e Agenor Franklin Magalhães Medeiros, da OAS.

Ricardo Pessoa afirmou em sua delação que participava com outras organizações do cartel que fraudava a Petrobrás e, como já dito, era responsável por representar a UTC

Engenharia nesse cartel, organização a qual ele era presidente. Ressalta-se ainda que Ricardo Pessoa era apontado como um dos líderes do cartel, tal informação foi fornecida pela empresa Setal em um acordo realizado com a CADE, porém foi descartada pelo juízo. Relembrando que a Setal é uma empresa de menor representatividade no mercado que não fazia parte do Clube Vip.

Assim, a segunda organização de destaque é o grupo Odebrecht. Onde o principal responsável por representar a organização perante o cartel era Márcio Faria, isso de acordo com o depoimento de Marcelo Odebrecht presidente do grupo. E, no caso da Odebrecht, havia outro representante que também participava das referidas reuniões, o executivo Rogério Araújo, subordinado de Márcio Faria. Rogério Araújo se apresentava como representante da Odebrecht para agentes políticos e para as organizações antes de Márcio Faria e foi posteriormente substituído como tal representante pelo próprio Márcio Faria que na época era seu chefe. Tal substituição ocorreu por um pedido de agentes políticos que demandavam de alguém que possuísse um cargo mais elevado na Odebrecht, considerando principalmente, o volume de capital que os novos contratos da Petrobrás estavam gerando. É apresentado também Hilberto Mascarenhas, como responsável pela execução do pagamento de propinas pela Odebrecht. Por fim, o líder da organização, Marcelo Odebrecht, somente recebia informações sobre o assunto de Márcio Faria, não participando intensamente dessas tratativas.

Da Andrade Gutierrez, os principais responsáveis eram Elton Negrão e Antônio Pedro. Antônio Pedro relatou em depoimento que participava de reuniões organizadas pelo cartel e que isso começou 2003, com a entrada de novos agentes políticos no poder na eleição de 2002. Antônio Pedro relata que houveram cerca de 10 reuniões do cartel, das quais ele participou, em 4 anos. Antônio Pedro menciona que participava dessas reuniões junto com Elton Negrão, isso até 2008. Até a referida data, Antônio Pedro e Elton Negrão eram pares na organização e com uma reestruturação da Andrade Gutierrez, Antônio Pedro se tornou subordinado a Elton Negrão, o que o decepcionou, fazendo mesmo largar o cargo, sendo assim, substituído por Paulo Dalmazzio.

Percebe-se uma segunda mudança na estrutura dos representantes do cartel que ocorreu sem nenhum tipo de resistência por parte dos outros integrantes do cartel, novamente só foi necessária a apresentação de dois membros antigos do cartel para acomodação de Paulo Dalmazzio.

Cientes que o cartel começou a atuar efetivamente na Petrobrás a partir de 2002/2003, o segundo representante da Andrade Gutierrez, Elton Negrão, entrou nas negociações com o cartel e Petrobrás posteriormente a Antônio Pedro, o mesmo relata que nesses primeiros anos

as licitações eram simples e escassas, não havendo a necessidade da sua participação nas negociações e a partir de 2005 a Petrobrás aumentou seu nível de investimentos tornando as licitações mais complexas. Dessa forma, até 2005, as licitações eram realizadas apenas pelo setor comercial e após esse ano, houve necessidade da participação no setor operacional da organização, assim Elton Negrão começou a participar das reuniões do cartel junto com Antônio Pedro e em 2008 com Paulo Dalmazio, conforme já citado.

Ademais, haviam outros atores que atuavam ativamente no esquema de corrupção em nome de Andrade Gutierrez mas não em negociação direta com outros membros do cartel, Sendo o presidente da organização, Otávio Marques de Azevedo, que relata que sua função na organização era institucional e que repassou a autoridade para comandar esses assunto para Otávio Marques de Azevedo, superior direto de Antônio Pedro e Elton Negrão tanto organizacionalmente quanto para os assuntos que envolviam o cartel. Em depoimento também foi citado o nome de Alberto Quintaz, porém sobre casos específicos a obras realizadas no Rio de Janeiro onde o mesmo foi responsabilizado, este também respondia a Otávio Marques de Azevedo.

O representante da organização Camargo Corrêa, era Dalton Avancini. Este, começou a participar das reuniões do cartel a partir de 2008. Quando substituiu Leonel Viana no cargo de diretor da área de óleo e gás. As informações referentes a atuação na Andrade Gutierrez no cartel, quando a mesma era representada por Leonel Viana, não estão claras, considerando que não há depoimentos disponíveis deste autor, perante a Lava Jato. Tal substituição também ocorreu sem problemas. Da organização, também foram apresentados os nomes de Eduardo Hermelino Leite, subordinado de Dalton Avancini e responsabilizado para negociar diretamente com a Petrobrás e João Auler, que negou sua participação no caso, mas era apontado como o responsável pelos contatos políticos da organização.

Por fim, cita-se a participação da OAS no cartel, como visto nos depoimentos, a OAS teve uma entrada tardia no cartel, a partir das ações tomadas por Leo Pinheiro perante as outras empresas. Após tais desdobramentos, Leo Pinheiro citra em seu depoimento que foi convidado para conversar com Ricardo Pessoa, da UTC e com Márcio Faria, da Odebrecht para iniciar sua participação com a formação de um consórcio, foi nesse momento em que os atores da Odebrecht e da UTC informaram a Agenor Franklin Medeiros que a OAS deveria contingenciar 2% do seu contrato para fins políticos. No depoimento de Agenor Franklin Medeiros ainda afirma que ficou responsável pelas negociações com o cartel e com a Petrobrás.

Outras informações sobre a estrutura da rede social também puderam ser encontradas nos depoimentos desses autores, como por exemplo o depoimento de Antônio Pedro,

representante de auto nível da Andrade Gutierrez, que afirma que o convívio entre as organizações não era muito amigável, fatos que demonstram a fragilidade das relações entre as organizações do cartel. Porém, Antônio Pedro relata que as decisões tomadas pelo cartel eram respeitadas, de certa forma ainda havia confiança entre as organizações.

Conforme depoimento de Antônio Pedro as reuniões também aconteciam com pouca frequência, ele relata que presenciou cerca de 10 reuniões em 4 anos. Ainda sobre as reuniões, soma-se os comentários de Paulo Dalmazio, funcionário da Andrade Gutierrez, que sucedeu a Antônio Pedro em seu cargo. O executivo menciona que as reuniões eram patéticas, praticamente não havia diálogo e que as organizações simplesmente informavam se queriam ou não participar de uma obra. Antônio Pedro também relata das disputas que havia nas reuniões e que por vezes estendiam uma discussão por mais de uma reunião. Aponta-se ainda a frustração de Paulo sobre as reuniões, pois o mesmo não tinha abertura para negociar com as outras organizações, considerando que a Andrade Gutierrez já tinha ganhado outras obras não possuindo nenhum tipo de preferência e que esses novos contratos gerariam bonificações financeiras para Paulo.

Percebe-se dessa forma que o clima entre as organizações não era muito amigável, porém ainda havia confiança entre as organizações, tais características demonstram que os elos formados entre os executivos que representavam essas organizações, eram em sua maioria elos fracos. Ainda pode se observar que os representantes dessas organizações eram facilmente substituídos do ponto de vista do cartel, pois Paulo foi simplesmente apresentado ao cartel por Antônio Pedro e Elton Negrão, não havendo nenhum tipo de dúvidas ou rejeição do cartel. Obviamente, Paulo era uma pessoa confiável do ponto de vista da Andrade Gutierrez, sendo o mesmo entrou na organização em 2010 como superintendente comercial e já em janeiro de 2012 assumiu a presidência do setor de óleo e gás da empresa.

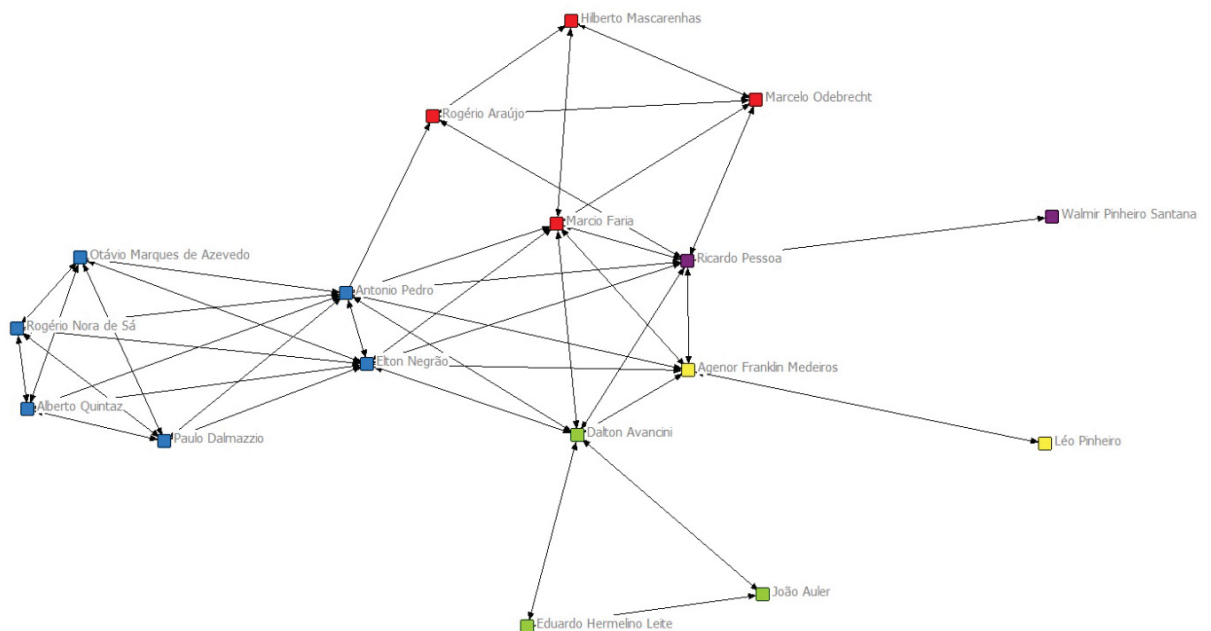
Porém a inserção de novas organizações no cartel, já era algo mais custoso, como pode-se observar no caso da OAS. A OAS começou a participar do grupo em 2006, graças as iniciativas de Léo Pinheiro, seu presidente. Primeiramente, Léo Pinheiro entrou em contato com o governo expondo sua insatisfação por não participar dos contratos da Petrobrás. O contato de Léo Pinheiro com o governo serviu somente para que a OAS obtivesse espaço para participar das licitações da Petrobrás. Após conseguir que a OAS fosse chamada para participar das licitações da Petrobrás, Léo Pinheiro precisou negociar com as demais organizações do cartel, a sua participação no esquema, tal negociação ocorreu em tom de ameaça, pois Léo Pinheiro afirmou que caso a OAS não entrasse no esquema, ele iria entrar nas licitações com preços extremamente baixo, dessa forma a organização foi acomodada no cartel. Outra organização

que passou pelo mesmo atrito enfrentado pela OAS e o cartel, era a Galvão Engenharia, porém essa com mais dificuldades para participar do grupo, pois não era uma empresa de renome no mercado.

Evidencia-se assim, que os relacionamentos entre as organizações eram restritos quando se travam com envolvimento de outras empresas, um dos motivos desse fato pode ser a entrada de novos participantes no cartel e a diminuição dos lucros das empresas que já estavam atuando. Fica claro dessa maneira, que na união dessas empresas se almejavam os lucros, e como já citado, a relação dessas pessoas eram predominantemente voltadas as negociações.

Concluindo, a estrutura do cartel com referência as organizações participantes é representada pela figura 4, onde alguns agentes das organizações as representam perante as outras, sendo estes presidentes ou subordinados e que repassam as informações sobre as negociações à um seletivo grupo de executivos dentro de cada organização, como pode ser visto no seguinte diagrama das organizações.

Figura 4. Diagrama de rede das organizações.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No gráfico apresentado encontram-se *clusters* de pessoas que participam dos esquemas de corrupção dentro das organizações, onde os elos formados são mais fortes. E um segundo *cluster* central onde se encontram alguns agentes de diferentes organizações, este formado por

elos fracos. No *cluster* central, conforme os depoimentos apresentados, as organizações não partilhavam informações internas de sua atuação, sejam aspectos operacionais de seus procedimentos organizacionais ou até mesmo de suas relações com agentes políticos e funcionários da Petrobrás. Especificamente, como se vê na delação de Antônio Pedro, o cartel foi formado com objetivo de controlar o mercado, gerando estabilidade e diminuindo riscos. O fechamento do mercado pelo cartel garantiu a queda nos custos das organizações em elaborar os estudos para execução de obras e a necessidade de diminuir os seus lucros para se tornarem competitivas perante as outras organizações.

Claramente, havia complacência entre as organizações quando decidido qual empresa ou grupos de empresas receberiam as obras. As organizações atuavam em conjunto para enganar o mercado e firmar uma organização como a ganhadora de uma licitação, enviando ofertas de cobertura para a execução de determinada obra, tais ofertas poderiam ainda ser baseadas nas análises de custos da própria organização declarada vencedora, não sendo necessário as organizações já definidas como perdedoras arcarem com custos no estudo de viabilidades das obras e garantindo o funcionamento do cartel perante autoridades de fiscalização e até mesmo perante as outras organizações. Havia de certa forma um sentimento de segurança as organizações pertencentes ao cartel perante as outras empresas, a eficaz atuação do cartel depende do trabalho em conjunto entre essas organizações, isso garantia a segurança e os lucros de todas.

As redes sociais são conhecidas pela importância das transferências de informações entre seus membros (BURT, 1992, GRANOVETTER, 1973). Porém, a presente rede social, onde sua principal característica é ter o objetivo de realizar um ato ilegal, a informação não é o elemento mais importante. Genericamente, todas as organizações do clube VIP possuem os conhecimentos técnicos necessários para a realização das obras e não havia nenhum tipo de segredo na realização das licitações, isso pode ser presumido até mesmo pela natureza das licitações que no ato de abertura devem constar com todas as informações necessárias para a realização de uma obra, basicamente, o que define o ganhador de uma licitação é sua capacitação técnica para a execução de uma obra e o seu preço.

A presente rede social se caracteriza pela confiança e atuação conjunta das organizações sobre um processo conhecido, que no caso são as licitações. Outro detalhe percebido nos depoimentos é que o cartel era conhecido no mercado, até mesmo por organizações de fora, porém não haviam denúncias sobre o mesmo. O desejo das organizações que não participavam do cartel não era a diluição do mesmo, mas sim um direito a participação, como percebe-se no caso da OAS e da Galvão Engenharia.

Tal interesse de participação dessas outras organizações claramente também é financeiro, não há nenhum tipo aparente de necessidade por status por parte das organizações em participar de tais esquemas, nem sequer por parte dos funcionários responsáveis pela representação da organização perante as demais organizações. O mais perto disso é talvez uma certa ambição dos funcionários em obterem cargos mais elevados na organização considerando suas atuações nesse tipo de esquema, como no caso de Antônio Pedro da Andrade Gutierrez, que deixou seu posto e as negociações com o cartel de lado após seu colega ser promovido a um cargo superior ao seu, ou o caso de Paulo Dalmazio, que comenta sua frustração em não conseguir fechar contratos pela Andrade Gutierrez considerando que receberia bonificações da organização em troca desses contratos.

Além dos agentes organizacionais, havia a atuação de agentes políticos e de funcionários da Petrobrás no esquema de corrupção. De acordo com os depoimentos, os agentes políticos não se envolviam nas negociações do cartel, mas cobravam propinas nos contratos da Petrobrás. Sua atuação era na gestão da Petrobrás, onde os mesmos possuíam funcionários apadrinhados, que em troca de seus cargos e de propinas, executavam as ordens de agentes políticos. Dessa forma, os agentes políticos possuíam o poder de definir as organizações que poderiam participar das licitações, não se envolvendo com a inserção das mesmas no cartel, ou seja, os processos de cartelização e distribuição de propinas eram separados, o único momento em que as discussões de propinas eram levadas a mais de uma organização no cartel, era quando haviam consórcios entre as empresas, ainda que o contato entre as organizações para divisões de pagamentos de propina fosse simples.

Os dois agentes políticos de mais importância na atuação dentro da Petrobrás eram José Dirceu e José Janene, respectivos padrinhos de Renato Duque e Paulo Roberto Costa. Como já citado, não se possui muita informação sobre os referidos agentes políticos, devido a morte de José Janene e a negativa de José Dirceu sobre a sua participação no esquema, mas sabe-se, por depoimento de terceiros, as principais atuações desses políticos no cartel.

De acordo com Paulo Roberto Costa, sua entrada na Petrobrás foi realizada por meio de padrinhos políticos, o mesmo declara sucintamente que foi procurado por José Janene para assumir uma diretoria na Petrobrás, o autor também relata que houve demora para assumir o cargo, pois considerando a importância da Petrobrás no âmbito brasileiro, havia necessidade até mesmo do aval do Presidente da República e Presidente da Petrobrás para que pessoas assumissem diretorias na organização.

Sobre o cartel, Paulo afirma que em 2004 a área de abastecimentos da Petrobrás quase não possuía orçamentos. Havendo pouca interação do mesmo com as organizações e com o

cartel. E a partir de 2007 Paulo começou a ter mais contatos com essas organizações, com a entrada de novas obras para o próprio desenvolvimento da Petrobrás. Mais especificamente, quando essas novas obras começaram, o autor relata que as grandes empresas que participavam do cartel entraram em contato com ele para possuírem exclusividade na participação das referidas obras.

Sendo que estes contatos foram realizados por representantes da Odebrecht e da UTC, Ricardo Pessoa da UTC, Márcio Fária e Rogério Araújo da Odebrecht. Destes contatos, Paulo Roberto Costa afirma que tais representantes falavam em nome de todas as organizações envolvidas no cartel.

Porém, não houve nenhuma negociação entre Paulo Roberto Costa e as organizações, a ajuda do mesmo para que houvesse a referida exclusividade dessas empresas era garantida por um compromisso prévio com os agentes políticos que o apadrinharam dentro da organização. Tal aspecto reforça a característica da rede ser baseada em confiança e influencia, confiança no sentido em que os agentes políticos apadrinhavam agentes conhecidos na Petrobrás e que eram confiáveis em seus olhos. E influencia no sentido que os agentes políticos possuíam poderes, neste caso, perante a definição das diretorias da Petrobrás.

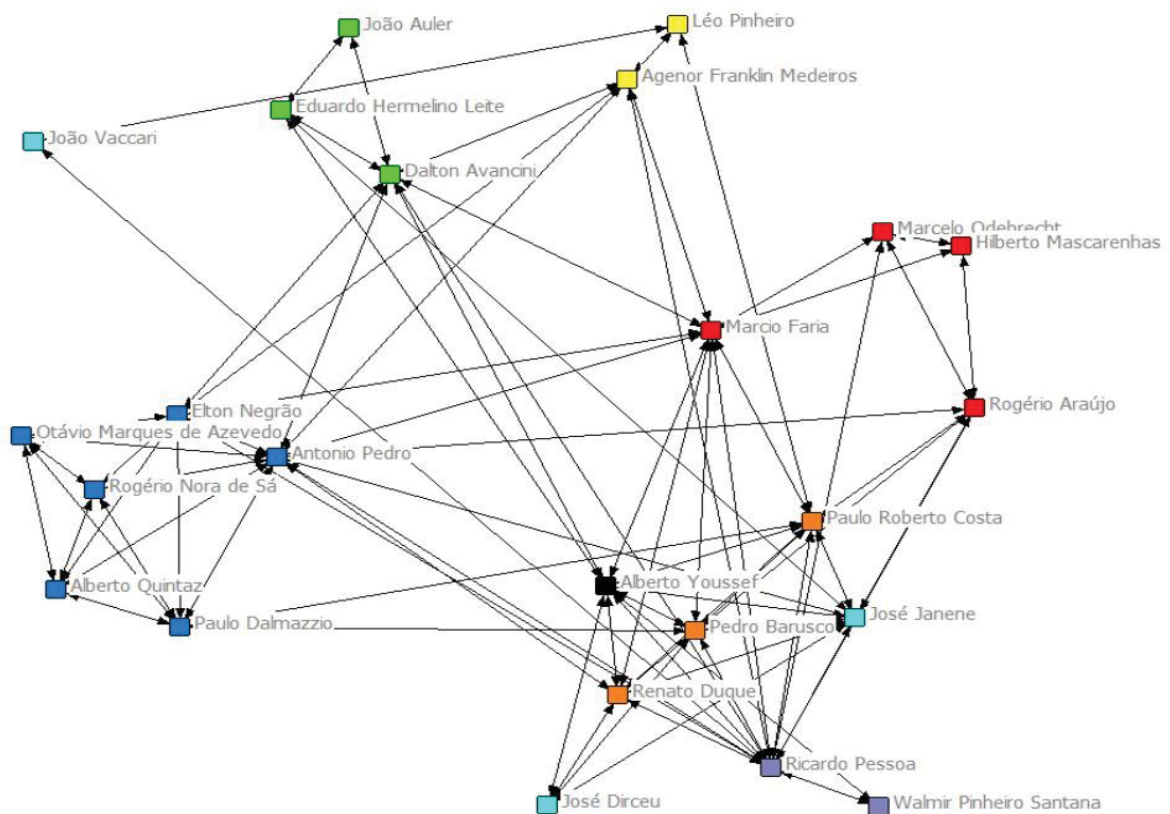
Renato Duque por sua vez, foi apadrinhado por José Dirceu, do partido dos trabalhadores, informação fornecida por Paulo Roberto Costa. Renato Duque era diretor de serviços da Petrobrás e tinha como subordinado Pedro Barusco. De seus contatos percebe-se uma maior aproximação com Pedro Barusco, a quem Renato delegava funções de cuidar de assuntos relacionados ao esquema de propinas. Porém, Pedro Barusco, mesmo sendo subordinado direto de Renato Duque ainda deveria responder a agentes políticos, tal fato é perceptível na conversa em que o mesmo teve com Renato Duque, onde políticos reduziram a porcentagem de propinas em que ele e Renato Duque receberiam de um contrato da Petrobrás. Nesta conversa, Pedro reclamou da situação a Renato Duque, que como resposta, disse que era melhor receber um pouco, do que ser retirado do esquema e não receber nada, havendo desta forma a aceitação de Pedro a situação.

Por fim, os políticos eram os responsáveis por definir e manter as diretorias da Petrobrás para que houvesse viabilidade no esquema de corrupção. De acordo com os depoimentos, José Janene foi o precursor do esquema de corrupção, porém, tal informação pode estar enviesada considerando que os demais autores podem ter dado tal importância a José Janene, aproveitando-se de seu falecimento para imputar mais culpa ao mesmo. Além de Janene, são citados os nomes de José Dirceu e João Vaccari Neto, representantes do PT, que dentro da Petrobrás representavam a diretoria de serviços da Petrobrás. Sendo que João Vaccari

atuava mais na parte operacional do esquema e José Dirceu nas questões estratégicas, como a manutenção dos cargos de Renato Duque e Pedro Barusco.

Desta forma, a rede de relações dos executivos, políticos e agentes da Petrobrás é representada pelo diagrama apresentado na figura 5.

Figura 5. Diagrama de organizações e agentes políticos



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Percebe-se nesta representação a aglomeração entre os agentes da mesma organização e que somente um ou dois agentes, de alto escalão, por organização se aproximavam dos demais. Esses agentes representam o papel de *brokers*, segundo abordagem de redes, considerando que os mesmos estão em posições privilegiadas da rede onde realizam a intermediação de informações recebidas de fora do seu cluster.

Os agentes políticos encontram-se mais afastados do centro da rede característica que pode ser explicada de acordo com sua função e atuação no desenvolvimento do esquema de corrupção. Os agentes políticos não atuavam diretamente nos esquemas de corrupção, os

mesmos, somente viabilizam as ações dos esquemas mantendo pessoas dentro da Petrobrás e realizavam negociações rápidas com organizações que quisessem participar do esquema.

Se percebe também, a centralidade dos executivos da Petrobrás nos esquemas de corrupção, Renato Duque, Pedro Barusco e Paulo Roberto Costa. Os mesmos possuíam contatos, tanto com os executivos das construtoras, quanto com os agentes políticos, colocando os nomes das empresas nas listas de licitações da Petrobrás e respondendo diretamente as decisões dos agentes políticos e assuntos relacionados a propinas.

Por meio das delações premiadas e de outras pesquisas realizadas sobre os envolvidos nos escândalos de corrupção, não foi possível verificar se as características individuais destes agentes foram um fator relevante para formação ou desenvolvimento dos esquemas de corrupção, pois só foram encontradas informações pertinentes das características individuais dos agentes políticos por serem figuras públicas e pelas delações premiadas, não foram apresentadas as circunstâncias de como tais pessoas se conheceram.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como objetivo apresentar as características estruturais da rede social, desenvolvidas durante o esquema de corrupção que ocorreu na Petrobrás nos anos de 2002 a 2015, apresentados pela operação Lava Jato. Buscando encontrar relações entre a *misconduct* e as características da rede social, para desvendar, por exemplo, se a rede social influencia nos esquemas de *misconduct* ou se a *misconduct* interfere na rede social.

A teoria de rede sociais sugere que quanto mais fortes os elos dessa rede, mais confiança ela possui e quanto mais fracos os elos, menos confiança ela possui. Tal fato, pode instigar ao pensamento que os atores que participaram do esquema de corrupção já eram velhos conhecidos, pois para executar um ato ilegal em conjunto, presume-se que exista confiança entre os atores.

Neste trabalho, percebeu-se que os esquemas de corrupção não iniciaram a partir de um grupo pré-existente, mas que foram desenvolvidos a partir das oportunidades financeiras que surgiram com ascensão de poderes de algumas entidades políticas devido a troca de governo em 2002, mais especificamente por José Janene que percebeu tal oportunidade quando pode indicar um nome à diretoria da Petrobrás, entrando em contato com organizações para garantir a exclusividade das mesmas na participação das licitações da Petrobrás, e os altos executivos dessas organizações abraçaram a oportunidade, visto os benefícios financeiros que as mesmas

trariam. Como foi o caso da UTC engenharia e a negociação realizada entre Janene e Ricardo Pessoa.

Como citado, as empresas, antes de 2002, foram incentivadas a se unirem com o objetivo de competirem com organizações internacionais, em 2002 houve o contato entre Janene e Ricardo Pessoa e um grupo de organizações começou a participar exclusivamente das licitações da Petrobrás. Dessa forma, o contato dessas organizações se dá tanto pela participação no ramo de construção, quanto pela ação conjunta realizada com o objetivo de enfrentar a concorrência e aumentar seus lucros. Presume-se que os executivos dessas organizações já se conheciam antes da relação de corrupção, porém não se pode considerar isso como uma relação de amizade, mas uma relação que envolve coleguismo.

A entrada de novas organizações na rede também foi baseada em intenções financeiras, a OAS por exemplo, em nenhum momento pensou em denunciar o escândalo e ameaçou a entrar no mercado com preços mais competitivos contra as organizações do cartel, caso não fosse encaixada nas operações do cartel. A OAS, mesmo não tendo colegas empresários dentro do esquema para encaixa-los, conseguiu um espaço utilizando conhecidos do ramo político que aceitaram inseri-los na lista de empresas aprovadas para realizar licitações no âmbito da Petrobrás. As relações pessoais dos executivos da OAS com os demais empresários, foram desenvolvidas após a entrada da organização no grupo de empresas que atuavam no esquema.

As demais organizações também não denunciavam o esquema, essa até mesmo foi uma questão levantada pelo juiz Sérgio Mouro, e quando questionados os executivos falaram que se quer pensavam nessa possibilidade, pois eles eram beneficiados pelo esquema. Sendo assim, os benefícios garantiam que as empresas pudessem confiar umas nas outras.

Desse modo, é possível perceber que neste caso, a rede de relações foi desenvolvida a partir da ação inicial de *misconduct*, antes havia uma pequena rede constituída de elos fracos entre empresários do ramo e agentes políticos, porém a estrutura da rede ainda não era sólida e não havia um envolvimento ativo entre os atores. Após o início dos atos, os executivos e políticos começaram a interagir mais frequentemente e a trocar informações relevantes para os mesmos.

Durante o desenvolvimento do escândalo de corrupção, a rede social foi progredindo, isso em razão das renovações dos quadros de executivos e agentes políticos e também houve o fortalecimento de alguns elos, devido a interação dos atores que começaram a trabalhar em consórcios, desenvolvendo também, relações de amizade. Desta forma, a rede social foi desenvolvida pela atuação dos atores no esquema de corrupção e não foi uma rede pré-existente que propiciou a *misconduct*.

Por outro lado, haviam atores que não se conheciam, pessoas internas nas organizações que realizavam as tarefas operacionais, e que por vezes substituíam pessoas que trabalhavam nas relações externas a organização no que se tratava ao esquema de corrupção. Como essas pessoas não participavam das negociações das organizações e nem conheciam os outros executivos, não representavam pessoas de confiança perante os demais, considerando que se tratava de um esquema ilegal. Porém, foram aceitas porquê foram apresentadas por pessoas que eram conhecidas e assim gerando certa confiança.

Por fim, o presente trabalho abordou sobre as relações sociais no caso de *misconduct*, investigados pela operação Lava Jato, que foi um dos maiores escândalos de corrupção já vistos no Brasil. Dessa forma, foi possível perceber que a corrupção não necessariamente precisou de relações de confiança para acontecer, e que na verdade, os benefícios financeiros gerados pela operação foram capazes de criar laços de confiança entre os executivos. Laços que foram quebrados facilmente durante as investigações dos esquemas de corrupção.

REFERÊNCIAS

- AHERN, K. R. Information networks: Evidence from illegal insider trading tips. **Journal of Financial Economics**, v. 125, n. 1, p. 26–47, 2017. North-Holland. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X17300570>>. Acesso em: 21/5/2018.
- ANDREOLI, N.; LEFKOWITZ, J. Individual and Organizational Antecedents of Misconduct in Organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 85, n. 3, p. 309–332, 2009. Springer Netherlands. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s10551-008-9772-6>>. Acesso em: 12/4/2018.
- AKBAS, F.; MESCHKE, F.; WINTOKI, M. B. Director networks and informed traders. , 2016. Disponível em: <http://www.mypolyuweb.hk/ganghu/ANPapers/Pub/Akbas_Meschke_Wintoki_2016_JAE_Director_networks.pdf>. Acesso em: 12/12/2017.
- AOKI, H.; SU, W.; YAMANOI, J.; TSANG, E. W. Corporate Misconduct in Japan: A Conflict of Corporate Governance Logics. **Academy of Management Proceedings**, v. 2017, n. 1, p. 12681, 2017. Academy of Management. Disponível em: <<http://proceedings.aom.org/lookup/doi/10.5465/AMBPP.2017.125>>. Acesso em: 27/2/2018.
- ALI, U.; HIRSHLEIFER, D. Opportunism as a firm and managerial trait: Predicting insider trading profits and misconduct. **Journal of Financial Economics**, v. 126, n. 3, p. 490–515, 2017. North-Holland. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X17302349>>. Acesso em: 23/12/2017.
- ARVIDSSON, S. Communication of Corporate Social Responsibility: A Study of the Views of Management Teams in Large Companies. **Journal of Business Ethics**, v. 96, n. 3, p. 339–354, 2010. Springer Netherlands. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s10551-010-0469-2>>. Acesso em: 22/12/2017.
- BAJO, E.; CHEMMANUR, T. J.; SIMONYAN, K.; TEHRANIAN, H. Underwriter networks, investor attention, and initial public offerings. **Journal of Financial Economics**, v. 122, n. 2, p. 376–408, 2016. North-Holland. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X1630126X>>. Acesso em: 21/5/2018.
- BAKER, W. E.; GRINSTEIN, A.; HARMANCIOGLU, N. Whose Innovation Performance Benefits More from External Networks: Entrepreneurial or Conservative Firms? **Journal of Product Innovation Management**, v. 33, n. 1, p. 104–120, 2016. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/jpim.12263>>. Acesso em: 1/3/2018.
- BARÃO, A.; DE VASCONCELOS, J. B.; ROCHA, Á.; PEREIRA, R. A knowledge management approach to capture organizational learning networks. **International Journal of Information Management**, v. 37, n. 6, p. 735–740, 2017. Pergamon. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401217306035>>. Acesso em: 1/3/2018.

BARBULESCU, R. The Strength of Many Kinds of Ties: Unpacking the Role of Social Contacts Across Stages of the Job Search Process. **Organization Science**, v. 26, n. 4, p. 1040–1058, 2015. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.2015.0978>>. Acesso em: 21/5/2018.

BARRICK, M. R.; MOUNT, M. K. The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A meta-analysis. **Personnel psychology**, 1991. Disponível em: <<http://jwalkonline.org/docs/Grad Classes/Fall 07/Org Psy/big 5 and job perf.pdf>>. Acesso em: 4/3/2018.

BARNES, S.; SANG, K. J. C.; BARUCH, Y. Homophily in Human Resource Management Publishing. *European Management Review*, v. 14, n. 3, p. 287–302, 2017. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/emre.12106>>. Acesso em: 6/8/2019.

BARNETT, M. L. Why Stakeholders Ignore Firm Misconduct: A Cognitive View. **Journal of Management**, v. 40, n. 3, p. 676–702, 2014. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206311433854>>. Acesso em: 11/12/2017.

BATARSEH, F. S.; USHER, J. M.; DASPIT, J. J. Absorptive capacity in virtual teams: examining the influence on diversity and innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 6, p. 1342–1361, 2017. Emerald Publishing Limited . Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/JKM-06-2016-0221>>. Acesso em: 14/12/2017.

BELL, M. P. **Diversity in Organizations**. 2^o ed. South - Western, 2011.

BERGER, A. N.; KICK, T.; SCHAECK, K. **Journal of corporate finance**. Elsevier Science Pub. Co, 2014.

BERTRAND, O.; LUMINEAU, F. Partners in Crime: The Effects of Diversity on the Longevity of Cartels. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 3, p. 983–1008, 2016. *Academy of Management*. Disponível em: <<http://amj.aom.org/cgi/doi/10.5465/amj.2013.1209>>. Acesso em: 10/12/2017.

BERTHOD, O.; GROTHE-HAMMER, M.; SYDOW, J. Network Ethnography. **Organizational Research Methods**, v. 20, n. 2, p. 299–323, 2017. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094428116633872>>. Acesso em: 22/5/2018.

BHATTACHARYA, U.; MARSHALL, C. D. Do they do it for the money? **Journal of Corporate Finance**, v. 18, n. 1, p. 92–104, 2012. North-Holland. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0929119911001271>>. Acesso em: 19/4/2018.

BJORNALI, E. S.; KNOCKAERT, M.; ERIKSON, T. The Impact of Top Management Team Characteristics and Board Service Involvement on Team Effectiveness in High-Tech Start-Ups. **Long Range Planning**, v. 49, n. 4, p. 447–463, 2016. Pergamon. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630115000904>>. Acesso em: 6/1/2018.

BOCKSTEDT, J.; DRUEHL, C.; MISHRA, A. Problem-solving effort and success in

innovation contests: The role of national wealth and national culture. **Journal of Operations Management**, v. 36, p. 187–200, 2015. Elsevier. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696314000941>>. Acesso em: 26/2/2018.

Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C. 2002. **Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis**. Harvard, MA: Analytic Technologies.

BRANDS, R. A.; MENGES, J. I.; KILDUFF, M. The Leader-in-Social-Network Schema: Perceptions of Network Structure Affect Gendered Attributions of Charisma. **Organization Science**, v. 26, n. 4, p. 1210–1225, 2015. INFORMS . Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.2015.0965>>. Acesso em: 4/9/2018.

BRASS, D.J. 1984. Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. **Administrative Science Quarterly**, 29: 518-539.

BURT, R.S.. 2004. Structural holes and good ideas. **American Journal of Sociology**, 110: 349-399.

BURT, R.S. 1992. Structural holes: The social structure of competition. MA: **Harvard University Press**. Cambridge.

BURT, R. S. Positions in Networks. **Social Forces**, v. 55, n. 1, p. 93–122, 1976. Disponível em: <<https://academic.oup.com/sf/article-lookup/doi/10.1093/sf/55.1.93>>. Acesso em: 6/8/2019.

BURT, R. S. Models of Network Structure. **Annual Review of Sociology**, v. 6, n. 1, p. 79–141, 1980. Annual Reviews 4139 El Camino Way, P.O. Box 10139, Palo Alto, CA 94303-0139, USA . Disponível em: <<http://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.so.06.080180.000455>>. Acesso em: 6/8/2019.

BUTTS, C. T. Social Network Analysis with sna. **Journal of Statistical Software**, v. 24, n. 6, p. 1–51, 2008. Disponível em: <<http://www.jstatsoft.org/v24/i06/>>. Acesso em: 6/8/2019.

Cade celebra acordo de leniência no âmbito da “Operação Lava Jato” — CADE. Disponível em: <<http://www.cade.gov.br/noticias/cade-celebra-acordo-de-leniencia-no-ambito-da-201cooperacao-lava-jato201d>>. Acesso em: 6/8/2019.

CHAI, S.; CHEN, Y.; HUANG, B.; YE, D. Social networks and informal financial inclusion in China. **Asia Pacific Journal of Management**, p. 1–35, 2018. Springer US. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s10490-017-9557-5>>. Acesso em: 13/8/2018.

CLEMENT, J.; PURANAM, P. Searching for Structure: Formal Organization Design as a Guide to Network Evolution. **Management Science**, p. mns.2017.2807, 2017. INFORMS . Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mns.2017.2807>>. Acesso em: 4/6/2018.

COHEN, S. K.; HSU, S. T.; DAHLIN, K. B. With Whom Do Technology Sponsors Partner During Technology Battles? Social Networking Strategies for Unproven (and Proven)

Technologies. **Organization Science**, v. 27, n. 4, p. 846–872, 2016. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.2016.1063>>. Acesso em: 4/9/2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**. 2^o ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUMMING, D.; DANNHAUSER, R.; JOHAN, S. Financial market misconduct and agency conflicts: A synthesis and future directions. **Journal of Corporate Finance**, v. 34, p. 150–168, 2015. North-Holland. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0929119915000899>>. Acesso em: 18/12/2017.

CUMMING, D.; JOHAN, S.; PETER, R. Developments in financial institutions, governance, agency costs, and misconduct. **Journal of International Financial Markets, Institutions and Money**, 2017. North-Holland. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1042443117302871>>. Acesso em: 18/12/2017.

CUMMINGS, J. N. Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. **Management Science**, v. 50, n. 3, p. 352–364, 2004. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.1030.0134>>. Acesso em: 30/3/2018.

DONG, W.; HAN, H.; KE, Y.; CHAN, K. C. Social Trust and Corporate Misconduct: Evidence from China. **Journal of Business Ethics**, p. 1–24, 2016. Springer Netherlands. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s10551-016-3234-3>>. Acesso em: 15/12/2017.

EGE, M. S. Does Internal Audit Function Quality Deter Management Misconduct? The Accounting Review, v. 90, n. 2, p. 495–527, 2015. **American Accounting Association**. Disponível em: <<http://aaajournals.org/doi/10.2308/accr-50871>>. Acesso em: 14/4/2018.

EL-KHATIB, R.; FOGEL, K.; JANDIK, T. CEO network centrality and merger performance. **Journal of Financial Economics**, v. 116, n. 2, p. 349–382, 2015. North-Holland. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X15000021>>. Acesso em: 21/5/2018.

EMIRBAYER, M., & GOODWIN, J. (1994) Network analysis, culture, and the problem of agency. **American Journal of Sociology**, v. 99, n.6, p. 1411-1454.

ESTÉLYI, K. S.; NISAR, T. M. Diverse boards: Why do firms get foreign nationals on their boards? **Journal of Corporate Finance**, v. 39, p. 174–192, 2016. North-Holland. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0929119916300220>>. Acesso em: 15/12/2017.

FANG, Y.; FRANCIS, B.; HASAN, I. Differences make a difference: Diversity in social learning and value creation. **Journal of Corporate Finance**, v. 48, p. 474–491, 2018. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0929119917306557>>. Acesso em: 18/12/2017.

FANG, R.; LANDIS, B.; ZHANG, Z.; et al. Integrating Personality and Social Networks: A Meta-Analysis of Personality, Network Position, and Work Outcomes in Organizations. **Organization Science**, v. 26, n. 4, p. 1243–1260, 2015. INFORMS . Disponível em:

<<http://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.2015.0972>>. Acesso em: 21/5/2018.

FERRIS, S. P.; JAVAKHADZE, D.; RAJKOVIC, T. CEO social capital, risk-taking and corporate policies. **Journal of Corporate Finance**, v. 47, p. 46–71, 2017. North-Holland. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0929119917303462>>. Acesso em: 9/6/2018.

FRACASSI, C.; TATE, G. External Networking and Internal Firm Governance. **The Journal of Finance**, v. 67, n. 1, p. 153–194, 2012. Wiley/Blackwell (10.1111). Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1540-6261.2011.01706.x>>. Acesso em: 19/4/2018.

FRACASSI, C. Corporate Finance Policies and Social Networks. **Management Science**, v. 63, n. 8, p. 2420–2438, 2017. INFORMS. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.2016.2433>>. Acesso em: 4/6/2018.

FREEMAN, L. C. Centrality in Social Networks Conceptual Clarification. **Social Networks**, v. 1, 1979. Disponível em: <<http://www.leonidzhukov.net/hse/2018/sna/papers/freeman79-centrality.pdf>>. Acesso em: 6/8/2019.

FREEMAN, L. FREEMAN, S. A semi-invisible college: Structural effects on a social network group. In: HENDERSON, M.M.; MACNOUGHTON, M.J. (eds). **Electronic Communication**. New York, 77-85; 1980.

FRIEDKIN, N.E. 1980. A Test of Structural Features of Granovetter's Strength of Weak Ties Theory. **Social Networks** 2: 411-422.

GANUZA, J. J.; GOMEZ, F. Should we trust the gatekeepers?: Auditors' and lawyers' liability for clients' misconduct. **International Review of Law and Economics**, v. 27, n. 1, p. 96–109, 2007. Elsevier. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0144818807000373>>. Acesso em: 14/4/2018.

GARCIA MARTINEZ, M.; ZOUAGHI, F.; GARCIA MARCO, T. Diversity is strategy: the effect of R&D team diversity on innovative performance. **R&D Management**, v. 47, n. 2, p. 311–329, 2017. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/radm.12244>>. Acesso em: 15/12/2017.

GOMPERS, P. A.; MUKHARLYAMOV, V.; XUAN, Y. The cost of friendship. **Journal of Financial Economics**, v. 119, n. 3, p. 626–644, 2016. North-Holland. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X16000180>>. Acesso em: 23/12/2017.

GOMULYA, D.; WONG, E. M.; ORMISTON, M. E.; BOEKER, W. The role of facial appearance on CEO selection after firm misconduct. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 4, p. 617–635, 2017. Disponível em: <<http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/apl0000172>>. Acesso em: 2/3/2018.

GRAHAM, M. E.; BELLIVEAU, M. A.; HOTCHKISS, J. L. The View at the Top or Signing at the Bottom? Workplace Diversity Responsibility and Women's Representation in Management. **ILR Review**, v. 70, n. 1, p. 223–258, 2017. SAGE PublicationsSage CA: Los

Angeles, CA. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0019793916668879>>. Acesso em: 18/12/2017.

GRANOVETTER, M. (1973) The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6. p. 1360-1380.

GREVE, H. R.; PALMER, D.; POZNER, J. Organizations Gone Wild: The Causes, Processes, and Consequences of Organizational Misconduct. **The Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 53–107, 2010. Routledge . Disponível em: <<http://annals.aom.org/lookup/doi/10.1080/19416521003654186>>. Acesso em: 11/12/2017.

GROSSE, R. The global financial crisis—Market misconduct and regulation from a behavioral view. **Research in International Business and Finance**, v. 41, p. 387–398, 2017. Elsevier. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0275531917300223>>. Acesso em: 17/12/2017.

GUBBINS, C.; GARAVAN, T. Social Capital Effects on the Career and Development Outcomes of HR Professionals. **Human Resource Management**, v. 55, n. 2, p. 241–260, 2016. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/hrm.21727>>. Acesso em: 6/8/2019.

HARRISON, D. A.; KLEIN, K. J. WHAT'S THE DIFFERENCE? DIVERSITY CONSTRUCTS AS SEPARATION, VARIETY, OR DISPARITY IN ORGANIZATIONS. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, p. 1199–1228, 2007. Academy of Management. Disponível em: <<http://amr.aom.org/cgi/doi/10.5465/AMR.2007.26586096>>. Acesso em: 10/12/2017.

HARRISON, D. A.; PRICE, K. H.; BELL, M. P. Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. **Academy of Management Journal**, v. 41, p. 96–107, 1998. Disponível em: <<http://phd.meghan-smith.com/wp-content/uploads/2015/09/harrisonbeyondrelational.pdf>>. Acesso em: 17/12/2017.

HASAN, S.; BAGDE, S. Peers and Network Growth: Evidence from a Natural Experiment. **Management Science**, v. 61, n. 10, p. 2536–2547, 2015. INFORMS . Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.2014.2109>>. Acesso em: 4/6/2018.

HAZARIKA, S.; KARPOFF, J. M.; NAHATA, R. Internal corporate governance, CEO turnover, and earnings management. **Journal of Financial Economics**, v. 104, n. 1, p. 44–69, 2012. North-Holland. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X11002431>>. Acesso em: 14/4/2018.

HERMANS, M.; NEWBURRY, W.; ALVARADO-VARGAS, M. J.; et al. Attitudes towards women's career advancement in Latin America: The moderating impact of perceived company international proactiveness. **Journal of International Business Studies**, v. 48, n. 1, p. 90–112, 2017. Palgrave Macmillan UK. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1057/s41267-016-0039-7>>. Acesso em: 18/12/2017.

HILL, A. D.; WHITE, M. A.; WALLACE, J. C. Unobtrusive measurement of psychological constructs in organizational research. **Organizational Psychology Review**, v. 4, n. 2, p. 148–174, 2014. SAGE Publications Sage UK: London, England. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2041386613505613>>. Acesso em: 23/12/2017.

HU, N.; HAO, Q.; LIU, L.; YAO, L. J. Managerial tenure and earnings management. **International Journal of Accounting & Information Management**, v. 23, n. 1, p. 42–59, 2015. Emerald Group Publishing Limited. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/IJAIM-04-2014-0025>>. Acesso em: 17/12/2017.

HUFFMAN, M. L.; KING, J.; REICHEL, M. Equality for Whom? Organizational Policies and the Gender Gap across the German Earnings Distribution. **ILR Review**, v. 70, n. 1, p. 16–41, 2017. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0019793916673974>>. Acesso em: 17/12/2017.

HUNG, C.-L. Social networks, technology ties, and gatekeeper functionality: Implications for the performance management of R&D projects. **Research Policy**, v. 46, n. 1, p. 305–315, 2017. North-Holland. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733316301998>>. Acesso em: 13/8/2018.

IBARRA, H. Race, opportunity, and diversity of social circles in managerial networks. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 673–703, 1995. Academy of Management. Disponível em: <<http://amj.aom.org/cgi/doi/10.2307/256742>>. Acesso em: 6/8/2019.

JAVAKHADZE, D.; FERRIS, S. P.; FRENCH, D. W. Social capital, investments, and external financing. **Journal of Corporate Finance**, v. 37, p. 38–55, 2016. North-Holland. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0929119915001509>>. Acesso em: 13/8/2018.

JIZI, M. I.; NEHME, R. Board gender diversity and firms' equity risk. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 36, n. 7, p. 590–606, 2017. Emerald Publishing Limited. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/EDI-02-2017-0044>>. Acesso em: 21/12/2017.

JUDGE, T. A.; ZAPATA, C. P. The Person-Situation Debate Revisited: Effect of Situation Strength and Trait Activation on the Validity of the Big Five Personality Traits in Predicting Job Performance. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 4, p. 1149–1179, 2015. Academy of Management. Disponível em: <<http://amj.aom.org/cgi/doi/10.5465/amj.2010.0837>>. Acesso em: 18/12/2017.

KAUFMANN, L.; WAGNER, C. M. Affective diversity and emotional intelligence in cross-functional sourcing teams. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 23, n. 1, p. 5–16, 2017. Pergamon. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1478409216300358>>. Acesso em: 23/12/2017.

KELAN, E. K. Men Doing and Undoing Gender at Work: A Review and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, 2017. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/ijmr.12146>>. Acesso em: 13/12/2017.

JAVAKHADZE, D.; FERRIS, S. P.; FRENCH, D. W. Social capital, investments, and external financing. **Journal of Corporate Finance**, v. 37, p. 38–55, 2016. North-Holland. Disponível

em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0929119915001509>>. Acesso em: 13/8/2018.

KIM, H. Differential Impacts of Functional, Geographical, and Hierarchical Diversity on Knowledge Sharing in the Midst of Organizational Change. **Management Communication Quarterly**, v. 32, n. 1, p. 5–30, 2018. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0893318917728340>>. Acesso em: 14/12/2017.

KLEINBAUM, A. M. Reorganization and Tie Decay Choices. **Management Science**, v. 64, n. 5, p. 2219–2237, 2018. INFORMS . Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.2016.2705>>. Acesso em: 4/6/2018.

KRISTINSSON, K.; CANDI, M.; SÆMUNDSSON, R. J. The Relationship between Founder Team Diversity and Innovation Performance: The Moderating Role of Causation Logic. **Long Range Planning**, v. 49, n. 4, p. 464–476, 2016. Pergamon. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630115000898>>. Acesso em: 10/12/2017.

KUANG, Y. F.; LEE, G. Corporate fraud and external social connectedness of independent directors. **Journal of Corporate Finance**, v. 45, p. 401–427, 2017. North-Holland. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0929119917300366>>. Acesso em: 13/8/2018.

KUMAR PANDA, D. Managerial Network Impacts Firm Performance. *Performance Improvement Quarterly*, v. 27, n. 1, p. 5–32, 2014a. John Wiley & Sons, Ltd. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/piq.21164>>. Acesso em: 6/8/2019

KUMAR PANDA, D. Managerial networks and strategic orientation in SMEs. **Journal of Strategy and Management**, v. 7, n. 4, p. 376–397, 2014b. Emerald Group Publishing Limited . Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/JSMA-12-2013-0071>>. Acesso em: 21/5/2018.

DE LANGE, D. E. A social capital paradox: Entrepreneurial dynamism in a small world clean technology cluster. **Journal of Cleaner Production**, v. 139, p. 576–585, 2016. Elsevier. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652616312306#fig4>>. Acesso em: 9/6/2018.

LAPIÈRE, A. Critérios de cientificidade dos métodos qualitativos. In: Poupart, J.; DESLAURIERS, J. P.; GROULX, L. HL.; LAPIÈRE, A.; MAYER, R.; PIRES, A. P. **A Pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

LEE, D.; KIRKPATRICK-HUSK, K.; MADHAVAN, R. Diversity in Alliance Portfolios and Performance Outcomes: A Meta-Analysis. **Journal of Management**, v. 43, n. 5, p. 1472–1497, 2017. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206314556316>>. Acesso em: 13/12/2017.

Lava Jato. Ministério Público Federal. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/para-o-cidadao/caso-lava-jato>>. Acesso em: 03/01/2018

Lava Jato. Policia Federal. Disponível em: <<http://www.pf.gov.br/imprensa/lava-jato>>. Acesso em: 03/01/2018

LIANG, H.-Y.; SHIH, H.-A.; CHIANG, Y.-H. Team diversity and team helping behavior: The mediating roles of team cooperation and team cohesion. **European Management Journal**, v. 33, n. 1, p. 48–59, 2015. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0263237314000802>>. Acesso em: 17/12/2017.

LIU, X. Corruption culture and corporate misconduct. **Journal of Financial Economics**, v. 122, n. 2, p. 307–327, 2016. North-Holland. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X16301106>>. Acesso em: 11/12/2017.

LIU, Y.; WEI, Z.; XIE, F. Do women directors improve firm performance in China? **Journal of Corporate Finance**, v. 28, p. 169–184, 2014. North-Holland. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0929119913001235>>. Acesso em: 23/12/2017.

LIU, X.; ZHENG, X.; QIN, X. Narcissism Congruence and Employee Creative Performance: The Role of Psychological Empowerment. **Academy of Management Proceedings**, v. 2016, n. 1, p. 13453, 2016. Academy of Management. Disponível em: <<http://proceedings.aom.org/lookup/doi/10.5465/AMBPP.2016.13453abstract>>. Acesso em: 23/12/2017.

LYNCH, S. E.; MORS, M. L. Strategy implementation and organizational change: How formal reorganization affects professional networks. **Long Range Planning**, 2018. Pergamon. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630117305344>>. Acesso em: 7/6/2018.

MACLEAN, T. How structural decoupling facilitates organizational misconduct. **Academy of Management Proceedings**, v. 2003, n. 1, p. G1–G6, 2003. Academy of Management. Disponível em: <<http://proceedings.aom.org/cgi/doi/10.5465/AMBPP.2003.13792278>>. Acesso em: 27/2/2018.

MANOHARAN, A.; SINGAL, M. A systematic literature review of research on diversity and diversity management in the hospitality literature. **International Journal of Hospitality Management**, v. 66, p. 77–91, 2017. Pergamon. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431916304832>>. Acesso em: 19/12/2017.

MARSDEN, P. V.; CAMPBELL, K. E. Measuring Tie Strength. *Social Forces*, v. 63, n. 2, p. 482–501, 1984. **Oxford University Press**. Disponível em: <<https://academic.oup.com/sf/article-lookup/doi/10.1093/sf/63.2.482>>. Acesso em: 15/4/2018.

MARTINS, L. L.; MILLIKEN, F. J.; WIESENFELD, B. M.; SALGADO, S. R. Racioethnic Diversity and Group Members' Experiences. **Group & Organization Management**, v. 28, n. 1, p. 75–106, 2003. SAGE Publications. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1059601102250020>>. Acesso em: 18/12/2017.

MURPHY, C.; PATVARDHAN, S.; GEHMAN, J. Moral Accounting by Organizations: A Process Study of the U.S. Financial Crisis Inquiry Commission. **Journal of Management Inquiry**, v. 26, n. 3, p. 303–325, 2017. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1056492616689303>>. Acesso em: 1/3/2018.

PARKER, A.; HALGIN, D. S.; BORGATTI, S. P. Dynamics of Social Capital: Effects of Performance Feedback on Network Change. **Organization Studies**, v. 37, n. 3, p. 375–397, 2016. SAGE Publications Sage UK: London, England. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840615613371>>. Acesso em: 5/6/2018.

PARUCHURI, S.; MISANGYI, V. F. Investor Perceptions of Financial Misconduct: The Heterogeneous Contamination of Bystander Firms. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 1, p. 169–194, 2015. Academy of Management. Disponível em: <<http://amj.aom.org/cgi/doi/10.5465/amj.2012.0704>>. Acesso em: 27/12/2017.

PASSARELLA, A.; DUNBAR, R. I. M.; CONTI, M.; PEZZONI, F. Ego network models for Future Internet social networking environments. **Computer Communications**, v. 35, n. 18, p. 2201–2217, 2012. Elsevier. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0140366412002642>>. Acesso em: 15/4/2018.

QUINTANA-GARCÍA, C.; BENAVIDES-VELASCO, C. A. Gender Diversity in Top Management Teams and Innovation Capabilities: The Initial Public Offerings of Biotechnology Firms. **Long Range Planning**, v. 49, n. 4, p. 507–518, 2016. Pergamon. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630115000485>>. Acesso em: 28/12/2017.

REAGANS, R.; ZUCKERMAN, E. W. Networks, Diversity, and Productivity: The Social Capital of Corporate R&D Teams. **Organization Science**, v. 12, n. 4, p. 502–517, 2001. INFORMS. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.12.4.502.10637>>. Acesso em: 29/3/2018.

REN, Y.; CHEN, J.; RIEDL, J. The Impact and Evolution of Group Diversity in Online Open Collaboration. **Management Science**, v. 62, n. 6, p. 1668–1686, 2016. INFORMS. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.2015.2178>>. Acesso em: 4/3/2018.

RIBEIRO, H. V.; ALVES, L. G. A.; MARTINS, A. F.; LENZI, E. K.; PERC, M. The dynamical structure of political corruption networks. , 2018. Disponível em: <<https://arxiv.org/pdf/1801.01869.pdf>>. Acesso em: 30/3/2018

RICE, E.; YOSHIOKA-MAXWELL, A. Social Network Analysis as a Toolkit for the Science of Social Work. **Journal of the Society for Social Work and Research**, v. 6, n. 3, p. 369–383, 2015. University of Chicago Press Chicago, IL. Disponível em: <<http://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/682723>>. Acesso em: 27/12/2017.

DE SAÁ-PÉREZ, P.; DÍAZ-DÍAZ, N. L.; AGUIAR-DÍAZ, I.; BALLESTEROS-RODRÍGUEZ, J. L. How diversity contributes to academic research teams performance. **R&D Management**, v. 47, n. 2, p. 165–179, 2017. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/radm.12139>>. Acesso em: 27/12/2017.

Sentença. Poder Judiciário. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/dl/sentenca-oas-lava>>

jato.pdf>. Acesso em: 05/01/2018

SCHNAKE, M. E.; WILLIAMS, R. J. Multiple Directorships and Corporate Misconduct: The Moderating Influences of Board Size and outside Directors. **Journal of Business Strategies**, v. 25, n. 1, p. 1, 2008. Center for Business and Economic Research, Sam Houston State University. Disponível em: <<https://www.questia.com/library/journal/1G1-181462878/multiple-directorships-and-corporate-misconduct-the>>. Acesso em: 6/8/2019.

SCOTT, W. R.; DAVIS, G. F. **Organizations and organizing : rational, natural, and open system perspectives**. Pearson Prentice Hall, 2007.

SHAN, L.; FU, S.; ZHENG, L. Corporate sexual equality and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 9, p. 1812–1826, 2017. John Wiley & Sons, Ltd. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/smj.2624>>. Acesso em: 10/12/2017.

SHIPILOV, A.; GULATI, R.; KILDUFF, M.; LI, S.; TSAI, W. Relational Pluralism Within and Between Organizations. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 2, p. 449–459, 2014. Academy of Management. Disponível em: <<http://amj.aom.org/cgi/doi/10.5465/amj.2013.1145>>. Acesso em: 18/12/2017.

SIMON, H. A. (HERBERT A. **Administrative behavior : a study of decision-making processes in administrative organizations**.

TASSELLI, S. Social Networks and Inter-professional Knowledge Transfer: The Case of Healthcare Professionals. **Organization Studies**, v. 36, n. 7, p. 841–872, 2015. Disponível em: <www.egosnet.org/os>. Acesso em: 7/8/2018.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. 2001. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/829428/mod_resource/content/1/Matriz de Mazzon.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/829428/mod_resource/content/1/Matriz_de_Mazzon.pdf)>. Acesso em: 4/3/2018.

VAN RIJNSOEVER, F. J.; VAN DEN BERG, J.; KOCH, J.; HEKKERT, M. P. Smart innovation policy: How network position and project composition affect the diversity of an emerging technology. **Research Policy**, v. 44, n. 5, p. 1094–1107, 2015. North-Holland. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733314002224>>. Acesso em: 5/6/2018.

VARDI, Y. The Effects of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work. **Journal of Business Ethics**, v. 29, n. 4, p. 325–337, 2001. Kluwer Academic Publishers. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1023/A:1010710022834>>. Acesso em: 2/3/2018.

VAUGHAN, D. THE DARK SIDE OF ORGANIZATIONS: Mistake, Misconduct, and Disaster. **Annu. Rev. Sociol.**, v. 25, p. 271–305, 1999. Disponível em: <<https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.soc.25.1.271>>. Acesso em: 4/3/2018.

VERTOVEC, S. **Routledge International Handbook of Diversity Studies**. Routledge, 2015.

VINCENT, J. **Age, ageism and social identity in later years**. In Routledge International

Handbook of Diversity Studies. VERTOVEC, S. Routledge, 2015.

WANG, C.; RODAN, S.; FRUIN, M.; XU, X. Knowledge Networks, Collaboration Networks, and Exploratory Innovation. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 2, p. 484–514, 2014. Academy of Management. Disponível em: <<http://amj.aom.org/cgi/doi/10.5465/amj.2011.0917>>. Acesso em: 19/12/2017.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social Network Analysis**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

WILLIAMS, T. A.; SHEPHERD, D. A. Mixed Method Social Network Analysis. **Organizational Research Methods**, v. 20, n. 2, p. 268–298, 2017. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094428115610807>>. Acesso em: 22/5/2018.

WONG, S.-S.; BOH, W. F. The Contingent Effects of Social Network Sparseness and Centrality on Managerial Innovativeness. **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 7, p. n/a-n/a, 2014. Wiley/Blackwell (10.1111). Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/joms.12086>>. Acesso em: 22/5/2018.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Tradução Ana Thorell. São Paulo: Bookman, 2010.

YOON, W.; LEE, D. Y.; SONG, J. Alliance network size, partner diversity, and knowledge creation in small biotech firms. **Journal of Management & Organization**, v. 21, n. 5, p. 614–626, 2015. Cambridge University Press. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/product/identifier/S1833367215000164/type/journal_article>. Acesso em: 18/12/2017.

YOUNKIN, P.; KUPPUSWAMY, V. The Colorblind Crowd? Founder Race and Performance in Crowdfunding. **Management Science**, p. mns.2017.2774, 2017. INFORMS. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mns.2017.2774>>. Acesso em: 14/12/2017.

ZAPPA, P.; LOMI, A. The Analysis of Multilevel Networks in Organizations. **Organizational Research Methods**, v. 18, n. 3, p. 542–569, 2015. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094428115579225>>. Acesso em: 7/8/2018.

ZAPPA, P.; ROBINS, G. Organizational learning across multi-level networks. **Social Networks**, v. 44, p. 295–306, 2016. North-Holland. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378873315000222>>. Acesso em: 4/3/2018.

ZENGER, T. R.; LAWRENCE, B. S. Organizational demography: the differential effects of age and tenure distributions on technical communication. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 2, p. 353–376, 1989. Academy of Management. Disponível em: <<http://amj.aom.org/cgi/doi/10.2307/256366>>. Acesso em: 30/3/2018.

ZHOU, L.; CHAN, E.; SONG, H. Social capital and entrepreneurial mobility in early-stage tourism development: A case from rural China. **Tourism Management**, v. 63, p. 338–350,

2017. Pergamon. Disponível em:
<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517717301498>>. Acesso em:
6/8/2019.