

Misbehavior in Organizations: Gang at Work na empresa Odebrecht

Marília Pereira Brasão (UFU) - mariliabrasao@yahoo.com.br

Valdir Machado Valadão Júnior (UFU) - valdirjr@ufu.br

Resumo:

Na pesquisa de Stein e Pinto (2011), foi apresentado o conceito de “gang at work” (quadrilha no trabalho) para se referir a “um grupo coesivo de empregados, conduzido por um líder tirânico, que procura manter uma posição dominante na organização, ativamente engajando-se e encorajando comportamentos do “dark side” (ex: imoral e/ou ilegítimo, e/ou ilegal), enquanto simultaneamente denigre comportamentos comuns e organizacionalmente saudáveis” (STEIN; PINTO, 2011, p. 697, tradução nossa). Nesse sentido, nosso trabalho em construção se orienta pelas seguintes questões: o esquema de corrupção engendrado na empresa Odebrecht foi produzido por gang at work? Quais são as características presentes no esquema de corrupção que levam ao entendimento da formação e operação de uma gang at work? Quais as implicações da formação de uma gang at work em uma organização? Para tanto, estabelecemos como objetivo desta pesquisa analisar o esquema de corrupção da Odebrecht à luz do conceito de gang at work, e foi conduzida uma pesquisa documental de junho de 2015 a junho de 2016 na mídia eletrônica sobre a operação Lava-Jato, buscando reportagens que tivessem como foco o esquema de corrupção engendrado na empresa.

Palavras-chave: *misbehavior, Odebrecht, gang at work*

Área temática: *GT-07 O Dark Side das Organizações: Crimes, Violência e Má Conduta no Ambiente Corporativo*

Contextualização e Objetivos

Nesta pesquisa, discutimos os maus comportamentos em organizações, mais especificamente, o conceito de *gang at work*. Os estudos em Administração, nos quais há uma predominância da natureza funcionalista, pouco abordam aspectos negativos das organizações, dando preferência aos comportamentos desejáveis. Porém, comportamentos como assédio moral e sexual (FREITAS, 2001), corrupção (PILAY; DORASAMY, 2010), exploração do trabalho escravo (MASCARENHAS; DIAS; BAPTISTA, 2015), entre outras práticas ilegais e imorais são recorrentes no ambiente organizacional.

Pesquisas relacionadas a esses e outros fenômenos organizacionais compõem o estudo crítico do chamado dark side das organizações, metáfora utilizada para apresentar assuntos tradicionalmente ignorados no campo da Administração. Esses eventos não são provocados restritamente por elementos negativos externos à organização, por um "*dark outside*", mas se referem, principalmente, a fenômenos que surgem em seu ambiente interno. (LINSTEAD; MARÉCHAL; GRIFFIN, 2014).

Partindo de uma abordagem sociológica e buscando entender não só o que dá errado nas organizações, mas as causas desse processo, Vaughan (1999) afirma que, quando as ocorrências em determinada organização levam a um desvio dos seus propósitos e objetivos originais, emergem os conceitos de mistake (erro), misconduct (má-conduta) e disaster (desastre). Esses estão relacionados à interação do ambiente organizacional, das características organizacionais (estruturas, processos e tarefas), das práticas cognitivas das pessoas com a organização (forma como vêm as condutas) e suas escolhas.

Esse desvio organizacional equivale a uma inconformidade de rotinas (routine nonconformity), correspondente a “um evento, atividade ou circunstância, que ocorre e/ou é produzido por uma organização formal, que se desvia tanto dos objetivos formais projetados e padrões normativos ou expectativas, quanto no fato de sua ocorrência ou em suas consequências, e produz um resultado sub-ótimo”. (VAUGHAN, 1999, p. 273, tradução nossa).

Na medida em que foram aprofundados os estudos sobre o dark side, os pesquisadores passaram a analisar o comportamento organizacional, “com os estudos mais iniciais exibindo uma preocupação com comportamento que pode ser considerado anormal ou desviado.” (LINSTEAD; MARÉCHAL; GRIFFIN, 2014, p. 167, tradução nossa). Nesse sentido, discute-se o conceito de mau comportamento organizacional, apresentado na literatura como Organizational Misbehavior (OMB), que é considerado um fenômeno intencional no qual os membros das organizações agem de forma indevida e contrária ao comportamento esperado e atribuído à eles (VARDI; WEITZ, 2004). O OMB é proveniente de um campo de estudos mais amplo, identificado como comportamento organizacional (*Organizational Behavior* – OB), visto que as pesquisas de OMB historicamente passaram por três fases. Primeiramente, no período entre o meio da década de 1950 e final da década de 1970, a chamada fase inicial apresentava escassas pesquisas sobre o tema, e um dos poucos trabalhos que ganhou destaque, cujo foco não era na eficiência e produtividade (instrumental), mas no comportamento indevido no ambiente de trabalho, analisava o crime do colarinho branco (*white-collar crime*). A fase formativa, compreendida entre o início da década de 1980 e o meio da década de 1990 apresentou um maior interesse no tema como campo de estudos. Finalmente, a partir da metade da década de 1990, na fase atual, houve consolidação do OMB como subcampo das pesquisas de OB (VARDI; WEITZ, 2004).

Griffin e Lopez (2005, p. 988, tradução nossa) utilizam o termo *Bad Behavior* para “se referir à qualquer forma intencional (ao contrário de acidental) de comportamento que é potencialmente prejudicial à organização e/ou aos indivíduos na organização.” Os autores optaram por restringir o foco do estudo em quatro formas de manifestação do *Bad Behavior*: desvio (deviance), agressão (aggression), comportamento antissocial (antisocial behavior) e violência (violence).

Outro termo é utilizado por O’Boyle, Forsith e O’Boyle (2011) para apresentar o mau comportamento organizacional. Assim, de acordo com os autores, o ambiente de trabalho abriga comportamentos divergentes. Algumas pessoas buscam atingir os objetivos organizacionais, enquanto outras têm objetivos que prejudicam a organização. Estes são os chamados comportamentos de trabalho contra-produtivos (Counterproductive Work Behavior – CWB).

O *Organizational Misbehavior* é um processo que pode trazer consequências negativas, tanto para o indivíduo quanto para a organização. Porém, não é viável estabelecer especificações sobre as consequências desses comportamentos, já que essas tomarão proporções diferentes em cada empresa. Mesmo assim, é possível afirmar que “OMB que viola valores da sociedade e da organização, como minar e assediar membros, engajar em fraude corporativa, sabotagem, ou vandalizar equipamentos, é claramente destrutivo” (VARDI; WEITZ, 2004, p. 32, tradução nossa).

Ainda segundo os autores, os estudos sobre OMB podem partir de quatro diferentes níveis de análise: nível individual; nível de posição; nível de grupo, e o nível organizacional. Com relação aos níveis de análise comportamental O’Boyle, Forsith e O’Boyle (2011, p. 44, tradução nossa) destacam a importância da análise multinível, acrescentando que:

Fatores de nível individual incluem as cognições, emoções, e características do trabalhador. Fatores do nível de grupo incluem clima, percepções, normas e conexões sociais entre os trabalhadores. Fatores organizacionais são as qualidades e processos da coletividade maior que engloba os grupos e incluem padrões, políticas e procedimentos organizacionais.

Em estudo conduzido por Stein e Pinto (2011), foram analisados aspectos do *dark side* no nível de grupos, especialmente, a interação das pessoas no ambiente de trabalho. O caso apresentado foi o da empresa Enron que, durante muitos anos, foi considerada uma das mais bem-sucedidas dos Estados Unidos. Porém, a empresa entrou em “colapso” em dezembro de 2001, e teve a prisão de seu presidente Jeffrey Skilling e outros executivos por crimes como fraude. A partir desse estudo os autores apresentaram o conceito de “gang at work” (quadrilha no trabalho) para se referirem a “um grupo coesivo de empregados, conduzido por um líder tirânico, que procura manter uma posição dominante na organização, ativamente engajando-se e encorajando comportamentos do “*dark side*” (ex: imoral e/ou ilegítimo, e/ou ilegal), enquanto simultaneamente denigre comportamentos comuns e organizacionalmente saudáveis” (STEIN; PINTO, 2011, p. 697, tradução nossa). Os autores acrescentam que, apesar da análise do conceito de “*gang at work*” ser a nível de grupo, o seu processo de formação (“*ganging dynamics*”) ocorre no contexto organizacional.

Diante dessas considerações, nossa pesquisa se orienta pelas seguintes questões: o esquema de corrupção engendrado na Odebrecht foi produzido por *gang at work*? Quais são as características presentes no esquema de corrupção que levam ao entendimento da formação e operação de uma *gang at work*? Quais as implicações da formação de uma *gang at work* em uma organização? Para responder a essas questões, estabelecemos como objetivo desta pesquisa analisar o esquema de corrupção da Odebrecht à luz do conceito de *gang at work*.

Com essa discussão, procuramos contribuir para a emergência de novos referenciais para compreender as relações de trabalho e os processos relacionados à gestão organizacional.

As origens da organização Odebrecht remontam a 1923, quando foi criada uma empresa de engenharia por Norberto Odebrecht. Em 1981, a empresa foi transformada em uma holding, a Odebrecht S. A., e em 1998 a presidência passa para a segunda geração da família, sendo assumida por Emílio Odebrecht. Já em 2009, a presidência da empresa é assumida por Marcelo Odebrecht (ODEBRECHT, 2016). Em junho de 2015, o então presidente, Marcelo Odebrecht foi preso, e em março de 2016 foi condenado pela Justiça Federal pelos crimes de corrupção, lavagem de dinheiro e associação criminosa, na Operação Lava Jato. As investigações analisaram o pagamento de mais de R\$ 113 milhões em propinas pela Odebrecht para conseguir contratos com a Petrobras. Além disso, o executivo foi acusado de liderar o cartel de contratos com a Petrobrás. (BBC, 2016).

Paralelamente à Operação Lava Jato, a Odebrecht também tem enfrentado crescentes questionamentos sobre suas relações com o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e o ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Pouco antes de ser preso, Marcelo expressou, em um seminário realizado em São Paulo, estar "irritado por estarmos na linha de fogo do embate político, nós que geramos empregos". (BBC, 2016).

Procedimentos de pesquisa

Para alcançar o objetivo de discutir o esquema de corrupção da Odebrecht à luz do conceito de *gang at work*, adotamos a pesquisa de natureza qualitativa de abordagem interpretativista. Conduzimos uma pesquisa documental na mídia eletrônica sobre a operação Lava-Jato, buscando reportagens que tivessem como foco o esquema de corrupção engendrado na empresa, considerando o período de junho de 2015 a junho de 2016.

| ID | DATA | TÍTULO/link |
|----|------------------------------------|--|
| 1 | 26/08/15 Correio Braziliense | Tribunal nega liminar em novo habeas corpus de Marcelo Odebrecht http://www.correiobraziliense.coc.br/app/noticia/politica/2015/08/26/internas_polbraeco,496146/tribtrib-nega-liminar-em-novo-habeas-corpus-de-marcelo-odebrecht.shtml |
| 2 | 26/08/15 Correio Braziliense | Lava-Jato: juiz federal Moro nega a Marcelo Odebrecht sigilo em inquérito http://www.correiobraziliense.coc.br/app/noticia/politica/2015/08/26/internas_polbraeco,496194/lavl-jato-juiz-federal-moro-nega-a-marcelo-odebrecht-sigilo-em-inquerito.shtml |
| 3 | 05/08/15 Correio Braziliense | Justiça nega habeas corpus e mantém Marcelo Odebrecht na prisão http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/politica/2015/08/05/internas_polbraeco,493514/justica-nega-habeas-corpus-e-mantem-marcelo-odebrecht-na-prisao.shtml |
| 4 | 24/07/15 Correio Braziliense | Diante de provas, justiça decreta nova prisão de Marcelo Odebrecht http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/politica/2015/07/24/internas_polbraeco,491821/diante-de-provas-justica-federal-decreta-nova-prisao-de-marcelo-5odebrecht.shtml |
| 5 | 23/07/15 Correio Braziliense | Lava-Jato: defesa de Marcelo Odebrecht pede habeas corpus ao STJ Hhttp://www.correiobraziliense.com7.br/app/noticia/politica/2015/07/283/internas_polbraeco,491655/lava-jato-defesa-de-marcelo-odebrecht-pede-habeas-corpus-ao-stj.shtml |
| 6 | 22/07/15 Correio Braziliense | Anotações de Marcelo Odebrecht relacionam Vaccari a obras da companhia http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/politica/2015/07/22/internas_polbraeco,491469/anotacoes-de-marcelo-odebrecht-relacionam-vaccari-a-obras-da-companhia.shtml |

| | | |
|----|------------------------------------|---|
| 7 | 22/07/15 Correio Braziliense | Defesa de Marcelo Odebrecht quer prazo maior para explicar anotações http://www.correiobraziliense.coc.br/app/noticia/politica/2015/07/22/internas_polbraeco,491571/defdef-quer-prazo-maior-padefesa-quer-prara-explicar-anotacoes-de-odeb.shtml |
| 8 | 21/07/15 Correio Braziliense | Relatório mostra siglas de Marcelo Odebrecht para citar políticos http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/politica/2015/07/21/internas_polbraeco,491299/relatorio-mostra-siglas-de-marcelo-odebrecht-para-citar-politicos.shtml |
| 9 | 17/07/15 Correio Braziliense | Sérgio Moro suspende inquérito do bilhete de Marcelo Odebrecht http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/politica/2015/07/17/internas_polbraeco,490858/sergio-moro-suspende-inquerito-do-bilhete-de-marcelo-odebrecht.shtml |
| 10 | 16/07/15 Correio Braziliense | Depoimento de Marcelo Odebrecht na CPI da Petrobras é adiado http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/politica/2015/07/16/internas_polbraeco,490658/depoimento-de-marcelo-odebrecht-na-cpi-da-petrobras-e-adiado.shtml |
| 11 | 14/07/15 Correio Braziliense | Lava-Jato: Polícia Federal marca interrogatório de Marcelo Odebrecht http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/politica/2015/07/14/internas_polbraeco,490289/lava-jato-policia-federal-marca-interrogatorio-de-marcelo-odebrecht.shtml |
| 12 | 08/08/15 Jornal do Brasil | Emílio autoriza Marcelo Odebrecht a virar relator http://www.jb.com.br/pais/noticias/2015/08/08/emilio-autoriza-marcelo-odebrecht-a- virar-delator/ |
| 13 | 28/07/15 Jornal do Brasil | Marcelo Odebrecht e mais 12 viram réus http://m.jb.com.br/pais/noticias/2015/07/28/lava-jato-marcelo-odebrecht-e-mais-12- pessoas-viram-reus/ |
| 14 | 25/07/15 Jornal do Brasil | Para a PF, Marcelo Odebrecht cogitou fugir do Brasil http://www.jb.com.br/pais/noticias/2015/07/25/para-a-pf-marcelo-odebrecht-cogitou- fugir-do-brasil/ |
| 15 | 24/07/15 Jornal do Brasil | Justiça decreta nova prisão preventiva de Marcelo Odebrecht e mais quatro http://www.jb.com.br/pais/noticias/2015/07/24/justica-decreta-nova-prisao- preventiva-para-marcelo-odebrecht-e-mais-quatro/ |
| 16 | 21/07/15 Jornal do Brasil | Alckmin diz não fazer idéia sobre citação "GA" de Marcelo Odebrecht em email http://www.jb.com.br/pais/noticias/2015/07/21/alckmin-diz-nao-fazer-ideia-sobre- citacao-ga-de-marcelo-odebrecht-em-e-mail/ |
| 17 | 17/07/15 Jornal do Brasil | Justiça suspende inquérito sobre bilhete de Marcelo Odebrecht http://www.jb.com.br/pais/noticias/2015/07/17/justica-suspende-inquerito-sobre- bilhete-de-marcelo-odebrecht/ |
| 18 | 16/07/15 Jornal do Brasil | Depoimento de Marcelo Odebrecht na Polícia Federal é adiado http://www.jb.com.br/pais/noticias/2015/07/16/depoimento-de-marcelo-odebrecht-a- policia-federal-e-adiado |
| 19 | 09/07/15 Jornal do Brasil | CPI convoca Ministro da Justiça e empresários Julio Camargo e Marcelo Odebrecht http://www.jb.com.br/pais/noticias/2015/07/09/cpi-convoca-ministro-da-justica-e- empresarios-julio-camargo-e-marcelo-odebrecht |
| 20 | 28/06/15 Jornal do Brasil | Desembargador nega habeas corpus a empreiteiro Marcelo Odebrecht http://www.jb.com.br/pais/noticias/2015/06/28/desembargador-nega-habeas-corpus-a- empreiteiro-marcelo-odebrecht |
| 21 | 25/07/15 Estadão | Lava Jato chega ao comando do esquema de corrupção na Petrobrás http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/lava-jato-chega-ao-comando-do- esquema-de-corrupcao-na-petrobras/ |

Resultados

Como esta pesquisa ainda está em construção, apresentamos a seguir uma parte do material empírico que será objeto de análise para a discussão proposta.

De acordo com as reportagens analisadas, o então presidente da organização, Marcelo Odebrecht, foi preso em 19 de junho de 2015, acusado dos crimes de corrupção ativa, lavagem de dinheiro e organização criminosa. Foram identificadas provas de que a Odebrecht realizava pagamento de propina à diretores da Petrobras e à políticos.

No despacho, Moro enfatiza que o Grupo Odebrecht recorreu, entre dezembro de 2006 a junho de 2014, de depósitos no exterior para pagamentos de propina por meio de contas em nome de offshores, controladas pelo próprio Grupo, por intermediários ou pelos beneficiários. No total, teriam sido efetuados depósitos de US\$ 9,495 milhões para Paulo Roberto Costa, US\$ 2,709 milhões para Renato Duque e de US\$ 2,181.369,34 para Pedro Barusco. Costa recebeu ainda 1,925 milhão em francos suíços. (Reportagem 20)

Relatório da Polícia Federal sobre as anotações no telefone do presidente da Odebrecht Marcelo Odebrecht mostram que, em mais de uma ocasião, o maior empreiteiro do País relacionou o nome do ex-tesoureiro do PT João Vaccari Neto a valores e a porcentagens ligadas obras da companhia. (Reportagem 6)

As autoridades também acreditam que o empresário não só tinha conhecimento de todo o esquema de corrupção envolvendo a Petrobras, mas que também se beneficiava dele.

Investigadores apontam que o documento apreendido na sede da Odebrecht em novembro de 2014 indica que Marcelo Odebrecht sabia e tinha poder de decisão no esquema de sobrepreço em contratos de afretamento e operação de sondas. (Reportagem 5)

O desembargador argumentou que Marcelo teria plena ciência do que ocorria no âmbito de contratações da Petrobras. "O conjunto probatório indica que não somente anuiu com a conduta ilícita como também dela se beneficiou", fundamentou. (Reportagem 20)

Ainda de acordo com as reportagens, durante o período em que já estava preso, a Polícia Federal interceptou um bilhete do executivo a seus advogados com a mensagem: "destruir e-mail sondas", e o acusou de ordenar a destruição de provas.

O bilhete com a mensagem "destruir e-mail sondas" foi interpretado pela Polícia Federal como uma possível tentativa de eliminar provas da operação. A Justiça agora vai apurar se houve violação do sigilo profissional por parte da PF ao apreender o material (...)

Para os investigadores que interceptaram o bilhete, a mensagem de Marcelo Odebrecht referia-se a uma troca de *e-mails* com Roberto Prisco Ramos, executivo da petroquímica Braskem, controlada pela Odebrecht. (Reportagem 17)

O ex-presidente do grupo também foi acusado pelos procuradores da Lava-Jato de planejar uma fuga do país.

Os procuradores da força-tarefa da Operação Lava Jato acreditam que Marcelo Bahia Odebrecht, presidente da Odebrecht, tinha um plano para fugir do Brasil.

Segundo os investigadores, a expressão "tática Noboa", que consta nas mensagens de celular do executivo, era uma "evidente referência" a Gustavo Noboa, ex-presidente do Equador que, em 2003, fugiu de seu país ao ser acusado de malversação de fundos na renegociação da dívida externa.

"Risco Swiss? E EUA?", diz trecho de uma mensagem de Marcelo Odebrecht, que os investigadores interpretaram como o questionamento sobre o "risco de serem descobertas as contas bancárias na Suíça e nos EUA", hoje já descobertas.

Marcelo "cogitava se evadir do País e, assim, furtar-se de eventual aplicação da lei penal", registraram os investigadores. Ao lado de "tática Noboa", o presidente da Odebrecht escreveu: "nosso risco é a prisão". (Reportagem 14)

Por fim, as reportagens analisadas demonstram que o executivo assumia uma postura de liderança no esquema de corrupção, não apenas entre os membros da Odebrecht, "... executivos, a quem ele chama de 'meus companheiros'," (Reportagem 4), mas também entre os envolvidos na Petrobras e, até mesmo, entre "policiais federais dissidentes" (Reportagem 7), formando o já mencionado "gang at work" (STEIN; PINTO, 2011).

O juiz federal Sérgio Moro aceitou a denúncia do Ministério Público contra o presidente da Odebrecht, Marcelo Odebrecht, e mais 12 pessoas, incluindo executivos e ex-executivos da empresa, intermediários de pagamentos, o doleiro Alberto Youssef e ex-funcionários da Petrobras - os ex-diretores Paulo Roberto Costa, Renato de Souza Duque, além do ex-gerente Pedro Barusco Filho. (...) O juiz diz ainda que o presidente da Odebrecht estaria envolvido diretamente na prática dos crimes, orientando a atuação dos demais, o que estaria evidenciado principalmente por mensagens dirigidas a eles e anotações pessoais. (Reportagem 13)

Para a Polícia Federal, há indícios de que o empresário, preso desde 19 de junho, lançou mão de uma estratégia de confrontar as investigações da Lava Jato, buscando criar "obstáculos" e "cortinas de fumaça", que contaria com "policiais federais dissidentes", dupla postura perante a opinião pública, apoio estratégico de integrantes da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e ataques às apurações internas da Petrobras. "O trecho mais perturbador é a referência à utilização de 'dissidentes PF' junto com o trecho 'trabalhar para parar/anular' a investigação", alerta o juiz da Lava Jato no despacho em que intima a defesa do empreiteiro. (Reportagem 7)

A empresa é protagonista de um sofisticado esquema de corrupção que o MPF qualifica como uma organização criminosa: "No período compreendido entre 2004 e 2014, uma grande organização criminosa estruturou-se com a finalidade de praticar delitos no seio e em desfavor da Petrobras", sustenta o MPF. Um prejuízo de pelo menos R\$ 19 bilhões" (Reportagem 21, Estadão).

PARTE II – CRIME DE ORGANIZAÇÃO CRIMINOSA

No período compreendido entre 2004 e 2014¹⁴, uma grande organização criminosa estruturou-se com a finalidade de praticar delitos no seio e em desfavor da **PETROBRAS**, a qual compreende diferentes núcleos fundamentais, que, na medida em que a investigação avança, são desvelados os nomes de seus integrantes e seus modos de atuação:

O primeiro núcleo, integrado por **MARCELO ODEBRECHT, MARCIO FARIA, ROGÉRIO ARAÚJO, ALEXANDRINO ALENCAR, CESAR ROCHA e PAULO BOGHOSSIAN**, aqui denunciados na condição de gestores e agentes de empresas integrantes do **Grupo ODEBRECHT**, assim como pelos administradores das empreiteiras OAS, MENDES JUNIOR, SETAL, UTC, CAMARGO CORREA, TECHINT, ANDRADE GUTIERREZ, PROMON, SKANSKA, QUEIROZ GALVÃO, IESA, ENGEVIX, GDK, MPE e GALVÃO ENGENHARIA, voltava-se à prática de crimes de cartel e licitatórios contra a **PETROBRAS**.

¹⁴ Considerando-se o início da participação da **ODEBRECHT** no cartel e o desvelamento da organização criminosa em novembro/2014.

9/205

Para alcançar o objetivo proposto, prosseguiremos na análise do material empírico de modo a identificar categorias que nos levem à compreensão da formação da *gang at work*, suas características e as implicações de sua presença nas organizações.

Conclusões

Estudar o comportamento organizacional, em especial, o mau-comportamento (Misbehavior), contribui para a ampliação da busca por entender a motivação para ações que são negativas tanto para as pessoas quanto para as organizações. Dessa forma, esperamos que a pesquisa possa contribuir para o campo teórico e prático dos estudos críticos sobre o tema *Organizational Misbehavior*.

A pesquisa analisará o esquema de corrupção da Odebrecht à luz do conceito *de gang at work*. Assim, analisaremos como as pessoas se reúnem (formação de gangues) para desenvolver comportamentos ilegais.

A partir da análise parcial do material empírico que fundamentará a pesquisa, já é possível identificar indicadores de formação de grupos criminosos (gangues), tanto entre os membros da Odebrecht, quanto de outras organizações. Entretanto, é importante destacar que a pesquisa ainda está em construção, e que outros resultados poderão surgir durante o seu desenvolvimento.

Referências

ACKROYD, S.; THOMPSON, S. **Organizational Misbehavior**. London: Sage, 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BBC. **Odebrecht condenado**: Entenda as polêmicas envolvendo a maior construtora do país. Disponível em: <<http://ultimosegundo.ig.com.br/politica/2016-03-08/odebrecht-condenado-entenda-as-polemicas-envolvendo-a-maior-construtora-do-pais.html>>. Acesso em junho/2016.

FREITAS, M. E. de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, abr-jun 2001, p. 8-19.

FREITAS, M. E. de. Suicídio, um problema organizacional. **GVexecutivo**, v. 10, n. 1, jan-jun 2011.

GRIFFIN, R. W.; LOPEZ, Y. P. “Bad Behavior” in organizations: a review and typology for future research. **Journal of Management**, 2005, v. 31, n. 6, p. 988-1005.

LINSTEAD, S.; MARÉCHAL, G.; GRIFFIN, R. W. Theorizing and researching the dark side of organizations. **Organization studies**. 2014. 35 (2), 168-188.

MASCARENHAS, A. O.; DIAS, S. L. G.; BAPTSTA, R. M. Elementos para discussão da escravidão contemporânea como prática de gestão. **Revista de Administração de Empresas**, v.55, n. 2, mar-abr 2015, p. 175-187.

O’BOYLE, E. H.; FORSYTH, D. R.; BOYLE, A. S. Bad apples or bad barrels: an examination of group- and organizational-level effects in the study of Counterproductive Work Behavior. **SAGE**, 2011, 36 (1), p. 39–69.

ODEBRECHT. Disponível em: <<http://odebrecht.com/>>. Acesso em junho de 2016.

PILLAY, S.; DORASAMY, N. Linking cultural dimensions with the nature of corruption: an institutional theory perspective. **SAGE**, 2010, 10 (3), p. 363–378.

STEIN, M.; PINTO, J. The dark side of groups: a “gang at work” in Enron. **SAGE**, 2011, 36 (6), p. 692 a 721.

VARDI, Y.; WEITZ, E. **Misbehavior in organizations: theory, research and management**. Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey, 2004.

VAUGHAN, D. The dark side of organizations: mistake, misconduct and disaster. **Annu. Rev. Sociol.** 1999. 25: 271-305.